



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Caso de Estudio: KOALIX

Trabajo de investigación

POR:

Sofía Fantin Tagliavini

BAJO LA DIRECCION DE:

Ricardo Agustin Fornero

Mendoza - 2020

Resumen:

Toda empresa cuenta con sus virtudes y dificultades a la hora de realizar las actividades y tomar decisiones. Las empresas familiares son conocidas por tener un mayor grado de susceptibilidad y debilidad en cuanto al entorno interno y externo, ya que no solo juega el rol de cada empleado dentro de la empresa, sino que también existe la presión familiar dentro de la misma, donde el ambiente puede complicarse si la familia no sabe separar el trabajo de su vida personal.

Es por ello que se decidió analizar de forma detallada a la empresa Koalix, empresa familiar que se encuentra en crecimiento y desarrollo en los últimos años, la misma presenta actualmente ciertos conflictos laborales dentro de la familia que pueden perjudicar a la empresa llevándola a la muerte si no se solucionan.

A continuación se llevará a cabo un trabajo de investigación que cuenta con una propuesta de mejora hacia la empresa, que sirva de base tanto para los fundadores como para el resto de la familia para poder aprender a trabajar en armonía, tomar decisiones correctas, analizar el problema de raíz para poder otorgarle una solución efectiva y aprender a separar la vida familiar de la vida empresarial.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
2. CONTEXTO EXTERNO	6
2.1 Sector fibra óptica.....	6
2.1.1 ¿Cómo llega el Internet a la Argentina?	6
2.1.2 De Argentina a Sudamérica	7
2.1.3 Así se colocó	7
2.1.4 Retos de las compañías que proveen fibra óptica.....	8
2.2 Principales competidores de Koalix.....	9
2.3 Ambiente general	11
3. CONTEXTO INTERNO.....	13
3.1 Parámetros de diseño	13
3.1.1 Diseño de puestos	13
3.1.2 Diseño de la estructura.....	13
3.1.3 Diseño de enlaces o vínculos laterales	14
3.1.4 Diseño de sistema de toma de decisiones.....	14
3.2 Mintzberg	15
3.2.1 Híbridos	15
4. FACTORES DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	17
4.1 Ventajas y desventajas de la Empresa Familiar.....	19
4.2 Análisis de la Empresa Familiar.....	20
4.2.1 Modelo de Denison de cultura organizacional	20
4.2.2 Liderazgo situacional.....	24
5. KOALIX.....	32
5.1 Análisis de la Empresa.....	32
5.1.2 Formulación de la Estrategia	32
5.1.2 Tipo de segmentos de clientes como mercado meta	33
5.1.4 Formulación estrategia de marca.....	35
5.1.5 Formulación estrategia posicionamiento competitivo	37
5.1.6 Formulación estrategia de crecimiento.....	39
5.1.7 Estrategia de diversificación	40
5.1.8 Estrategia de integración	41

5.1.9 ¿Qué estrategia de crecimiento elegir?	41
5.1.10 Formulación estrategia organizacional	43
5.1.11 Formulación estrategia funcional	44
5.2 Comunicación	45
5.2.1 Comunicación interna.....	47
5.3 Protocolo y proceso de sucesión	48
5.4 Factores claves a tener en cuenta por Koalix	51
5.5 Trampas en las Empresas Familiares	56
6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	64
6.1 Concepto D.O.	64
6.1.1 Historia	66
6.1.2 Características.....	68
6.1.3 Etapas	70
7. PUESTA EN PRÁCTICA.....	73
7.1 Situación Actual	73
7.2 Problemas	75
7.3 Intervenciones	78
8. OTRAS TEORIAS PARA EL ANÁLISIS	83
8.1 Teoría Campo de Fuerzas	83
8.2 Modelo de cambio.....	84
8.3 Teoría Raíz Cuadrada	84
9. CONCLUSIÓN	87
10. BIBLIOGRAFÍA	89

1. INTRODUCCIÓN

Maquitay Service surgió en el año 2012, con los socios Federico Fantin y Yamil Romero. La idea era crear una sociedad conjunta que arreglara máquinas petroleras y mineras e insertarse en el mercado logrando un correcto posicionamiento. Los socios previamente a conocerse se encontraban en un dilema, uno contaba con la parte financiera pero no con los conocimientos técnicos que la empresa necesitaba y el otro contaba con los conocimientos técnicos, pero no poseía los fondos para iniciar el proyecto. Ambos se fusionaron para lograr una correcta ventaja competitiva y lanzar al mercado una empresa de alta competitividad.

A medida que transcurrieron los años, Maquitay Service comenzó a hacerse más conocida en el entorno y empezó a ganar clientes fidelizados. Así como empezó a crecer y estabilizarse en el mercado, comenzó a tener problemas internos. Los distintos departamentos buscaban objetivos distintos, no fluía una buena comunicación, el ambiente comenzó a hacerse tedioso y poco agradable para los empleados.

Al transcurrir los años, la situación se volvió incontrolable. Los socios decidieron cerrar la empresa para evitar pérdidas y malas relaciones laborales.

A la par de aquella situación, uno de los socios vio una oportunidad en el mercado de internet a través de fibra óptica por lo que creo una segunda empresa denominada Koalix. La misma busca insertarse en Malls y barrios privados proveyendo internet y otros servicios que implican el uso de fibra óptica. La misma tiene como objetivo brindar un servicio de alta velocidad, estable, es decir, sin ningún tipo de interrupciones durante el uso y seguridad, garantiza proteger la integridad y la privacidad de cada usuario.

Koalix es una empresa que está en desarrollo, buscando insertarse en el mercado. Está compuesta por los dos socios, más dos administradores y los técnicos de las instalaciones, cada una brinda y aporta sus conocimientos. Los mismos se describen como una empresa con amplia trayectoria en el mercado de las Telecomunicaciones, brinda un abanico de servicios de manera integrada, enfocada en el servicio de Internet, IPTV, Telefonía IP y en soluciones de valor agregado para Residenciales, Empresas y Corporaciones.

Cuentan con redes de gran potencia, velocidad, robustez e innovación. Han construido redes transporte de Fibra Óptica e Inalámbricas.

Koalix provee a los clientes soluciones en telecomunicaciones a medida, combinando eficiencia y conocimientos para alcanzar objetivos caracterizados por la innovación, rapidez en el desarrollo y los mejores costos.

En el siguiente trabajo se buscará analizar a la empresa en todos sus aspectos. De cómo los socios con experiencias anteriores lograron formar una nueva sociedad, de cómo lograron ver una oportunidad de mercado. Se analizará además los aspectos básicos que todas las empresas comparten sumado a las características propias de una empresa familiar, ya que Koalix, es un principio de una empresa familiar. Es de suma importancia conocer todos aquellos

aspectos, para poder anticiparse a cualquier tipo de inconveniente, tomar bases de otras empresas similares para poder imitarlas y poder sobrepasar aquellas situaciones en las que a veces uno no los ve salida. Como también imitarlas para aprender, no solo a superar conflictos sino también a crecer como empresa, a aprender a posicionarse en el mercado, a generar mayor valor para el cliente, etc.

Además, en este trabajo se analizará a la empresa en sus distintos entornos, A la empresa en un contexto externo teniendo en cuenta a sus competidores, los distintos ámbitos que influyen de manera indirecta a la empresa pero que en cierta medida la afectan y también a la empresa en el contexto interno, conociendo las fortalezas y debilidades, la forma de comunicación, su forma de operar, planificar, organizar.

Por último, se realizará un plan de mejora en la que se planteará una situación imaginaria ya que la empresa al ser relativamente nueva, no cuenta con tantas dificultades como para aplicar algún plan de acción de mayor complejidad. Es por eso que se plantearan conflictos no existentes en la empresa para poder aplicar desarrollo organizacional a la misma, se analizaran detalladamente dichos conflictos y se diseñara un plan de acción para corregirlos y superar aquellas situaciones.

2. CONTEXTO EXTERNO

Uno muchas veces se pregunta por qué es importante conocer el entorno de una empresa. Pues bien, toda empresa si quiere crecer, desarrollarse y posicionarse en el mercado deberá conocer con detenimiento a sus competidores, conocer sus productos, sus ofertas, sus estrategias, para no quedarse atrás, para no verse afectado, para poder anticiparse. Pero por sobre todo, es de suma importancia ya que en países como en Argentina donde se vive el día a día, en donde de un momento para otro todo puede cambiar, es sustancial que las empresas conozcan el entorno que los rodea, que conozcan bien el sector, que también investiguen acerca del resto de los sectores que no afectan de manera directa como si fuese un competidor por ejemplo, pero que si influyen en la misma, esto puede verse en el contexto económico, político, social, ambiental, etc.

En este sector del trabajo se hará una breve introducción de cómo se fue desarrollando la fibra óptica, también se analizará el entorno en el que Koalix se maneja, sus competidores, sus debilidades y amenazas y, por último, pero no menos importante, el ambiente general que influye en la empresa en todos sus ámbitos.

2.1 Sector fibra óptica

Según la fuente <http://latrochadigital.com.ar/tecnologia-asi-llega-internet-a-argentina/> redactada por el diario La Nación, se pudo obtener la siguiente información:

2.1.1 ¿Cómo llega el Internet a la Argentina?

Las Toninas, ciudad bonaerense a 320 kilómetros de Capital Federal, fue elegida entre mediados de los noventas y el año 2000 por compañías de telecomunicaciones (Telecom, Telefónica, Level 3 y otras) para instalar una de las tecnologías que traen Internet a la Argentina: cables submarinos que dan el acceso al mundo online a través de fibra óptica (aunque no son la única manera en la que el país tiene acceso a la Red).

Estos cables atraviesan los océanos siguiendo unas trayectorias precisas que sólo son conocidas por los navegantes que se valen de cartas náuticas actualizadas, monitoreadas celosamente por las grandes empresas inversoras por razones específicas de seguridad y que, al llegar a tierra firme, posibilitan la unión del país receptor con otros.

La elección de Las Toninas se debe al lecho marino, a la ausencia de piedras y otros restos que podrían afectar la salud de los cables. Por otro lado, se trata de la primera ciudad (en términos geográficos) con esa condición. Se podría ir más al sur, pero eso requiere agregar más cable y, por ende, implica un costo mayor.

2.1.2 De Argentina a Sudamérica

El cable tiene una extensión total de unos 20 mil kilómetros y forma parte del SAC (South American Crossing), un anillo interoceánico que bordea América del sur y provee conectividad a diversos países de la región. En términos operativos, transporta una tasa de datos aproximada de 1,5 terabits por segundo (un terabit equivale a un millón de megabits). Vale recordar que el promedio de velocidad de la banda ancha fija en la Argentina es de 4,4 megabits por segundo, de acuerdo a Cisco Visual Networking.

2.1.3 Así se colocó

Durante el proceso de instalación, en primera instancia se define la traza en el lecho marino y estos datos que se cargan en el barco desde el cual se lleva a cabo la operación de tendido, enterrando el cable con un equipo especial. Hasta llegar al mar, el cable de Level 3 recorre casi 2 mil metros bajo tierra, protegido por una estructura de hormigón. Desde Las Toninas alcanza a Santos, en Brasil, instalado a un metro por debajo del suelo marino.

Los elementos que conforman un sistema de cable submarino son los siguientes:

- Una estación terminal.
- Un equipo alimentador de energía.
- Un equipo óptico de transmisión.
- El propio cable submarino.

El cable que se sumerge en el océano consta de un núcleo de fibra óptica del diámetro de un cabello, envuelto en una capa de plástico con resina, que a su vez está recubierta por una malla de alambres de acero y un tubo de cobre, que a su vez está contenido dentro de un grueso tubo de plástico de apariencia siliconada.

Este conjunto está embutido en un tubo de aluminio electrostático y protegido por una cubierta de goma vulcanizada.

La fibra óptica está rodeada de acero para mantenerla firme y de cobre para alimentar con energía eléctrica a los repetidores.

Dado el cuidado que poseen los cables de fibra óptica, se afirmó que en quince años no hubo cortes en la Argentina. Los sistemas son muy seguros. Todos están duplicados y presentan amplios márgenes de seguridad. Los repetidores amplifican la señal a 5 mil metros de profundidad promedio y soportan las tensiones mecánicas cuando sufren tirones por diversos motivos, como redes de barcos pesqueros o choque de animales como ballenas, pero por más que la tasa de falla de los sistemas de cables submarinos sea baja, no implica que no sea imposible, de hecho en la última década algunos cables (en Egipto, por ejemplo, o en Vietnam) se cortaron por diversas razones (el ancla de un barco se llevó uno, por ejemplo), dejando a zonas enteras sin conexión.

La fibra óptica contiene una tecnología de transmisión flexible, por la cual no hace necesario cambiar el cable o introducirse en él para aumentar su capacidad. Así, cada par de fibra soporta hasta 1,6 TB, y cada cable submarino tiene cuatro pares de fibra.

El cable submarino en sí tiene fibra óptica identificada con varios colores: azul, verde, marrón, rosa, naranja, negro, amarillo y rojo.

Los técnicos que trabajan en la estación se encuentran en la sala de transmisión que “mira a Santos” (según explicaron en la jerga cablera), observan el comportamiento del cable, sin capacidad de filtrar o espiar el contenido de las comunicaciones.

2.1.4 Retos de las compañías que proveen fibra óptica

- Hay zonas que no tienen conectividad y no hay manera de llegar. Eso limita a las industrias.
- En el Gran Mendoza, la velocidad (de internet) es bajísima y cara. Las mismas empresas se aprovechan porque no hay exigencias del Enacom.

(Ente autárquico y descentralizado que funciona en el ámbito de la Secretaría de Modernización de la Nación. Su objetivo es conducir el proceso de convergencia tecnológica y crear condiciones estables de mercado para garantizar el acceso de todos los argentinos a los servicios de internet, telefonía fija y móvil, radio, postales y televisión.

Fue creado en diciembre del 2015 a través del Decreto 267 en el cual se establece su rol como regulador de las comunicaciones con el fin de asegurar que todos los usuarios del país cuenten con servicios de calidad.)

- Mala prestación en Mendoza. Ahora la gente trabaja mucho desde su casa y esta deficiencia dificulta el progreso en todo sentido: laboral, personal y educativo
- La fibra óptica pretende extender el cableado y eso implica mucha inversión. La red telefónica está saturada y las antenas inalámbricas pueden sufrir interferencias por árboles o edificios
- Argentina en la última década fue perdiendo posiciones entre los países más y mejor conectados. Los usuarios requieren más velocidad y conectarse de manera transparente en todos los dispositivos posibles para comunicarse, informarse y entretenerse donde quiera que se encuentren.

Teniendo en cuenta dichos retos y problemáticas que se encuentran en Argentina y sobre todo en Mendoza, Koalix busca convertir dichas dificultades en nuevas oportunidades. Ambos socios aprovechan sus experiencias anteriores y los conocimientos que poseen de la nueva industria para proveer un servicio de alta calidad, de alta velocidad y de total confianza y

seguridad para el usuario. Buscan la transparencia y la excelencia de sus servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes. Deberán realizar un mayor esfuerzo que sus competidores para lograrlo ya que la compañía recién comienza y para poder enfrentarlo deberá lograr un correcto posicionamiento de la marca en el mercado.

2.2 Principales competidores de Koalix

- ITC

Empresa mendocina, que mediante su división de Internet & Conectividad brinda servicios diseñados a medida para satisfacer exigencias de profesionales, empresas y negocios de nuestro medio.

Desde 1986, ITC contribuye a la integración de las empresas locales con sus sucursales y con el mundo mediante soluciones de telecomunicaciones a través de la incorporación de procesos y tecnologías, adaptadas a las necesidades y mercado de Mendoza. Ofrece vínculos de distintas características, radio enlaces en banda Licenciada y NO Licenciada, Fibra óptica, FTTH, Cobre.

- Itelcom

ITELCOM, Ingeniería en Telecomunicaciones S.A. es una empresa de Mendoza Argentina integradora de soluciones tecnológicas y especializada en servicios avanzados asociados a las nuevas Tecnologías de la Información.

Actualmente es una empresa enfocada hacia la prestación de servicios y soluciones, en el sector de Comunicaciones y Sistemas, como Centrales Telefónicas Digitales e IP, Redes, Circuito Cerrado de Televisión (CCTV), Voz sobre IP (VoIP), Fibra Óptica, entre otras.

- Fibras Network

Grupo de emprendedores creó Fibras Networks para tener servicios Premium en Mendoza y de poder comunicarse al mundo.

Cuentan con redes de transporte de Fibra Óptica e Inalámbricas que nos permiten brindar servicios estables de Internet, telefonía IP, IPTV (Televisión por Internet), Video vigilancia IP, entre otros servicios de valor agregado para hogares y empresas.

- Movistar

(Legalmente Telefónica Móviles Argentina S.A. y Telefónica de Argentina S.A.) Es una empresa de telecomunicaciones filial de Telefónica. Anteriormente funcionaba con el nombre comercial de "Miniphone", luego "Unifón", y tras la fusión con "Movicom BellSouth" en 2005, comenzó a denominarse Movistar, adoptando la marca española.

En octubre de 2018 Movistar comenzó a prestar el servicio de TV por fibra óptica con la reforma del gobierno de Mauricio Macri de habilitar a las compañías telefónicas y operadoras de TV paga a ofrecer servicios de telefonía y cable o satélite, anteriormente prohibido.

Después de la fusión Telefónica - Movistar - Speedy, Movistar se convirtió en el proveedor principal de todos los servicios, después de esta fusión, Movistar lanzó planes de 300 Mbps de velocidad mediante redes de fibra óptica al hogar, también lanzó un plan de 300 Mbps simétricos, y a esto se le suma un plan de 100 Mbps. Dejando fuera de juego a los planes de 20 y 50 Mbps que se podían contratar cuando el servicio todavía se llamaba Speedy.

- Arlink

Supercanal es un cableoperador de televisión del interior de Argentina, con presencia en 14 provincias. Posee un canal propio llamado TVeo.

Arlink Domiciliario

Arlink brinda servicios de telecomunicaciones de forma integral para diversos mercados y consumidores, con capacidad de servicio y mantenimiento las 24 horas del día.

Sus servicios abarcan desde conexiones residenciales de banda ancha para acceso de Internet, telefonía IP, enlaces dedicados, punto a punto, punto multipunto, VPN, redes para video vigilancia urbana, streaming de audio y video, hosting y housing.

Arlink Empresas

Es el servicio de Internet + Datos, especialmente desarrollado para pequeñas y medianas empresas.

Además, el cliente puede contratar: Acceso Dedicado y Red Privada Virtual (VPN)

- Claro

Claro es una marca de servicios de comunicaciones latinoamericana, propiedad de la empresa mexicana América Móvil y que, junto a Telmex, Telcel y Telesites, es controlada por el Grupo Carso, cuyo accionista mayoritario es Carlos Slim.

Claro Argentina nació en marzo de 2008, sustituyendo a la marca CTI Móvil, que había sido adquirida por América Móvil en el año 2003.

La empresa ofrece Internet + Telefonía, con Fibra Óptica tanto para empresas como para hogares.

- Direct tv

Proveedor de servicio de difusión directa por satélite en vivo estadounidense con sede en El Segundo, California.

Distribuye canales de televisión digital, incluidos canales de audio y radio por satélite a sus suscriptores en Estados Unidos y Latinoamérica que posean un decodificador y una antena parabólica brindada por la operadora. Para sus operaciones latinoamericanas, la proveedora usa el satélite Galaxy 3C para la distribución de señales. Posee tres puntos de retransmisión de señales, ubicados en California, Colombia y Argentina.

Además, la empresa ofrece a sus usuarios la posibilidad de adquirir internet por fibra óptica en los hogares.

Se puede observar que Koalix con sus competidores tienen en común los clientes de hogares y empresas, pero Koalix va más allá, se ha insertado en Palmares Shopping Mall a través de internet por fibra óptica en donde ninguno de los otros competidores logró insertado allí de manera estable. Además, la empresa bajo análisis quiere seguir expandiéndose, está buscando posicionarse en barrios privados a través de paquetes y ofertas que cubran las necesidades de todos los vecinos que habiten en dichos barrios.

2.3 Ambiente general

Como se mencionó anteriormente, es de suma importancia conocer los rubros que no afectan a la empresa de manera directa pero que si influyen en la diaria de la misma.

En el contexto económico, no resulta fácil establecer un proyecto del estilo si no se logra obtener una cierta cantidad notable de clientes. Esto se debe a que los costos son altos, las instalaciones complejas y para realizar una inversión de este tipo se requiere de una rentabilidad certera en un futuro cercano. En Argentina la economía fluctúa día a día, hay limitaciones y restricciones que perjudican a la empresa en su forma de operar, en su rutina. La suba constante de los precios de la mercadería hace que Koalix deba ir actualizando sus precios del servicio ya que la rentabilidad sino sería cada vez menor, Lo mismo con la suba del dólar ya que la mayoría de los materiales son importados por lo que se rigen a precio dólar, las dificultades de importar materiales, ya que no siempre hay disponible en stock en el país por lo que hay que recurrir a países vecinos como Chile.

Pero no todo afecta de manera negativa, en el contexto social tiene una excelente repercusión ya que hoy en día la sociedad está altamente relacionada con la tecnología. La sociedad requiere estar actualizado constantemente, con las noticias, con las redes sociales, con el trabajo. Tener un buen internet a través de fibra óptica, en donde la velocidad es mayor, la conectividad es segura, confiable es uno de los aspectos que más se busca en la actualidad.

Koalix deberá estar al alcance de dicha demanda, por el momento está logrando posicionarse y concretando mayores clientes, pero deberá seguir proporcionando dicha calidad,

dicho valor empresarial para poder combatir con la necesidad que se ha aumentado ampliamente en los últimos años.

El contexto político afecta a la compañía ya que cualquier decisión que tomen las autoridades repercute en la empresa. Todo lo relacionado con las importaciones, exportaciones si es que en algún momento la empresa desea expandir su rubro. Las elecciones también afectan ya que los mercados que anticipan a los hechos, la oferta/demanda de dólares fluctúa por lo que también lo hacen los precios en pesos y así hasta generar una cadena interminable en la que afectaría, no solo la empresa, sino también a los clientes de la misma.

El contexto tecnológico está altamente relacionado con la empresa, a medida que la tecnología se actualiza, la empresa debe realizar lo mismo. Una empresa que no se amolda al entorno, que no se adapta, no lograra sobrevivir y su existencia no perdurara. Hoy en día vivimos en un mundo globalizado, en donde los países están conectados unos a otros, muchos hasta dependen de otros. Koalix debe y deberá siempre estar al tanto de lo que sucede en otros países, de las novedades, de los nuevos lanzamientos, de las actualizaciones, para poder amoldarse y también para poder anticiparse a la competencia.

Con respecto al contexto ambiental, la fibra óptica posee un gran reconocimiento ya que los cables gastan menos energía que los de cobre, lo cual implica también menor generación de calor. Es importante destacar que la reducción de consumo de energía ayuda a reducir la emisión de dióxido de carbono. Pero, ¿cómo afecta el ambiente en la empresa? Pues bien, los cables están compuestos por una parte de cobre y el obtener dicho material es de alto riesgo, si se vuelve unos años atrás podremos recordar la catástrofe que sufrió Chile con sus mineros atrapados por más de dos meses.

3. CONTEXTO INTERNO

En este sector del trabajo de analizará a la empresa desde su interior, teniendo en cuenta los aspectos generales de todas las empresas y los aspectos característicos y distintivos de una empresa familiar.

Se analizará a la empresa en cuanto a sus etapas, su forma de liderazgo, su cultura, las estrategias de crecimiento, sus planes de comunicación, etc.

Por último, se planteará un plan de acción para ayudar a que la empresa a superar, de una forma distinta, situaciones que pueden llevarla a la ruina si no se resuelven desde la raíz.

En este capítulo se tuvo como referencia los libros de MINTZBERG, Henry, (1979), "*La estructuración de las organizaciones*" y MINTZBERG, Henry, (1992), "*Diseño de las organizaciones eficientes*".

3.1 Parámetros de diseño

A continuación, se describirá a Koalix según el modelo creado por Mintzberg que sirve para describir la estructura y la organización de las empresas. La misma pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de la organización bajo análisis.

3.1.1 Diseño de puestos

En cuanto al núcleo operativo Koalix presenta una especialización horizontal y especialización vertical. Esto quiere decir que los empleados realizan una sola tarea, la implementación de fibra óptica en empresas, hogares, Malls y a la vez tareas con especialización vertical, esto se refiere a que los empleados tienen poco o nada de control sobre las tareas que realizan ya que los mismos son supervisados por un responsable y no toman decisiones de gran magnitud.

En la cumbre estratégica, las tareas son amplias a nivel horizontal y vertical, ya que los altos directivos realizan más de una tarea, con vista global e integral y además poseen total control sobre las mismas, esto quiere decir que los ejecutivos tienen poder a la hora de tomar decisiones y son responsables por las acciones que ellos realizan.

Todos los empleados en Koalix son regulados a través de una formalización de comportamiento, en donde se establecen reglamentaciones sobre cómo actuar en la empresa, lo cual evita variabilidades en el comportamiento, predice, controla y coordina actividades.

3.1.2 Diseño de la estructura

Koalix presenta un débil agrupamiento de unidades ya que es una empresa pequeña, una pyme que está en pleno crecimiento. Posee una mínima diferenciación de unidades, las

cuales han sido establecidas a través de un criterio funcional, es decir, agrupamiento por conocimientos y procesos de trabajo. Cada socio cumple funciones distintas acorde a sus habilidades y conocimientos técnicos, delegan tareas a los demás trabajadores.

En cuanto el tamaño de las unidades las mismas son pequeñas. Koalix al ser una Pyme, presenta un tamaño reducido de empleados por lo que las unidades tienden a ser pequeñas. Si la misma empresa comenzara a crecer en cuanto al tamaño, se recomienda que las unidades se mantengan pequeñas ya que no posee ningún tipo de estandarización. Al haber supervisión directa, es más fácil coordinar las tareas a un grupo pequeño de personas y no a un grupo de mayor tamaño ya que una persona está limitada a la cantidad de personas que puede tener a su cargo.

3.1.3 Diseño de enlaces o vínculos laterales

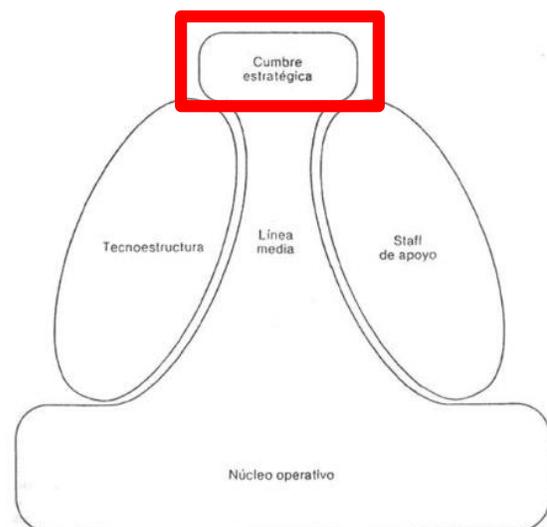
Koalix presenta un sistema de planificación elaborado, esto se debe principalmente a que buscan lograr objetivos concretos, lograr un correcto crecimiento y desarrollo a mediano y largo plazo. Los altos directivos se encargan de planificar acciones específicas orientadas hacia las actividades que realizan. Para poder insertarse en el mercado y comenzar a ganar clientes, los gerentes se reúnen semanalmente para la elaboración de planes que presenten propuestas para los distintos sectores de clientes y así alcanzar las metas propuestas.

La empresa no posee dispositivos de enlace. Las unidades son pocas y pequeñas por lo que no existe, por el momento, alguna unidad o persona que se encargue de coordinar el trabajo entre las unidades.

3.1.4 Diseño de sistema de toma de decisiones

Koalix es una empresa totalmente centralizada, esto quiere decir que todas las decisiones recaen sobre dos personas solamente. El poder se encuentra en manos de los dos socios en la cumbre estratégica. Los mismos saben que si la empresa sigue creciendo, lo ideal sería la delegación de tareas ya que es un proceso que estimula la motivación de los empleados y permite responder rápidamente a condiciones locales. Además, los socios deben anticiparse a todo tipo de decisión y si los mismos están en la búsqueda constante de crecimiento, lo ideal para un buen clima laboral y una mayor independización por parte de los empleados se reduce a una correcta delegación.

Acorde al continuo del sistema de toma de decisiones, Koalix es una empresa de tipo A,



Fuente: MINTZBERG, Henry, (1979), "La estructuración de las organizaciones"

es decir, todo el poder se acumula en la cumbre estratégica.

3.2 Mintzberg

La empresa bajo análisis va a ser Koalix, debido a que la misma muestra grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo y posee gran potencial para lograr un correcto posicionamiento en el mercado.

Acorde a las estructuras de Mintzberg la empresa presenta las características y cualidades de una estructura simple.

El principal mecanismo coordinador en una estructura simple es la supervisión directa, esto se puede ver a través de los socios donde los mismos tienen la responsabilidad por el trabajo de los demás empleados, emiten instrucciones y supervisan sus acciones.

La parte clave es la cumbre estratégica, es la cabeza de la organización. Todo el poder y toma de decisiones se encuentran concentradas allí, por lo que se puede decir que es una estructura centralizada.

El principal parámetro del diseño se resume en una estructura orgánica. La misma se caracteriza por su flexibilidad y su adaptabilidad al entorno, esto se debe a que al no ser una estructura tan elaborada la misma debe anticiparse y amoldarse a las presiones tanto internas como externas para lograr la supervivencia al entorno y alcanzar su conservación.

Koalix es una empresa con poca elaboración de la superestructura, no cuenta con staff de apoyo que le provea asesoramiento y la división de trabajo en la empresa es floja. Además, la diferencia entre las distintas unidades es mínima. También se puede observar que tiene una pequeña jerarquía gerencial, hay poca formalización.

La empresa trabaja en un ambiente simple, debido a que es comprendido por dos personas (los socios) permitiendo que las decisiones sean controladas por los mismos y dinámico, debido a su estructura orgánica que fue mencionada anteriormente.

3.2.1 Híbridos

La empresa Koalix actualmente es una estructura simple pero no podemos negar que si sigue creciendo y desarrollándose llegará a formar algún híbrido.

Si la misma lograra un control externo, es decir, una mayor estabilidad en cuanto al ambiente podría lograr un híbrido con la burocracia mecánica donde la misma se caracterizaría por ser altamente estandarizada y obtendría un gran tamaño en el núcleo operativo.

Si Koalix lograra un crecimiento a través de un desarrollo profesional alcanzaría un híbrido con una burocracia profesional, la misma se caracterizaría por tener un alto desarrollo en habilidades y capacidades de los operarios.

Por otro lado, si Koalix comenzara a diversificar y luego divisionalizar estaríamos ante la presencia de un híbrido con la estructura divisional donde cada unidad de negocio poseería total autonomía a la hora de tomar decisiones y establecimiento de estrategias de negocios.

También podríamos decir que, si Koalix empezara a realizar estrategias en torno a distintos proyectos, de manera innovadora y alta en tecnología la misma lograría un híbrido con la estructura de Adhocracia.

4. FACTORES DE LA EMPRESA FAMILIAR

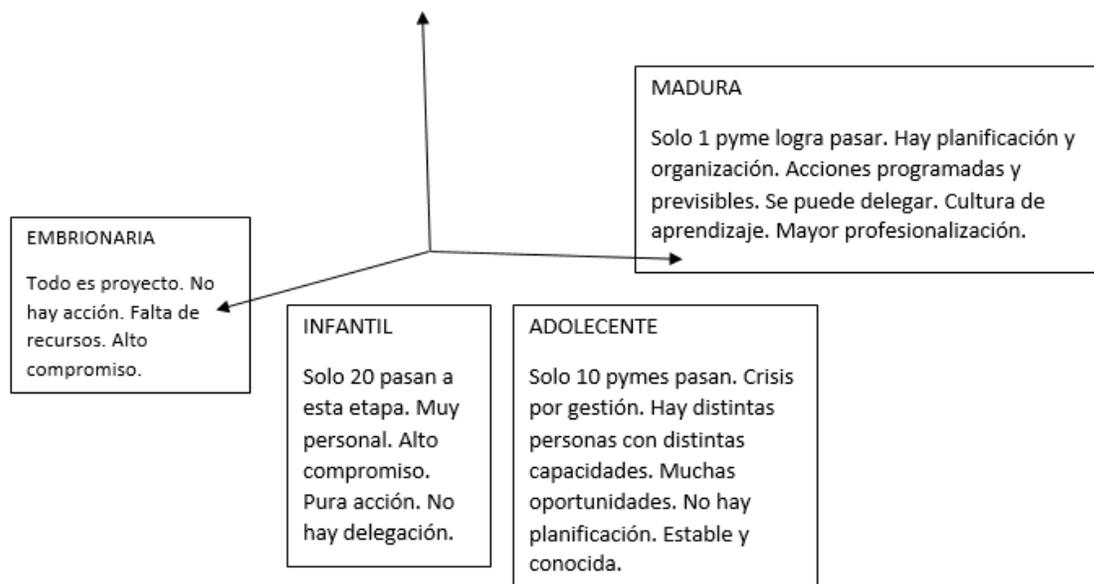
Acorde a lo estudiado en LEACH, Peter E, (1991), "*La Empresa Familiar*", y GALLO M. & GARCIA, C, (1998), "*La empresa familiar*" Vol 3, se está ante la presencia de una empresa familiar cuando la propiedad, dirección y control de las operaciones están en manos de una o varias familias.

Koalix es una empresa familiar. Como ya se mencionó, la misma está compuesta por los dos socios que poseen tanto el control como la dirección y la propiedad de las actividades y los hijos de uno de los socios, por lo que la empresa ya posee dos generaciones distintas.

Es importante que en las empresas familiares haya un correcto equilibrio entre la familia y la empresa. Esto se debe a que, si se pone un mayor enfoque en las relaciones empresariales, tanto la comunicación familiar, como las identificaciones de la misma, la lealtad familiar y el tiempo para la familia se verían perjudicadas. Por otro lado, si se presenta una mayor importancia a la familia, la comunicación en la empresa, las relaciones empresariales, el desempeño y la toma de decisiones en la empresa se afectarían.

Koalix busca lograr el equilibrio entre los dos sistemas. Lograrlo implica armonía familiar y eficiencia empresarial. Plantean lograr la diferenciación entre la familia y la empresa y respetar los tiempos para cada uno. Separan el ámbito familiar con el ámbito empresarial.

Acorde al ciclo de vida de la empresa, Koalix transitó por la etapa embrionaria ya que lograron concretar el proyecto, ya no es más una simple idea, sino que esa idea se convirtió en proyecto y el mismo ya se está llevando a cabo. La empresa se encuentra en la etapa infantil, la misma se caracteriza por ser altamente personal y tener un alto compromiso. Koalix se encuentra en plena acción. No hay delegación, es puramente centralizada y es altamente vulnerable, esto significa que, si la empresa no logra adaptarse a los requerimientos del ambiente y a las presiones que se le presentan, la misma podría llegar a decaer alcanzando la muerte de la empresa.



Fuente: ALVAREZ, O, (2004), "La transición en la empresa"

En cuanto a la etapa evolutiva, la empresa se encuentra en la segunda etapa, es decir, el fundador con asociación de hijos.

Si se analiza la complejidad que posee la empresa, Koalix presenta una baja complejidad familiar debido a que el número de miembros de la familia que componen la empresa son pocos, tan solo tres por el momento y esto implica que haya poca variedad de relaciones familiares en el ámbito empresarial y los problemas entre diferencias de intereses e historias de vida son reducidas. En cuanto a la complejidad empresarial, la misma tampoco presenta grandes magnitudes debido a que el tamaño de la empresa es pequeño, el sector es relativamente nuevo lo cual lo hace innovador e interesante para los participantes, por el momento no se presentan planes de internacionalización y son altas en tecnología y conocimiento personal para implementar instalaciones de fibra óptica.

¿Qué principios se tienen las empresas familiares y cuáles tiene en cuenta Koalix?

- Separar los ambientes de la familia y la empresa, como dijimos anteriormente la empresa bajo análisis busca diferenciar los dos sectores para poder trabajar de manera eficiente.
- Mantener relaciones de equidad en la empresa. Koalix al separar los dos sistemas, logra relaciones laborales estables.
- Entender debilidad de la gestión. Ambos socios tuvieron experiencias previas en otras empresas tanto en trabajos de forma dependiente como proyectos por cuenta propia por lo que entienden la dificultad de llevar a cabo empresas que recién empiezan. La ventaja que poseen es que al haber transitado por experiencias anteriores que dejaron una enseñanza, no se cometerán los mismos errores que en el pasado realizaron.

- Planear estratégicamente. Koalix busca crecer en los próximos años por lo que los socios realizan planes y estrategias que permitan alcanzar las metas de forma eficiente.
- Asumir estructura jurídica societaria. Koalix cumple con este principio ya que los socios crearon una sociedad conjunta para llevar a cabo sus actividades y ofrecer un servicio que garantice calidad y seguridad a sus clientes.
- Adoptar un protocolo familiar. Por el momento los socios no se han planteado la idea de elaborar el protocolo, por lo que la empresa no cumple con este principio aún.
- Planificar sucesión. Koalix no cumple con este principio por el momento debido a que los socios no se han planteado dicha sucesión por el momento.

4.1 Ventajas y desventajas de la Empresa Familiar

Ventajas

- Orientación a largo plazo.
- Mayor independencia de acción
- Cultura familiar: estabilidad, identificación, compromiso, continuidad de liderazgo.
- Mayor capacidad de adaptación en tiempos de crisis
- Menos burocrática e impersonal: flexibilidad y rapidez de decisión
- Beneficios financieros: grandes posibilidades de éxito
- Gran conocimiento del negocio: los miembros de la familia se forman desde jóvenes

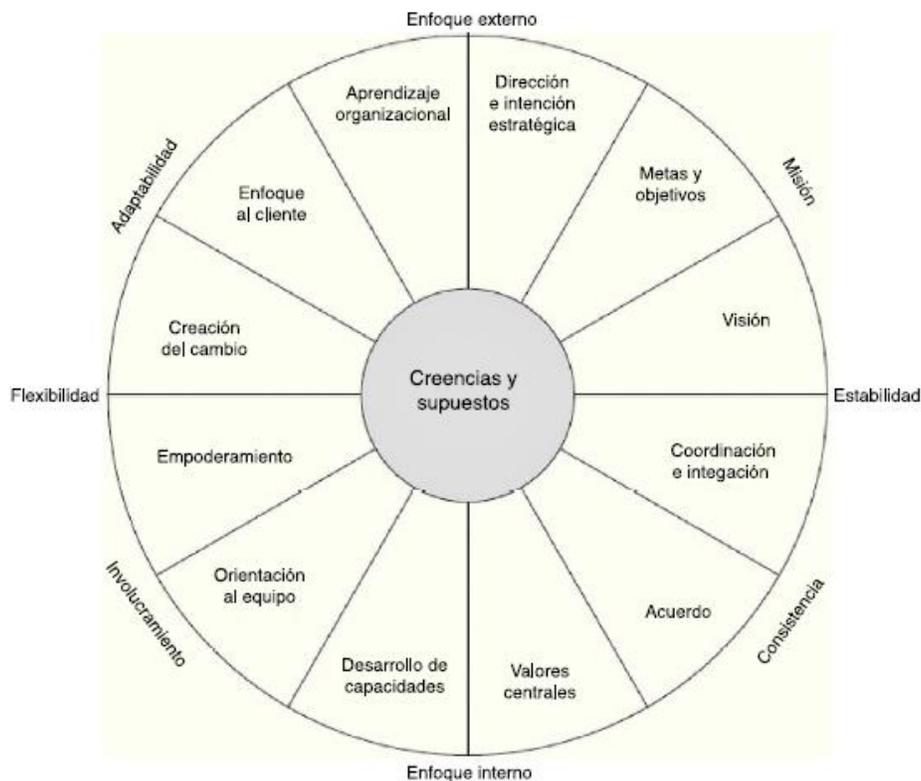
Desventajas

- Acceso a mercados de capital suponen una limitación al crecimiento
- Organización confusa: estructura poco definida y falta de clara división de tarea
- Nepotismo: se tolera como gestores a miembros de la familia ineptos, sistemas de remuneración y recompensa no equitativa.
- Mayor dificultad para atraer a directivos profesionales.
- Síndrome del niño mimado
- Luchas internas: enfrentamientos familiares interfieren en el negocio

- Estilo paternalista autócrata: resistencia al cambio, personalidades dependientes se sienten atraídas.
- Tensiones financieras
- Problemas de sucesión

4.2 Análisis de la Empresa Familiar

4.2.1 Modelo de Denison de cultura organizacional



Fuente: www.altoimpacto.com/denison-consulting

Dan Denison descubrió como lograr que la cultura organizacional sea un elemento decisivo para obtener los resultados de negocio, además de crear la forma de medir y gestionar la cultura organizacional de una forma fácil y sencilla, en un lenguaje adecuado para las compañías.

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno.

Estos supuestos y creencias se resumen en cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario.

La primera de dichas dimensiones es la **participación o implicación**. La misma se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y le dan poder.

Las culturas organizacionales que se caracterizan como “altamente involucradas” animan fuertemente a la participación de sus empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Se basan en sistemas de control informal, voluntario e implícito y no en sistemas de control formal, explícito y burocrático. Además de este sentido de propiedad, crece un mayor compromiso con la organización y la capacidad de autonomía. Recibir las aportaciones de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación.

En definitiva, el análisis de esta dimensión puede contestar a la pregunta: ¿están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

En el modelo este rango se mide con tres índices:

- Empowerment: grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo.
- Trabajo en equipo: implica trabajo cooperativo para lograr objetivos organizacionales.
- Desarrollo de capacidades: vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

Teniendo en cuenta la empresa bajo análisis se puede decir que Koalix presenta gran compromiso por parte de los miembros ya que la empresa está recién iniciando y las esperanzas y oportunidades de crecimiento son altas, los empleados se sienten entusiasmados y con ánimo de trabajar y brindan su máximo potencial, pero si tenemos en cuenta el modelo podríamos decir que Koalix no ha alcanzado el óptimo nivel de compromiso debido a que por el momento es una estructura centralizada en donde todas las decisiones son tomadas por los socios. Con respecto al trabajo en equipo y a al desarrollo de habilidades la empresa resulta ser eficiente.

La segunda de dichas dimensiones es la “**Consistencia**”. De acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte,

compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

Tienen empleados altamente comprometidos, valores centrales clave y un método distinto de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior, y una visión clara de conjunto sobre qué se hace y qué no se hace.

El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen mejor de una manera predecible en un entorno impredecible al hacer énfasis en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones.

El análisis de la consistencia busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide en los siguientes índices:

- Valores centrales: indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un “lenguaje común” entre ellos.
- Acuerdo: Capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y solucionar las diferencias cuando estas ocurren.
- Coordinación e integración: Señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

Dado que Koalix es una empresa familiar, la cultura de la misma es fuerte. Los valores son transmitidos por el fundador y es el quien establece los valores y creencias que van a estar presentes en la organización. Se puede decir que acorde al modelo, la empresa presenta un alto grado de consistencia debido a que posee valores centrales claros y fuertes, se realizan acuerdos entre los socios para dejar todo en claro y sus actividades las logran a través de la coordinación, trabajan en forma conjunta y motivan y estimulan la comunicación tanto entre los socios como entre los mismos con los distintos empleados.

La tercera dimensión es la **Adaptabilidad**. Las organizaciones efectivas, en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión “consistencia” y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción.

Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en

cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Así, se pueden distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización. El primero es la capacidad de percibir y responder a agentes externos (clientes y competidores). El segundo, es la capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar nivel, departamento o función. Y el tercero, es la capacidad para reestructurar y re institucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse. Sin ello, una organización no puede ser efectiva.

La adaptabilidad pues, busca responder a la pregunta: ¿La organización escucha a su mercado?

Se mide por medio de las siguientes tres dimensiones:

- Orientación al cambio: grado en el cual la organización esta alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.
- Orientación al cliente: grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.
- Aprendizaje organizativo: grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

Koalix, al ser una empresa en pleno desarrollo y crecimiento, debe estar en constante cambio y adaptación para poder sobrevivir. Toda empresa busca su conservación, en especial aquellas que recién arrancan por lo que Koalix está en constante observación del entorno. Además, busca satisfacer al cliente, la empresa sabe cuáles son las debilidades de su competencia (como por ejemplo la débil velocidad de internet, los elevados precios, algunas empresas prometen cierta cantidad de gigas, pero en realidad no se lo brindan al cliente) por lo que aprovecha a brindar un servicio que solventa aquellos problemas que poseen las demás compañías.

La cuarta dimensión es la presencia de la **Misión**. Es decir, definir una dirección significativa a largo plazo para la organización.

Una misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.

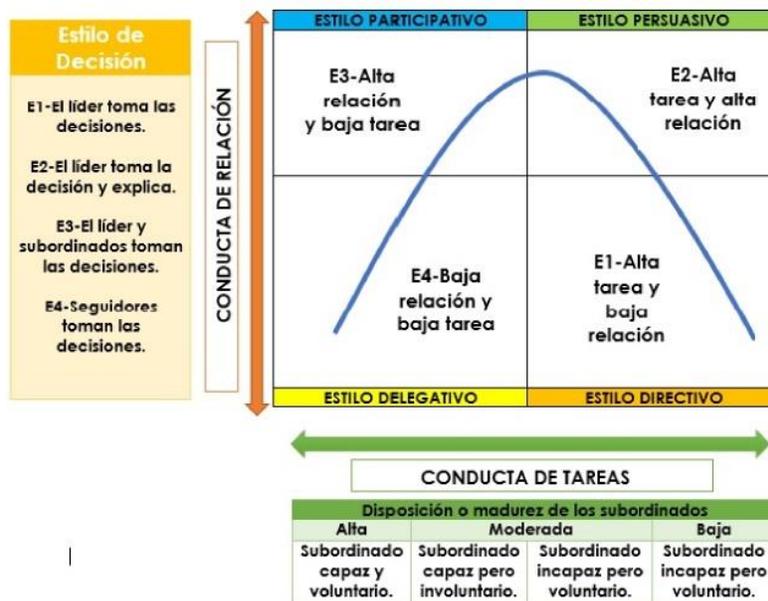
En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia donde se dirige?

Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos: refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es la contribución a esta meta.
- Metas y objetivos: Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.
- Visión: Refleja la imagen compartida de la organización, brinda una guía.

En el caso de Koalix, la misma presenta un fuerte sentido de misión. Esto se debe a que los socios establecieron metas y objetivos tanto a corto como largo plazo. Objetivos reales y alcanzables, por lo que buscan lograrlos a través de planificaciones, estrategias. Se reúnen semanalmente para ver qué tan cerca o lejos se encuentran de los objetivos planteados. Cabe destacar que ambos socios tienen experiencia laboral lo cual significa que ambos conocen la importancia de tener misión, visión, objetivos y planear estratégicamente para poder proyectarse a largo plazo y que establecer prioridades a la hora de alcanzar los objetivos propuestos.

4.2.2 Liderazgo situacional



Fuente: <https://blog.gympass.com/es/modelo-de-liderazgo-situacional-como-nos-puede-ser-util/>

El modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

Fases del proceso

La aplicación del modelo tiene básicamente seis fases:

- 1) Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posible.
- 2) Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
- 3) Evaluar el nivel de competencia (habilidad/conocimiento) de cada integrante del equipo.
- 4) Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
- 5) Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
- 6) Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador. Desarrollo de los integrantes del equipo

Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

Hay que realizar una valoración (alta/baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

- Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidad social, etc.
- Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil en el equipo.

Representación gráfica del modelo

M1: No saben y no quieren. No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras.

M2: No saben, pero quieren. No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados, aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión de líder.

M3: Saben, pero no quieren. Tienen la habilidad y la capacidad, pero no están motivados porque no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

M4: Saben y quieren. Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Conducta de tarea: (Horizontal del gráfico). Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quien:

- Fije metas y objetivos
- Determina plazos y tiempos
- Organiza
- Dirige
- Controla

Conducta de relación: (Vertical en el gráfico). Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:

- Apoyo
- Delegación
- Escucha activa
- Retroalimentación
- Relación personal más allá de lo profesional

- ❖ M1: Estilo de liderazgo E2
- ❖ M2: Estilo de liderazgo E2
- ❖ M3: Estilo de liderazgo E3
- ❖ M4: Estilo de liderazgo E4

Estilos de liderazgo

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

E1: El líder ordena

- 1) Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
- 2) Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.

- 3) Supervisa de cerca
- 4) Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde

E2: Líder persuade

- 1) Dirige y apoya al mismo tiempo.
- 2) Explica sus decisiones
- 3) Permite aclaraciones
- 4) Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
- 5) Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión

E3: El líder participa

- 1) No se les puede controlar porque al menor despiste hacen lo que quieren, ni enseñar porque ya saben, ni delegar porque no harían lo correcto. Así que solo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, es importante recuperarles.
- 2) La comunicación es muy activa.
- 3) Les alienta y motiva.
- 4) Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
- 5) Si puede, les genera “deudas” personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

E4: El líder delega

- 1) Dirige y apoya a la distancia.
- 2) Observa y supervisa.
- 3) Fomenta el funcionamiento autónomo.
- 4) Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
- 5) Les muestra su confianza.

Analizando este modelo y llevándolo a la práctica de Koalix, se puede decir que los dos socios emplean un rol de líder con los empleados. En cuanto a los administradores, uno de ellos no tiene los conocimientos específicos para las tareas a realizar en la empresa, pero si se encuentra motivada por lo que se le aplica un liderazgo persuasivo, es decir, se le va a explicar al administrador las tareas a realizar, lo van a dirigir y apoyar. El otro administrador sabe y está motivado por lo que se le aplica un liderazgo que delegue, para seguir manteniendo esa motivación y ganas de realizar las tareas y se lo supervisa para evaluar su desempeño y ver cómo se están llevando las actividades. En cuanto a los técnicos, los mismos saben ya que son ellos quienes realizan las instalaciones, pero no se encuentran muy motivados, sus tareas son repetitivas, poco entusiastas, los líderes aplican un estilo participativo, promueven la comunicación tanto de abajo-arriba como arriba-abajo, se los intenta alentar y motivar.

Tipos de fundadores

Según la fuente <https://www.dinero.com/pais/articulo/tipos-fundadores-empresas-familiares/48910>, a través de la experiencia se han identificado diferentes tipos de fundadores que, con su carácter, pueden influir en el desempeño de su empresa familiar, además de determinar el grado de facilidad o dificultad en el proceso de sucesión. Si evaluamos el apego de los dirigentes del negocio familiar a su puesto y desempeño, podemos prever las características de su salida de la organización, y podremos tomar las medidas adecuadas para que esta transición sea más fácil.

Los fundadores responden de maneras diferentes a este proceso de salida. Mientras algunos intentan mantener el control hasta el final, cediendo la posición de dirigente sólo por la muerte o por una salida obligada, otros concilian sus sentimientos aceptando dejar el negocio en manos de otro y dedicándose a otros asuntos.

Cada fundador tiene su estilo de partida, determinado por la influencia de los siguientes factores en su carácter: El ego empresarial y el ego familiar.

El ego empresarial puede identificarse cuando el fundador es un hombre altamente reconocido en el sector en el que se encuentra su negocio, puede influir en el sector y en la sociedad, sus entrevistas son solicitadas por los medios de comunicación y es reconocido por su prestante trayectoria empresarial.

El otro factor es el ego familiar. Cuando un fundador presenta esta característica, se convierte en el centro de consulta de su familia, es la persona que quiere escuchar, conocer y decidir lo que acontece al interior de su familia, es el hombre que aglutina las decisiones familiares.

La relación de estos dos factores determina tanto el estilo de sucesión como el tipo de fundador presente en la empresa familiar. De esta forma, una marcada tendencia hacia el ego empresarial y familiar caracterizan a un fundador tipo "Monarca"; la presencia de un ego empresarial y la ausencia de un ego familiar determinan un fundador tipo "General"; un alto ego familiar y un bajo ego empresarial identifican un fundador tipo "Gobernador" y la poca o nula

presencia del ego familiar como empresarial son característicos de un fundador tipo “Embajador”.

1. Los monarcas

Este tipo de fundadores presenta un ego familiar muy fuerte al igual que un fuerte ego empresarial. Su personalidad es autocrática, su palabra es la única verdad, suelen ser personas empíricas y controladoras, son estrictas y no delegan responsabilidades en sus hijos para manejar la empresa.

Los monarcas no dejan el cargo a menos que se vean obligados por la muerte o por un motín interno, ya sea en forma de dimisión de los altos ejecutivos, la acción directa de la Junta Directiva o de un ultimátum de la alta dirección.

En la mayoría de los casos se les aconseja a los hijos de estos fundadores que se marchen cuanto antes de la empresa porque nunca serán lo suficientemente buenos a los ojos de su padre para llegar a ser su posible sucesor.

Como los valores familiares se transmiten de generación en generación, es muy probable que el hijo de un Monarca repita su misma conducta ya que pretende demostrarle a éste que él también puede manejar la empresa.

2. Los generales

Este tipo de fundadores presenta un ego empresarial muy fuerte. La empresa es su vida y dejan el cargo sólo si se les obliga. Lo dejan voluntariamente, pero planean un regreso al poder, salen del retiro para rescatar a la empresa de la ineptitud real o imaginaria de sus sucesores. Este tipo de fundador regresa a su puesto para recuperar su gloria anterior, e intenta alcanzar logros más altos a su regreso.

Estas personas suelen ser muy complicadas para hacer una sucesión por esto se sugiere que sigan en la empresa con un trabajo de carácter empresarial que beneficie al negocio, pero alejado del poder ejecutivo de las labores diarias e internas del mismo; puede ser en el desarrollo de nuevos productos, en la apertura de locales comerciales en el exterior, con cargos como la presidencia de la Junta Directiva.

Para facilitar la sucesión, se les debe asignar un trabajo en el cual no estén totalmente inmersos en la empresa porque suelen desvirtuar las decisiones de la siguiente generación, ganando apoyo de los empleados antiguos y obstaculizando tal sucesión.

3. Los gobernadores

Son fundadores con mucho espíritu social, tienden a mantener la unidad familiar y ya no se preocupan por quién los va a suceder, pues saben que otra persona puede dirigir la empresa.

Los Gobernadores tienen un mandato limitado y después parten a otros asuntos. Suelen hacer una ruptura limpia con la empresa, manteniendo poco contacto al retirarse.

El proceso de sucesión con este tipo de fundadores no genera mayores conflictos porque generalmente ocupan un cargo que llena sus expectativas e interés: Presidente del Consejo de Familia. Su principal función es mantener y preservar las ventajas competitivas de la empresa familiar: La unidad y el compromiso. Para esto, los gobernadores constantemente hacen reuniones de tipo familiar enseñando a sus nietos lo que significa la empresa familiar, sus ventajas, sus rentabilidades, su desarrollo y su funcionamiento, con el fin de acercar la tercera generación a la empresa familiar.

4. Los embajadores

La sucesión con este tipo de fundadores es un proceso agradable y sin traumas, ya que dejan la empresa voluntariamente y mantienen contacto en calidad de asesores. Su salida es airosa y su interés por mantener un papel en la empresa es para ayudar en el proceso de transición. Muchos mantienen posiciones en la Junta Directiva. Se sienten cómodos con sus vidas en el retiro, orgullosos de su contribución al crecimiento de su empresa, pero también reconocen las limitaciones de su talento dentro de su organización. En lugar de lamentarse por sus glorias pasadas, enfocan sus esfuerzos e intereses en otras metas cívicas y familiares.

Los cuatro tipos de fundadores se convierten en una herramienta útil de diagnóstico para prever las actitudes y manejar adecuadamente los comportamientos de cada fundador cuando llegue el momento de retirarse, lo cual permite a los directivos y miembros de la familia reflexionar sobre los diferentes caminos para planear y lograr una sucesión sin caer en un esquema único.

Si el fundador es un Monarca, la sucesión será complicada, y deberá ser garantizada con mecanismos de crisis en la empresa para que éste reaccione. Para este tipo de fundadores, es importante presentarles otros modelos de salida y otras opciones que los hagan sentir orgullosos de sus años de servicio y esfuerzo por la empresa y no, por el contrario, derrotados y fracasados al tener que dejarla.

En el caso de los fundadores tipo “Generales”, es necesario establecer definidamente los criterios para el comportamiento del sucesor, de tal forma que no se presenten vacíos o falencias repetitivas que pueden ser interpretadas por el General como una excusa para volver “en auxilio” de la empresa.

La sucesión para los Embajadores puede ser enfocada en el papel de asesores y/o consejeros del sucesor colocando al servicio de la empresa toda su experiencia anterior adquirida en ella. Con este camino se busca que la empresa no pierda la gran contribución que los grandes dirigentes puedan ofrecer para su desarrollo.

Para los Gobernadores, el camino para su retiro debe estar marcado por su intención en transmitir a su sucesor sus ideales y su espíritu emprendedor y sus valores, de tal forma que la

familia no se conforme con poco en las últimas generaciones y se despreocupen, generación tras generación del negocio.

Es decir, los Gobernadores, se convierte en el lazo que une los principios, ideales y valores de la primera generación con las siguientes.

En cualquier tipo de sucesión con estos fundadores, se recomienda diseñar, cuidadosamente, un plan de sucesión y seguirlo en todos los pasos de la transición con el fin de proporcionar mayor bienestar tanto a la empresa como al fundador que se retira. Ninguna empresa familiar es igual, sus fundadores tampoco lo son y cada estilo debe seguir un camino diferente y una manera diferente de planear y llevar a cabo el proceso de sucesión, recordando siempre que la meta es lograr la continuidad de la empresa y la unidad de la familia.

En el caso de Koalix, podríamos determinar el estilo de fundador de uno de los socios ya que solo uno fue introduciendo la familia al negocio, por el momento son solo dos generaciones, pero a medida que vaya creciendo la organización y los miembros de la familia se vayan preparando profesionalmente, se irán incorporando a la misma.

Se puede decir que dicho socio tiene un ego tanto familiar como empresarial, el mismo se caracteriza por ser una persona estricta, que impone respeto, reconocido en el sector y como ya se mencionó anteriormente, las decisiones recaen sobre él.

Al mismo tiempo, posee un ego familiar, los miembros de la familia constantemente le piden consejos, dialogan con él, trata de mantener y fortalecer el vínculo familiar a través de reuniones, transmitiendo los valores, aconsejando.

Al decir que ninguna empresa familiar es igual a la otra, se puede decir que ningún fundador es igual al otro y ninguno posee 100% de los rasgos de un estilo. Se puede encontrar fundadores con mayores rasgos hacia algún estilo y con otras características de algún otro. El socio analizado adopta un estilo Monarca, con la diferencia que el mismo sabe que el negocio puede continuar de manera correcta con sus hijos u alguna otra generación. Al poseer todos los conocimientos, él se va a encargar de enseñar y dotar a aquella persona que tome el mando de la empresa.

El proceso de abandonar la empresa no será del todo fácil para él ya que siente pasión sobre el negocio, le gusta trabajar y sentir poder sobre el mismo, pero a la vez, sabe que va a dejar el mando a la persona adecuada y él se encargara de ello, de enseñarle y prepararlo para lo que está por venir. Él mismo sabe que en algún momento debe dejar el cargo, que su vitalidad no va a ser la misma que hacía años atrás, pero a la vez entiende que su empresa puede llegar a crecer si se prepara con la mayor excelencia al candidato indicado.

5. KOALIX

5.1 Análisis de la Empresa

Según lo estudiado en el libro de OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), “*Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)*”, se logró realizar un análisis de la empresa con mayor profundidad.

5.1.2 Formulación de la Estrategia

Ahora se analizará a Koalix en cuanto a la formulación de las estrategias que la misma tenga.

Es de suma importancia conocer al negocio de la organización, a donde se orientará, cuáles serán sus clientes, hacia donde hará enfoque la organización.

Es por ello que se analizará la estrategia de negocios de Koalix en cuanto al enfoque desde el cliente.



Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), “*Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)*”

En este punto del plan de negocios comienza con la formulación de la estrategia y la primera define cómo competir.

La empresa podría generar un valor superior cuando su identidad se enfatice en la diferencia o por el contrario el énfasis de la identidad se orientará a la eficiencia.

Cuando un mercado de clientes exhibe una alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, la atribución del cliente al momento de la compra se orientará a aquel producto que, con prestaciones mínimas aceptables, ofrezca el más bajo precio de plaza o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado.

Cuando el mercado de clientes exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación presenta la situación contraria, el cliente está dispuesto a pagar un plus en el precio producto por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

Teniendo en cuenta la sensibilidad al precio y la sensibilidad a la diferenciación asociada a la marca, se puede concluir que Koalix presenta una estrategia marca/precio. Esto quiere decir que los clientes buscan una diferenciación, como se mencionó anteriormente, las empresas que proveen comunicación por lo general no cumplen con los requisitos establecidos, brindan una velocidad menor a lo propuesto, el internet resulta ser lento y de baja calidad. Los clientes buscan una empresa que cumpla con sus necesidades y que respeten lo dicho, es por ello que Koalix se resalta de la competencia ya que, conociendo dichas desventajas y debilidades de la competencia, la empresa lo toma como una oportunidad para fortalecerse y destacarse en el mercado.

Además, se puede decir que los clientes tienen una alta sensibilidad al precio, esto ocurre debido a que no es un producto único. El mercado busca una relación precio/calidad para poder satisfacer sus necesidades. Hoy en día tener internet resulta necesario y es de alta importancia, la sociedad trabaja a través del mismo, se mantiene conectado, entretenido, informado. Brindar un servicio de alta calidad a un precio razonable lo hace único.

5.1.2 Tipo de segmentos de clientes como mercado meta

VARIAS	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
Línea de productos	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
Una	Uno	VARIOS

Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)"

Esta matriz permite al estratega definir con más precisión a él o los segmentos metas.

Línea de productos hace referencia a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa y se la define por su amplitud y profundidad.

- Una línea puede ser poco profunda y muy ancha: se tiene gran surtido de productos, pero con pocos artículos de ellos.
- Una línea puede ser poco profunda y poco ancha: poco surtido y pocos artículos
- Una línea puede ser muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos
- Una línea puede ser muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo artículo.

La cantidad de segmentos metas define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos hay, mayor cobertura.

Del cruce de estas variables, surgen las cuatro alternativas que muestra la matriz, dichas acompañan a la estrategia de marca/precio.

En el caso de Koalix, la misma tiene varios segmentos: hogares, empresas y corporaciones. En cuanto a la línea de productos que brinda, posee tres servicios: internet, IPTV y telefonía IP. Si se analiza la amplitud y la profundidad, es una línea poco profunda dado no tiene gran variedad de servicios y poco ancha ya que la cantidad de artículos también son escasos.

En conclusión, con dicha matriz, la empresa tiene una pequeña línea de productos (suponemos que es una debido al eje) y varios números de segmentos por lo que la estrategia de marketing es diferenciado especializado en productos, esto quiere decir, que con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir varios segmentos de mercado.

5.1.3 Estrategia de precio para distintas etapas ciclo de vida del negocio

ETAPA	ENFASIS EN	PRECIOS	ESTRATEGIA
NACIMIENTO	Marca	Elevados	Marca para todo el mercado
CRECIMIENTO	Marca	Elevados, bajando	Marca para todo el mercado
MADUREZ	Marca o Precio	Bajo	Marca o precio para todo el mercado Especialización en marca o en Precio
DECLINACION	Precio	Bajo	Precio para todo el mercado

Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)"

Analizando Koalix la misma se encuentra en la etapa de crecimiento. Debe hacer énfasis en la marca, para resaltarse de la competencia y generar una ventaja competitiva respecto a la competencia. Los precios se encuentran bajando, lo cual permite una mejor penetración en el mercado y la estrategia de precio es una marca para todo el mercado.

Si el producto ha sido exitoso debido a su innovación, la demanda crece. Dicho incremento a un precio más o menos constante, permite cubrir los costos fijos iniciales y comenzar a generar utilidad por un aumento sustancial de las ventas.

Demanda creciente con el consecuente impacto en las ventas impone en esta etapa una estrategia de precios de penetración para aumentar la participación de mercado. La empresa a través de un precio de penetración crea las condiciones necesarias para formar barreras a los posibles ingresantes.

Koalix debe tener en cuenta también que en esta etapa existen fuertes amenazas en el ingreso de nuevos competidores y grandes posibilidades reales de generar economías de escala.

5.1.4 Formulación estrategia de marca

La marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor.

El precio es emergente de un análisis cuantitativo que determina el valor objetivo de un producto, la marca, por el contrario, al ser una resultante de un análisis cualitativo, es la determinante del valor subjetivo del producto o servicio.

La marca es un resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto y/o servicio de una empresa. Mientras menos diferencias perciba el cliente en relación a la marca, más importancia relativa asume el valor objetivo del precio.

La verdadera diferencia de la marca deviene de la creación de una identidad: una marca sin identidad crea diferencias débiles.

Cuando el cliente no percibe diferencias en una marca, puede que la identidad:

- Exista, pero no se transfiere a las actividades de valor en términos de diferencias.
- Que no exista, o que su existencia sea muy débil.

Alta	MARCA DEL SEGUIDOR	MARCA DEL LIDER
Diferencia	MARCA PRECARIA	MARCA DEL REZAGADO
Baja	Acceptable	Notable

Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)"

Analizando los ejes, Koalix en cuanto a las diferencias es alta. Dado que se destacan por sobre la competencia, esto se debe a que los mismos usan de fortalezas las debilidades de sus competidores. Ofrecen lo que los clientes quieren, cumplen con las expectativas de los mismos ganando su fidelidad.

En cuanto a la identidad, Koalix por el momento es una marca que está recién comenzando, está posicionándose en el mercado por lo que se puede decir que tiene una identidad aceptable, esto no quiere decir que a medida que vaya creciendo la organización y estableciendo un correcto posicionamiento, su identidad no vaya creciendo.

Dada la explicación de los ejes, podemos decir que Koalix es una marca del seguidor. La empresa posee grandes competencias, grandes marcas reconocidas en el mercado, pero como se mencionó anteriormente, esto no quita que la empresa bajo cuestión no pueda seguir creciendo hasta alcanzar ser una marca líder. Para llegar a liderar un mercado se requiere de tiempo, experiencia, buen desempeño. Koalix está recién comenzando, creciendo en el rubro y apunta alto, en un futuro cercano desea estar liderando también el mercado.

¿Cómo es la estrategia de marca en la etapa de crecimiento?

El producto y/o servicio es innovador y aceptado. Se lo asocia a la marca. La empresa transita comunicación informativa del producto al posicionamiento de la marca. Al producto se le hacen ajustes en función de las exigencias de la demanda. La marca es fija, un signo dominante.

- Los competidores tratarán de asimilarse a la marca innovadora para que su propia marca sea elegida por "rebote"

- Los clientes prefieren la primera marca (la innovadora) cuando existe fidelización, pero si las diferencias de precios son notables, desplazan su demanda a la segunda marca.

5.1.5 Formulación estrategia posicionamiento competitivo

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguido normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr “alguna” participación de mercado aceptable.

Los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategia de defensa
- Estrategia de ataque

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir, oportunidades y amenazas a los objetivos de la empresa.
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades que fueran analizadas en el estudio de la organización.

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE (táctica envolvente)	ESTRATEGIA DE ATAQUE (táctica de varios lados)
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA (táctica de flancos)	ESTRATEGIA DE DEFENSA (táctica de retaguardia)

Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), “Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)”

Acorde a lo analizado de Koalix, en cuanto a sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, se puede decir que la empresa presenta grandes fortalezas. Es una empresa segura de sí misma, con grandes valores y con una gran ventaja competitiva.

El entorno por más que presente grandes oportunidades de crecimiento ya que es un rubro dentro de todo nuevo, tiene un dominio de amenazas. Esto se debe a que la probabilidad de ingreso de nuevos competidores es alta, los líderes del mercado son reconocidos por la sociedad y se han ganado fidelidad lo cual desanima a las demás marcas, sectores como lo son la economía no son estables en un país como Argentina.

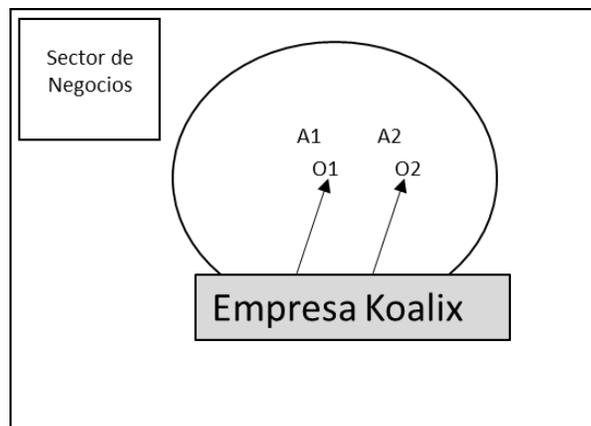
Dada la matriz, se concluye que la empresa sigue una estrategia de ataque. Táctica de varios lados.

La estrategia de ataque para aumentar la participación de mercado a través del incremento de valor empresarial implica para el líder concentrarse en aquellas actividades de valor propias del proceso estratégico.

Incremento de valor empresarial se puede dar a través de más y/o nuevos productos o servicios, más líneas de productos, nuevas marcas, nuevas formas de distribución o cualquier otro modo que supere el valor empresarial actual y/o el propuesto por otra empresa competidora.

Las acciones concretas que se pueden realizar son:

- Bloquear acceso a canales por medio de acuerdos exclusivos
- Incorporar nuevas tecnologías
- Incrementar el conocimiento estratégico
- Formas alianzas con proveedores y/o distribuidores



Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)"

Las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios en donde dominan las amenazas, es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades.

5.1.6 Formulación estrategia de crecimiento

Luego de determinar la forma de cómo la empresa va a competir y qué participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Las tres formas para crecer son:

- Intensivas
- Diversificación
- Integración

La misma empresa puede seguir una o varias estrategias de crecimiento.

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff.



Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)"

Del análisis surgen las siguientes estrategias:

- Intensiva: penetración de mercado, desarrollo de productos y de clientes.
- Diversificación: desarrolladas y no desarrolladas

- Integrativas: integración hacia atrás, hacia adelante e integración horizontal.

Teniendo en cuenta solamente los ejes y como se especificó anteriormente, Koalix posee varios segmentos de clientes, pero un número reducido de línea de servicios (dado el gráfico lo representamos como uno). La empresa sigue una estrategia intensiva de desarrollo de clientes.

El objetivo con dicha estrategia es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándose a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son:

- Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico
- Nuevos circuitos de distribución
- Expansión geográfica incorporando nuevas regiones

5.1.7 Estrategia de diversificación

El caso típico es cuando existe un grupo de empresas que se constituyen en UEN como unidades organizativas independientes incursionando en diversos tipos de negocios de la más diversa índole, es decir, la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos.

Los motivos por los cuales las empresas encaran la diversificación de sus negocios obedecen a distintos motivos, pero el principal está referido a las pocas (o nulas) oportunidades que ofrecen productos y clientes actuales.

- Diversificación relacionada:

Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. El fundamento está en producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados, potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escala para reducir costos, generar barreras de ingreso.

- Diversificación no relacionada:

Contrariamente a la anterior, esta forma de diversificación implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí, ni comercialmente, ni tecnológicamente ni por ningún otro motivo que tenga vinculación entre actividades de la cadena de valor o entre distintas UEN.

Koalix a medida que vaya creciendo, se va a ir incursionando en otras actividades que generen una diversificación en la empresa. Por el momento la misma cuenta con tres servicios orientados a la comunicación y en donde estos tres comparten las actividades de valor. En el

transcurso de los años, los socios se han propuesto abarcar otros mercados, aprovechar las oportunidades que aparezcan en el momento.

5.1.8 Estrategia de integración

Tienen que ver con la posibilidad de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios.

- Integración hacia atrás:

Dentro del canal de distribución, la integración hacia atrás implica que la empresa integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa proveedora de algún insumo básico. De esta manera, la empresa se asegura costos, calidad, plazos y cantidades de entrega.

- Integración hacia adelante:

Una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando empresas que le faciliten esta situación.

- Integración horizontal:

Es la unión (fusión, alianza, cooperativas, unión transitoria de empresas) de aquellas empresas que, operando en el mismo sector o sectores relacionados, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

5.1.9 ¿Qué estrategia de crecimiento elegir?

La elección de la estrategia de crecimiento, depende de las condiciones de la empresa (capacidades) y de las condiciones del sector (atractivo). Teniendo en cuenta estas dos condiciones, se puede decir que Koalix tiene una capacidad empresaria fuerte y un atractivo del sector alto.

La empresa bajo análisis tiene una gran ventaja competitiva, los socios son personas profesionales con experiencia en la gerencia de empresas, saben visualizar y aprovechar las oportunidades del mercado, saben convertir las debilidades de la competencia en fortalezas, saben negociar en el entorno y están siempre actualizándose, preocupándose por sus clientes y atentos a los movimientos y estrategias de la competencia.

Como se mencionó anteriormente, el sector presenta un dominio de amenazas debido a las grandes oportunidades de ingreso de nuevas empresas, es decir, pocas barreras de entrada,

entre otros factores. Pero, al ser un sector relativamente nuevo y novedoso, lo convierte en atractivo. Son muchas las personas que están interesadas en el rubro, esto se debe también a que hoy todo funciona a través de la tecnología de la comunicación. En la actualidad, la mayoría de la gente está en permanente contacto, trabajan muchas veces desde sus hogares a través de una conexión de internet, la comunicación adentro de una empresa como con otras empresas suelen ser a través de mails u otros medios que necesitan de un soporte de internet. La demanda de internet es sumamente grande y las oportunidades de crecimiento son altas por lo que el sector se torna sumamente atractivo para los empresarios.



Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)"

¿Cuáles son las acciones a llevar a cabo?

- Buenas condiciones de crecimiento
- Tomar la iniciativa
- Actuar rápidamente

¿Cuáles son las estrategias a seguir?

- Desarrollo de clientes
- Desarrollo de productos
- Penetración de mercado
- Diversificación relacionada
- Integración vertical

5.1.10 Formulación estrategia organizacional

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe seguir el crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno
- Adquisición o absorción
- Alianza o fusión

Koalix, al estar dando sus primeros pasos de crecimiento, debería seguir el orden que se mencionó anteriormente. Primero comenzar a desarrollarse internamente, una vez fortalecida y con una estructura sumamente fuerte y consolidada, comenzar a adquirir o realizar alianzas con otras empresas, esto le permitirá reducir costos, diversificar riesgos, aumentar la cantidad de clientes nuevos, mejorar la calidad, mano de obra más barata, acceso a recursos, etc.

A continuación, se desarrollará con mayor precisión cada uno de los aspectos.

- Desarrollo interno:

Conocida como reestructuración. Está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Implica integrar de manera coherente el soporte estratégico a los objetivos estratégicos. El éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en gran medida en el grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional necesaria.

Se comienza por un diagnóstico de la organización, organigrama, manual de funciones, normas y procedimientos. Fijar objetivos organizacionales y las distintas acciones para conseguirlos.

Se requiere de atención en las situaciones de conflictos ante los cambios previstos y el proceso de negociación que se deberá realizar para lograr los objetivos estructurales propuestos.

- Adquisición o fusión:

Este es otro tipo de estrategia organizacional que está asociada a formas de crecimiento como la intensiva o las integrativas y es, quizás, aunque no única, los efectos

de la globalización donde la adquisición o fusión de empresas, sobre todo internacionales, ha adquirido una dimensión nunca antes alcanzada.

- Alianza o fusión:

A estas alianzas estratégicas de las domina joint venture. El elemento básico común es la cooperación. Existen tres tipos:

- 1- Alianza complementaria: se unen empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferente.
- 2- Alianza de integración conjunta: empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar económicas de escala sobre determinado proceso productivo o componente de producto.
- 3- Alianza de adición: empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común.

5.1.11 Formulación estrategia funcional

Se trata de establecer estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de las empresas que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Dependiendo del tipo de negocio que se trate, existen al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

- Estrategia de operaciones, comprenden acciones tales como:

- 1- Información de fabricación
- 2- Capacidad instalada
- 3- Integración vertical
- 4- Tecnología de procesos
- 5- Introducción de nuevos productos
- 6- Gestión de calidad
- 7- Organización de las operaciones e infraestructura

- Estrategia de comercialización:

- 1- Información de comercialización
- 2- Análisis de mercado
- 3- Decisiones sobre productos
- 4- Decisiones sobre distribución
- 5- Decisiones sobre precios

- 6- Decisiones de comunicación
- Estrategia financiera:
 - 1- Índice de mercados capitales
 - 2- Decisiones sobre productos
 - 3- Decisiones sobre distribución
 - 4- Decisiones sobre precios
 - 5- Decisiones de comunicación
- Estrategias de desarrollo organizacional y personal
 - 1- Management de los recursos humanos
 - 2- Selección, promoción y asignación personal
 - 3- Evaluación del personal
 - 4- Desarrollo del personal
 - 5- Relaciones laborales

Si bien Koalix busca cumplir con las cuatro estrategias, la misma tiene un mayor énfasis en el desarrollo comercial dado que la empresa tiene la necesidad de crecer en el mercado, de ser reconocida, de brindar productos de alta calidad. También posee un alto enfoque financiero, esto se debe a que, al estar recién comenzando, la misma debe cubrir los gastos de inversión y analizar detalladamente los costos ya que es necesario analizar el ciclo en que la empresa va a lograr cubrir dicha inversión y comenzar a generar ganancias.

5.2 Comunicación

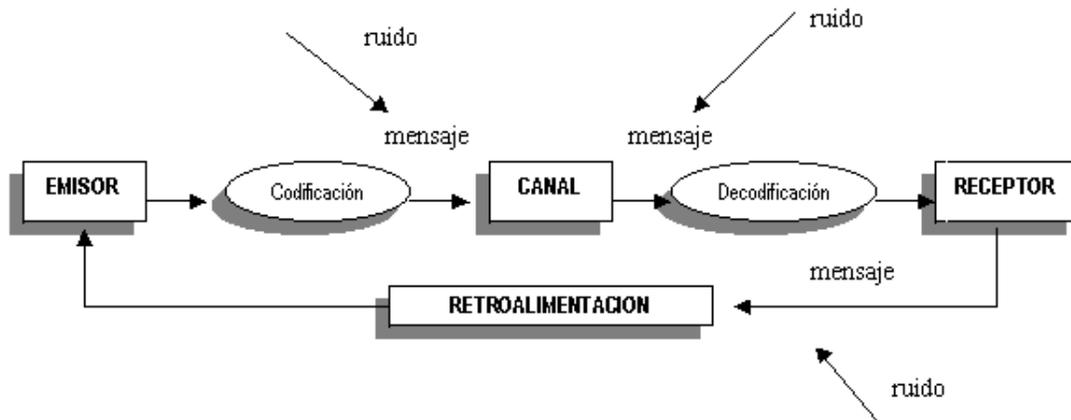
Es importante también analizar a la empresa en todas sus dimensiones. Ya se analizó a la empresa acorde a su estructura, a su competencia, a las estrategias que ha formulado la empresa por lo que ahora se hará énfasis en la comunicación que posee la misma.

La comunicación significa llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significado de acuerdo con experiencias previas comunes.

El intercambio de información constituye uno de los procesos más fundamentales en la experiencia humana y en las organizaciones sociales.

Es un proceso por el cual se intercambian y se comparten significados mediante un conjunto común de símbolos.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



Fuente: *Comunicacion Organizacional - Todo organizacion (google.com)*

Como se puede observar, el emisor transmite un mensaje a través de un canal y es recibido por el receptor, quien es el encargado de dar una retroalimentación y dicha respuesta dará pie al emisor para saber si su mensaje ha sido entendido de manera correcta.

Ahora como se puede observar, existen ruidos que perjudican la correcta transmisión del mensaje. Estos ruidos o barreras suelen presentarse debido a cuatro factores:

Barreras interpersonales: emociones, percepciones, conocimientos, personalidad.

Selección inadecuada del canal o medio

Semántica: significado y forma en que se usan las palabras

Señales incongruentes tanto verbal como no verbal

La comunicación posee dos canales: formal e informal. Para analizar a Koalix se hará hincapié en ambos canales.

Al ser una empresa con una estructura simple, abunda la comunicación informal. Esto no quita que no posean comunicación formal (de hecho, a la hora de notificar a los clientes sobre la cuota de pago, se utiliza una comunicación formal, a través de un medio formal, mostrando respeto por parte de la empresa), pero cabe destacar que lo informal sobre pasa lo formal en dicha compañía.

En cuanto a la comunicación formal, se puede observar que la compañía posee una comunicación descendente en donde los mensajes y la información son transmitidos de arriba hacia abajo. Se señala a los operarios las metas y las estrategias que quieren alcanzar, es decir, los socios se lo transmiten a los administradores y los mismos se encargan de poner objetivos concretos a los técnicos.

La comunicación ascendente es de suma importancia. A través de la misma, los socios pueden captar lo que está sucediendo tanto en la empresa como alrededor de la misma. Los administradores suelen mostrar otro punto de vista lo cual ayuda a los socios a tener un panorama distinto y más amplio del que poseían anteriormente.

Por último, la comunicación horizontal toma un papel de suma importancia en la empresa. Ambos socios están en permanente comunicación al igual que los administradores. La resolución de problemas, la coordinación y el cambio de iniciativas son las principales acciones que se llevan a cabo a través de la comunicación entre los colegas.

En cuanto a la comunicación informal, si existe la transmisión de mensajes y de información fuera de los canales formales. Al ser una empresa pequeña, familiar y además con una estructura simple (acorde a Mintzberg) la comunicación tiende a ser más informal que formal.

Esto no quiere decir que existan rumores o una comunicación negativa, de hecho, al ser tan pequeña todos están en constante comunicación y el rumor entre ellos no existe.

5.2.1 Comunicación interna

Es contar a la organización lo que está sucediendo. La idea central es hacer partícipes a todos los miembros para que colaboren, sugieran, comenten.

La información transmitida es bidireccional, la cual implica que:

Los empleados confíen en los directores

Los empleados tengan la capacidad de tomar decisiones en su nivel de responsabilidad

Los empleados tengan la creencia de que van a ser escuchados

En Koalix abunda la comunicación interna. Es una empresa que está creciendo y es de suma importancia saber lo que está ocurriendo, cualquier hecho que no se tuvo en cuenta o se dejó pasar por alto, puede traer severas consecuencias en la compañía.

Todos los empleados utilizan herramientas para comunicarse, tales como teléfonos brindados por la compañía, videollamadas, mails, reuniones, comunicación cara a cara. Hoy sobre todo abunda la comunicación a través de internet y las redes sociales aportan a dicha comunicación, los empleados utilizan mayoritariamente WhatsApp para comunicarse, organizar reuniones y para mantenerse en contacto.

Hoy en día la comunicación es un aspecto que toma un rol extremadamente importante dada la globalización y el cambio constante del entorno. No estar informado o no comunicar

acerca de los hechos actuales, puede ocasionar severas consecuencias en la compañía. Los socios buscan estar informados y comunicados constantemente, saber cómo está la competencia, como se sienten los clientes y como se encuentra el mundo dado por ejemplo que el sector económico está altamente ligado al mismo, entre otros diversos factores que influyen e impactan en la misma.

5.3 Protocolo y proceso de sucesión

De acuerdo al libro de ALVAREZ, O, (2004), "*La transición en la empresa familiar*", toda empresa familiar necesita de un protocolo y un proceso de sucesión debido a lo mencionado anteriormente sobre los tipos de fundadores.

Protocolo familiar

Es un acuerdo de voluntades escrito entre los miembros de una familia que es propietaria y/o gestiona la empresa. Se enuncian los valores y se establece un código de conducta que regula las relaciones entre ambas.

Es elaborado por la familia con la ayuda de algún profesional externo que actué de forma imparcial, trata temas tanto de la empresa como de la familia y debe ser aprobado por unanimidad, aquellos familiares menores de 18 años aún no están en condiciones de votar.

¿Para qué sirve el protocolo?

Pues bien, el protocolo promueve la unidad y la armonía familiar, promueve la discusión y el consenso, conserva los valores de la familia, profesionaliza y potencia al máximo los beneficios de la familia sin que se desgaste, además facilitan el aporte de la familia a la empresa.

¿Cuándo realizarlo?

Se debe realizar lo antes posible, cuando las cosas estén bien y sirva de prevención para situaciones en el futuro.

¿Qué contenido posee?

El Protocolo, como se mencionó, trata temas sobre la familia y de la empresa también. Algunos aspectos que se tienen en cuenta son:

- Historia, misión, visión, valores, objetivos
- Empleo
- Formas de gobierno
- Propiedad y planeación financiera
- Normas de relaciones interpersonales
- Conductas de la compañía
- Sucesión

Transferencia de acciones y liquidez

Proceso de sucesión

Conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizados bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las reacciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por un sucesor de la misma familia.

El plan de sucesión es la máxima garantía de que el proceso de sucesión sea aplicado. Recoge todos los objetivos que el empresario y su familia se plantean con la finalidad última de darle continuidad a la empresa familiar.

El mismo equivale a definir una serie de criterios, planificar acciones concretas y fijar plazos deseables, al mismo tiempo implica un compromiso personal del futuro sucedido y de los otros implicados.

¿Cuál es la duración del proceso?

Un proceso llevado a cabo correctamente requiere de tiempo y suele ser largo. Tanto los protagonistas como los demás individuos requieren de tiempo para asimilar cada fase, para reubicarse en situaciones cambiantes y para adaptarse a personas que juegan nuevos papeles en la empresa.

Es importante saber que mientras antes empiece, mejor. Más tiempo habrá para efectuar correcciones y prevenir todo tipo de contingencias.

Etapas del proceso

-Planificación

El empresario debe ver al plan como una necesidad, debe tomar la decisión de iniciar con el proceso.

Hasta este punto el empresario es el único implicado. Puede contar con los más cercanos y con algún colaborador externo que le provea un punto de vista diferente e imparcial.

En esta fase se concreta el perfil deseado del sucesor, se definen los criterios para seleccionar al sucesor idóneo, se diseña el plan de sucesión y se elabora un plan de comunicación.

El plan debe elaborarse antes de que el empresario cumpla los 60 años de edad. Para el mismo no resulta fácil este proceso dado que en algún momento debe abandonar su puesto, es necesario que la familia lo acompañe para que no se sienta solo.

-Preparación del sucesor

Esta fase se prolonga durante más tiempo, algunas acciones aún tienen lugar fuera de la empresa mientras que otras poco a poco comienzan a entrar en ella.

Ahora el protagonista es el sucesor, a quien van dirigidas todas las acciones.

La fase dura entre 5 a 10 años. Esto se debe a que un tiempo menor, difícilmente garantizará una preparación completa, pero si la preparación se excede, el sucesor podría verse desmotivado.

Cabe destacar que es de suma importancia que en todo el proceso se realice una correcta comunicación ya que los demás candidatos pueden resultar heridos por la elección de otro familiar y también los demás empleados pueden tener miedo a la hora de responder a un nuevo jefe.

-Traspaso del sucesor al sucedido

Tiene lugar totalmente en la empresa y cuenta con dos protagonistas, el sucesor y el sucedido.

Esta etapa se caracteriza por la coincidencia en el entorno de ambos protagonistas. Se realiza una transferencia del oficio, maestría y cultura de la empresa y además se consolida el liderazgo.

Dicha fase no puede ser mayor a los tres años, dado que puede generar confusión con los empleados ya que no saben a quién responder. Se genera una dualidad de mando en la organización.

-Retirada del sucedido

Se cierra el círculo del plan de sucesión, por eso, el protagonista principal vuelve a ser el sucedido.

El sucesor, ahora ya empresario, pasa a adquirir las acciones previstas en el plan, pasa a ser el apoyo del sucedido para que ese momento sea lo menos traumático posible, al igual que es importante el apoyo del resto de los familiares.

Retirarse a tiempo significa transmitir una plena confianza hacia el sucesor y le permitirá disfrutar su vida desde otros aspectos.

La retirada a pesar de que la jurisdicción establece que se efectúe a los 65 años, no debería producirse más allá de los 75 años de edad. Claro está que depende de cada individuo y de la vitalidad de cada uno.

La compañía por el momento no se ha planteado realizar y llevar a cabo ningún tipo de documento que contenga el Protocolo y el proceso de sucesión.

Por el momento el socio es una persona relativamente joven y no siente la necesidad de pensar en dichos temas. La hija, por el contrario, al haber estudiado sobre empresas familiares, le ha propuesto empezar a elaborar el plan ahora.

Como se mencionó, mientras antes se haga mejor. Se pueden prevenir situaciones que uno no espera que ocurran.

Por el momento la empresa solo cuenta con dos generaciones distintas, el socio con la hija. Ambos son personas jóvenes y como la empresa está recién comenzando, ninguno de los dos planea retirarse de la empresa.

Claro está, que el Protocolo Familiar facilita las relaciones y limita ciertas acciones que pueden llevarse a cabo. El hecho de que el otro socio incorpore a su familia no está descartado, pero entre los socios jamás se tocó ese tema por lo que elaborar un protocolo sería de gran ayuda también.

Puede pasar que el otro socio comience a incorporar a su esposa y en un futuro a sus hijos, lo cual generaría un conflicto entre ambas familias si es que ambas no se ponen de acuerdo.

Acorde a la personalidad del socio que se describió anteriormente, habría que hacer un proceso de sucesión que acompañe a la retirada del mismo. Habría que mostrarle los logros que realizó en la empresa, lo exitoso que fue el como persona y también enseñarle a que no está solo ni que tampoco debe sentirse inhábil.

Acompañar a la persona en la retirada implica enseñarle que la vida no se acaba ahí, que ahora puede colaborar en la empresa desde otro aspecto, puede pasar más tiempo con su familia, realizar los sueños que habían sido dejados de lado por el hecho de enfocarse a la empresa en su totalidad.

Se puede concluir que tanto el Protocolo Familiar como el proceso de sucesión son dos factores importantes en las empresas, sobre todo para Koalix que en un futuro podría llegar a contener dos familias distintas con dos socios distintos acordes a sus personalidades. Pensar ahora en un futuro traerá efectos positivos más adelante, evitará todo tipo de conflictos o enfrentamientos, reducirá situaciones de contingencia y sobre todo se podrá prevenir situaciones no deseadas.

5.4 Factores claves a tener en cuenta por Koalix

Los factores claves de éxito, teniendo en cuenta la información del sitio <https://rpp.pe/campanas/branded-content/la-clave-del-exito-en-las-empresas-familiares->

noticia-1000527, son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz FODA que consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización o iniciativa y que permite establecer, en el ámbito interno, sus Fortalezas y Debilidades y las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá.

¿Cuál es la clave del éxito para sacar adelante una organización familiar? La Dra. María Fonseca Paredes, catedrática del Tecnológico de Monterrey, brinda algunos alcances de lo que se debe tomar en cuenta para que el negocio sobreviva a las generaciones:

Visión a largo plazo. Tener una visión clara ayudará a darle forma a la empresa para continuar creciendo en el mercado, mejorando aspectos en el modelo de negocio.

Demanda del cliente. Aunque parezca una frase trillada, un modelo de negocio es una forma de esquematizar y tener claro qué ofrecemos al mercado, cuál es ese mercado y quiénes son los clientes. Además de comunicar la propuesta de valor de la empresa.

Estado de la empresa. En la etapa inicial de una empresa familiar (de 3 a 5 años), se debe identificar si el negocio es rentable o no. Al tener claro este punto, se deberá decidir si invertir más, si consolidar o simplemente optar por venderla.

Estar actualizado. Las duras jornadas muchas veces impiden que el empresario fundador se capacite. Es muy importante estar actualizado para tomar decisiones acordes a las necesidades de un mercado competitivo que incorpora nuevas tecnologías a cada minuto.

Profesionalizar el negocio. Es básico que se haga un autoanálisis para identificar los procesos que no se pueden realizar de manera tradicional y deben mejorarse o modernizarse.

Establecer reglas claras. Finalmente, es necesario que se establezcan reglas claras y se comuniquen oportunamente para evitar conflictos con la familia. Esto permitirá definir los objetivos y la forma en que los nuevos miembros serán integrados.

Por otro lado, se sabe que de las empresas familiares sólo el 35-40% sobreviven a la segunda generación, y escasamente entre un 10- 15% sobreviven a la tercera generación, es decir, de cada 20 empresas sólo 3 sobreviven a los nietos. De acuerdo a estudios realizados por John L. Ward en Estados Unidos, se observó que en las empresas familiares el 10% de estos fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a razones de negocio, el 10% a falta de capital, el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares.

Es importante que en una empresa familiar abunden estos diez factores para lograr el éxito de la empresa:

- Unidad:

Se define como el vínculo entre los miembros de una familia. Un negocio familiar tendrá más éxito, cuanto mayor sea la unidad. En primer lugar, entre los miembros de la familia directamente involucrados con el negocio, y, en segundo lugar, entre todos los miembros de la familia, incluidos aquellos que no están involucrados en el negocio. Toda unidad requiere de energía para adquirir una cierta forma, y en el caso de las empresas familiares, esta energía es el compromiso. Así que una de las tareas vitales para toda empresa familiar es desarrollar una visión compartida para enfocarse hacia el futuro.

- Compromiso

A la hora de identificar atributos deseables en los sucesores en una empresa familiar, el compromiso ha sido considerado como un atributo clave a efectos de elegir a quien ocupa la posición de vértice en la organización. Hay quienes sostienen que la falta de capacidades puede de alguna manera ser compensada por la dedicación y el compromiso para con la empresa. Esta tesis encuentra que los miembros de la familia que están más comprometidos con la empresa son los que tienen una mayor probabilidad de desarrollar una carrera exitosa en ella, de jugar un rol facilitador importante durante la transición generacional y de terminar satisfechos con el proceso de transición.

Compromiso afectivo: Es el que está basado en el vínculo emocional, la identificación y el involucramiento del individuo con la familia y la organización. Normalmente se da cuando el individuo se siente plenamente identificado con la misión y los valores de la empresa.

Compromiso normativo: Está basado en los sentimientos de la obligación que siente el miembro de la familia al que le toca ejercer liderazgo en la empresa. Es una suerte de mandato que obliga al miembro de la familia.

Compromiso de continuidad: El o los sucesores pueden entender que en lugar de empezar de cero y tener que abrirse solo, es más fácil entrar en la empresa familiar y no complicarse la vida.

- Profesionalismo:

Se plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales.

La importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de

capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía, incluso los de los directivos y propietarios de la organización.

Significa que los primeros inscriptos en este proceso de profesionalización de la empresa familiar deben ser sus líderes. Si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

Como conclusión, es importante que haya miembros capacitados y llenos de profesionalismo, esto no sólo ayudará a fortalecer una empresa, sino que la ayudará a despegar para el triunfo.

- Respeto

Si no se tiene respeto mutuo, no se puede estar en el mismo negocio. El respeto está construido en la confianza que resulta de saber que puedes depender de otros miembros de la familia, y que ellos puedan depender de ti.

- Responsabilidad:

La RSE en las empresas familiares está implícita en la cultura y se manifiesta en la filantropía realizada por las familias propietarias.

Desde el Consejo de Familia como órgano de gobierno familiar, las familias empresarias pueden llevar a cabo actividades filantrópicas dirigidas a ayudar a las demás personas sin esperar una retribución económica.

- Normatización:

El Protocolo Familiar se trata de una herramienta de gestión de la relación empresa-familia-propiedad que establece el marco y el foro de trabajo para un grupo de iguales que afecta a cuestiones de la empresa familiar, crea políticas y métodos, define claramente los derechos y las obligaciones de los participantes y marca las decisiones sobre importantes temas que tienen en común.

Básicamente, se trata de un documento que acuerdan los miembros de la familia, el cual define cómo se adoptarán las decisiones más importantes, y que se construye mediante un proceso consensuado, con el apoyo de un moderador o consejero que no pertenezca a la familia.

- Comunicación fluida:

En las empresas familiares existen tres ámbitos de comunicación que conviene diferenciar. Por un lado, la comunicación en el seno familiar, la comunicación entre la familia y la empresa y la comunicación externa a la empresa. Una buena gestión de la comunicación fortalecerá la unidad familiar y mejorará el funcionamiento de la empresa y su proyección externa.

La comunicación debe ser honesta, abierta, consistente y con el tono y respeto adecuado. Finalmente, el tono de la comunicación, aquí influyen tanto lo gestual como el contenido, el lenguaje y la ocasión en que se comunica.

- Planificación:

Cuando se habla de fundar una empresa, debe quedar claro el organigrama, la posición que se ocupa y la contribución específica de cada miembro, esto evitará confusiones y peleas absurdas. Así como también, deben existir metas concretas de rentabilidad y crecimiento del capital en la organización. Cada miembro de la familia debe contribuir para que esto se logre. Es importante recordar que el afecto familiar y la rentabilidad si son compatibles.

La conducción de la empresa familiar debe orientarse a desarrollar en su seno un consenso claro y explícito sobre los objetivos a perseguir. Esto incluye no sólo la definición del rumbo, sino la información recurrente sobre los resultados, sean buenos o malos. El método consiste en generar un organismo de gobierno para cada subsistema.

- Confianza:

El grado de confianza dependerá de la estabilidad de la conducta de los integrantes de la empresa familiar. Una persona es percibida como estable cuando no cambia los valores, los principios y criterios rectores que sustentan sus opiniones y la conducta que demuestra a lo largo del tiempo, a no ser que lo haga por motivos válidos y justificados.

La confianza aumenta si cada una de las partes demuestra estar equipada con las habilidades necesarias para llevar a cabo la tarea que ha sido asignada. Se requiere un sistema de control. El ser miembro de la familia, tener buenas relaciones o incluso una demostrada lealtad al negocio, no puede sustituir el tener habilidades necesarias.

- Creatividad:

La creatividad como herramienta de la innovación juega un papel esencial. Las empresas familiares emprendedoras tienen una ventaja competitiva para explotar la innovación. Descubrir la manera de pensar en forma creativa, convertir los problemas en oportunidades, encontrar alternativas, y aumentar drásticamente el número de nuevas y prácticas ideas con técnicas no convencionales para pensar, que normalmente no explotamos nuestras formas habituales de pensamiento.

Como ya se mencionó, si Koalix desea alcanzar sus objetivos, ser exitosa y crecer a la perfección, no debe dejar de lado los factores clave. Debe mirar hacia adentro, inspeccionar en el interior de su negocio y visualizar cuales son los factores que la misma posee, aprovecharlos y potenciarlos y aquellos que se encuentran en falta, comenzar a incorporarlos, desarrollarlos y ponerlos en práctica.

Al ser una empresa reciente, que apenas comienza a dar sus primeros pasos, la misma no cuenta con una responsabilidad ética y social, pero si se puede destacar que la empresa posee una gran unidad familiar, las dos generaciones se comunican constantemente, hay un gran vínculo entre los dos, los socios incentivan y emanan energía para continuar con el negocio.

Además, los socios se reúnen para planificar, plantean y proponen objetivos, piensan en planes de comunicación entre los empleados y para los clientes, ellos utilizan un sistema en donde se le comunica al cliente si se ha acreditado o no el pago, las fechas de vencimiento, realizan planes y promociones para los nuevos y actuales clientes. Por otro lado, Koalix se destaca por ser una empresa profesional, sus miembros han sido formados profesionalmente y han desarrollado y adquirido las habilidades y capacidades que se requieren para llevar a cabo actividades.

Cabe destacar que la empresa posee los valores del fundador y aquellos valores coinciden con los factores claves para el éxito. Estos son: la responsabilidad, el respeto entre los miembros y hacia los clientes y proveedores, la confianza.

Por último y no menos importante, Koalix presenta un alto grado de creatividad. Los socios promueven a los empleados la innovación, ver la forma de ofrecer nuevos planes, ver como expandirse a través de distintas unidades de negocios, ver la forma de diferenciarse en las instalaciones. Buscan un pensamiento lateral, ver más allá y de forma integrada.

La empresa busca estar siempre un paso más adelante, al estar estrechamente relacionada con la tecnología y dado que la misma está en un constante cambio y avance, le permite a la compañía estar en una constante evolución y brindar un servicio más novedoso que el de la competencia.

5.5 Trampas en las Empresas Familiares

Dado que Koalix está recién empezando, la misma debe estar atenta a los problemas en los que puede caer. No es nada sencillo dirigir y controlar una empresa, más aún una familiar en donde los lazos familiares juegan un rol muy importante en el desempeño de la organización. Para los autores de lo expresado en el sitio <https://www.portafolio.co/tendencias/10-trampas-empresas-familia-64934> es necesario realizar un detenimiento en la empresa para analizar y corregir dichos aspectos.

Hablar de los vínculos en la empresa familiar es hablar de una o más familias que comparten valores, cultura y una historia en común. Los conflictos no son ajenos a esa cultura. Por eso a medida que se incorporan generaciones a la empresa familiar, estos conflictos aumentan, ya que los lazos sanguíneos comienzan a distanciarse y estos valores y cultura, originarios de la familia fundadora, se comienzan a diluir incorporando otras visiones propias del crecimiento de las familias y dificultando su accionar

Las trampas que puede presenciar Koalix pueden ser:

- Confundir el derecho a la propiedad con la dirección y el gobierno de la empresa:

Actualmente, una gestión empresarial eficiente depende de una gran capacidad de dirección, lo cual no siempre se verifica en los accionistas de la empresa. Es importante formar a los propietarios de la manera más completa y actualizada, sin dejar de lado la experiencia acumulada en el negocio familiar.

El poseer las acciones no le asegura al dueño del negocio ser la persona más idónea para conducir la organización. Debe hacerse un análisis FODA de cada miembro familiar y desarrollar un plan de formación a mediano y largo plazo que permita reducir las debilidades y potenciar las fortalezas. También se debe tener en cuenta la idea de que personas ajenas a la familia, puedan suplir estas necesidades y actuar en el desarrollo de la entidad.

- Confundir los flujos económicos de la empresa familiar con los intereses familiares:

Los flujos tienden a ser confundidos por los siguientes motivos.

- 1) Remuneraciones recibidas por los familiares que trabajan en la empresa

Este caso tiene dos caras. Por un lado, la remuneración percibida por los miembros de la familia que trabajan en la misma es inferior a lo que dicta el mercado y, en otras, la remuneración excede ampliamente lo que se debiera cancelar. La primera situación se da cuando existe una política de “esto será tuyo en el futuro” y la segunda genera desconfianza entre los empleados de la empresa y los otros miembros del grupo familiar.

Las remuneraciones deben ser establecidas en función del nivel de capacitación, desempeño laboral, logro de objetivos y valor de mercado, como si de cualquier otro empleado se tratase.

- 2) Política de dividendos

Esta política tiene que considerar los rendimientos reales de la organización, las retribuciones ofrecidas a los accionistas y sus expectativas, así como los planes de reinversión que necesite la empresa. Una inadecuada política puede ocasionar el descontento de los accionistas, al no recibir dividendos de manera conveniente a lo ofrecido cuando realizaron su inversión o la puede descapitalizar ocasionando el fin de la misma.

Los dividendos no pueden ser decretados “por capricho” o cuando los accionistas desean hacer inversiones particulares. Por otro lado, tampoco se pueden beneficiar a los accionistas que pertenecen al clan familiar en detrimento de aquellos que no lo son.

3) Cuando un familiar es cliente o proveedor

La política para este caso debe ser igual a la manejada con las retribuciones por trabajo: valor de mercado. Los precios, plazos y demás condiciones aplicadas a los clientes y/o proveedores deben ser las mismas para familiares y ajenos. La creación de políticas serias de compras, líneas de crédito y ventas, son la mejor herramienta para evaluar y trabajar con cualquier tipo de proveedor, relacionado o no.

4) Mis activos, tus activos y nuestros activos

Los accionistas deben tener algo totalmente claro: los activos de la empresa son de la empresa y los activos particulares son de los accionistas. Esta afirmación que suena obvia se convierte en un tema de polémica en muchas situaciones diarias.

Los muebles y enseres de las viviendas principales y de vacaciones, los vehículos y los inmuebles utilizados por los accionistas muchas veces figuran como activos de la empresa. Lo contrario sucede cuando un almacén no utilizado y, que es de la compañía, se otorga a un miembro del clan para ayudarlo a montar su negocio. Esta confusión acarrea toda una serie de problemas contables y fiscales cuando se llega a la segunda y tercera generación, además de crear suspicacias entre los empleados de la firma y dar un mal ejemplo en el manejo de los bienes empresariales.

Se deben elaborar normas claras acerca de la contabilización y uso de los diferentes tipos de activos, así como del reconocimiento de gastos relacionados con los bienes que no son de la empresa.

De todo lo dicho anteriormente se deduce un concepto: transparencia. Esta cualidad debe estar presente en todos los manejos y acciones realizados por los propietarios, no solo de cara a terceros, sino como política entre ellos mismos.

- Proceso de sucesión:

Hay todo un cúmulo de repercusiones en función de que tan proclive realmente está el fundador o el líder familiar a hacer el cambio de mando. Es frecuente oír de los líderes en las empresas familiares aseveraciones del tipo: “yo estoy más de salida que de entrada” o “me quiero jubilar”, pero lejos están de querer soltar realmente el poder por distintos motivos: inseguridad sobre las aptitudes del sucesor, desconfianza o temor a la pérdida de control ya autoridad dentro de la familia.

Puede pasar además que el líder de la familia se sienta en plena forma, inmortal, codicioso de nuevas conquistas y desafíos. Ni que hablar cuando en la familia hay antecedentes de longevidad.

Puesto que el plan de sucesión es un proceso medianamente largo y complejo, es muy importante prepararla bien, pues esto significa haber formado uno o varios sucesores dentro de la cultura de la empresa. Esto implica que los futuros accionistas estén en condiciones de desempeñar sus responsabilidades como tal, que los órganos de gobierno estén formados por las personas más competentes para la siguiente generación que viva la empresa. También implica que haya condiciones que regulen las relaciones entre todos los que forman la empresa familiar. Improvisar un plan de sucesión de la empresa familiar es uno de los aspectos más importantes para alargar la vida de la empresa.

Perpetuar a la empresa familiar, entonces, se torna un gran desafío que se abre en dos procesos: por un lado, mantener a la empresa firme y bien posicionada en el mercado, y por otro lograr una transición saludable y feliz de la familia a la siguiente generación.

- Vínculos familiares Vs. Vínculos empresariales:

En las empresas familiares resulta difícil el cambio de roles. Muchas veces el padre, cumple dos papeles: en la familia el del padre y en la empresa el del jefe. Estos roles son simultáneos y abarca el día completo, es decir, que se suelen ejercer hasta los domingos en el almuerzo familiar. ¿Qué sucede cuando el hijo o hija no alcanza los puntos necesarios para el desafío en el que se lo puso dentro de la empresa y de hecho fracasa?

- Nivel de gobierno Vs. Nivel ejecutivo:

Las decisiones de gobierno son las que debería tomar el directorio u normalmente están asociadas con el mediano y largo plazo: la selección de los cuadros gerenciales, el seguimiento periódico de su gestión, la discusión sobre la estrategia, las decisiones de capitalización, inversión o dividendos. En cambio, las de nivel ejecutivo, están asociadas a la gestión o ejecución de las decisiones tomadas a nivel del directorio.

- Creerse inmunizado:

Esta es la mayor trampa en la que se puede caer, pensar que no se incurrirá en ninguna trampa porque se poseen los conocimientos y capacidades adecuados o porque como ya se ha encontrado solución que imposibilite la posibilidad de que no vuelva a pasar. En general caer en cualquier trampa conduce a que la empresa no tome la decisión adecuada respecto al tipo de empresa familia que quiere ser, a que se tengan concepciones o ideas equivocadas en el contenido y la forma de las relaciones entre los tres grupos: personal, propietarios y miembros de la familia. Y todo ello conduce a que no haya avances en el desarrollo de la empresa familiar.

- Ausencia de profesionalismo:

Profesionalizar implica educar a la familia en su responsabilidad como dueña de la empresa, lo cual lleva a la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. También implica educar a la empresa para quienes se hagan cargo de su gestión, sean competentes y cuenten con un determinado nivel de formación adecuado para llevar a cabo las labores que requiere la misma. A su vez, hace hincapié en los profesionales, para que los miembros conozcan y comprendan como es el funcionamiento de la organización.

Una ausencia del mismo, conlleva a que las personas no estén preparadas para realizar las tareas, que no puedan aportar conocimientos a las distintas áreas, que haya una mala comunicación entre las partes, haciendo que la gestión de la empresa resulte cada vez más difícil y por lo tanto genere una debilidad y hasta amenaza para la misma.

Se puede decir, que lo mencionado anteriormente, no es lo único por lo que puede atravesar una empresa familiar. Cada autor propone distintas trampas o problemas que pueden surgir en una empresa familiar, lo cual hay que estar siempre al tanto de lo que sucede en el entorno y dentro de la empresa para no caer en aquellos vicios que perjudican el desempeño y crecimiento de la organización.

Otros dos grandes problemas que se identifican en este tipo de organizaciones son:

- **La Dificultad Para Crecer:**

Efectivamente, mientras las empresas no familiares tienden a acelerar su crecimiento luego de algún tiempo las empresas familiares se inclinan al anquilosamiento y la consecuente parálisis en su crecimiento.

- **La Continuidad:**

Tal vez uno de los más graves problemas de largo plazo. Al estar sujeta a los ciclos de la familia puede que no se revitalice lo suficiente ni con la periodicidad adecuada.

Otras explicaciones de por qué se presentan estos problemas son la existencia de una triple coincidencia perversa entre: el último periodo activo del fundador, el envejecimiento de la estructura organizativa y la maduración del producto y del mercado.

Por otro lado, se ha identificado una crisis de la segunda generación en cuanto al dominio y legitimación del poder. Esto sin mencionar el típico problema de la financiación el cual es un problema constante durante las generaciones. Por último, hay un punto intergeneracional que muy pocos empresarios de primera generación consideran y son los impuestos que se deducen de la herencia a los sucesores. Esta carga debilita aún más la estructura financiera y puede que simplemente ya no quede nada para repartir.

Así lo advierte Gonzalo Gómez, director del Área Family Business del Inalde. El experto analiza esos riesgos, latentes en una encuesta que hizo la institución a 200 empresarios. La mayoría cae en 10 trampas que abarcan tres esferas: empresarial, patrimonial y familiar.”

Los problemas que se mencionaron fueron los siguientes:

-Arrogancia con el éxito

Es considerada “la trampa madre de todas las trampas”. Estos empresarios de la primera generación hacen muy bien su tarea y ellos se han vuelto arrogantes. No consideran necesario el consejo de otros para su empresa (32 por ciento), no quieren consejos sobre cómo manejar su patrimonio (36 por ciento). Tampoco aceptan que los asesoren en temas de su familia (47 por ciento).

-Pérdida de valores y principios

La segunda trampa tiene que ver con la pérdida de valores y principios con el paso de las generaciones.

No es favorable que una virtud que era muy fuerte en una generación, en la siguiente ya no sea tan importante. Aunque no descarta que también puede pasar lo contrario, y valores que no eran importantes en una generación y en la siguiente sí lo sea. Si los valores no son conciliados, las familias empiezan a perder la razón de estar juntos.

Es equivocado pensar que la razón de la unión es el patrimonio porque ese ‘pegamento’ es el más malo que hay, y se deshace muy fácil cuando la generación anterior desaparece.

El 58 por ciento de las empresas cae en esta trampa.

-Sin órganos de control

La misma arrogancia lleva a que las empresas familiares no tengan órganos de gobierno, especialmente en la primera generación. Los encuestados no se reúnen periódicamente para discutir temas estratégicos en un 52 por ciento, temas patrimoniales en un 57 por ciento y de la familia en un 64 por ciento. El 80 por ciento no hace reuniones de accionistas. En la medida en que estas empresas sigan sin órganos de gobierno, harán parte del 70 por ciento que no sobreviven de primera a segunda generación. De cada 100 empresas solo 4 pasan a tercera generación.

-No tienen estrategias explícitas

Dicha trampa es la ausencia de estrategias explícitas en todos los ámbitos empresariales.

Estas estrategias son fundamentales para darle lineamiento y un rumbo determinado a la organización.

A juicio de los expertos en temas familiares y empresariales, si se tiene completa claridad sobre la ventaja competitiva de la compañía y se manejan unos indicadores de gestión, es muy difícil que algún empleado no sepa lo que debe hacer y el desempeño de la compañía se podrá cumplir sin contratiempos.

En cuanto a la estrategia patrimonial, la recomendación es que se diseñe un plan sobre aspectos vitales para que las relaciones de negocios entre los miembros de la familia sean armoniosas. Por ejemplo, cómo se manejarán los dividendos y cómo se harán las inversiones. En fin, cómo se administrará el dinero.

-Acuerdos sobre casos de riesgo

Esta trampa es la falta de entendimiento familiar ante situaciones de riesgo. Si los padres no hablan con los hijos sobre cómo se debe actuar ante situaciones críticas como secuestros, extorsión y demás riesgos, los hijos no sabrán cómo ponerse de acuerdo. También, deben educarse en el manejo de su bienestar económico ante otras personas. El 12 por ciento ha sufrido secuestros y 34 por ciento, extorsiones. El 81 por ciento no tiene acuerdos para afrontar situaciones de riesgo y 59 por ciento no ha contemplado prácticas para no llamar la atención de terceros al margen de la ley.

-No hay estructuras

La trampa entre este tipo de compañías es la ausencia de las estructuras organizativas o de organigramas, tanto en la familia como en la propiedad y en la empresa. En el país, el organigrama se da por árbol genealógico y no por estrategias, que usualmente no son explícitas. Esta situación es común en el 50 por ciento de las empresas.

-Malas prácticas empresariales

Las malas prácticas empresariales rompen la armonía familiar. Pese a que los salarios deben ser de acuerdo al trabajo prestado, en estas empresas a todos los hijos les pagan lo mismo y con salarios por encima del valor de mercado. Los empresarios también reducen los impuestos con gastos de la familia, ajenos al objeto social de la empresa. Así, cuando los padres ya no están aparecen problemas de equidad entre los hijos porque hay uno que gasta más que otro.

Se detectó que 54 por ciento no remunera a los familiares a valor de mercado, 49 por ciento de los accionistas usa recursos de la empresa a manera personal, y en el 50 por ciento de los casos existen negocios vinculados sin claridad en los flujos económicos.

-Falta de planes de evaluación

La última trampa es la ausencia de sistema de evaluación de desempeño, planes de carrera. El 77 por ciento de las empresas carece de sistemas de evaluación y remuneración adecuados.

La mayoría de empresas familiares tiene el índice de mortalidad muy alto porque tienen estos problemas en las bases de su cultura organizacional.

En general, se concluye que, si un empresario familiar ataca las trampas enunciadas, la empresa crecerá y se mantendrá en el tiempo. “Si la familia está unida, la probabilidad de que el patrimonio se mantenga es muy alta, pero si la familia está desunida, evidentemente ese patrimonio se va a deshacer”.

6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A continuación, como se mencionó anteriormente, se plantearán una serie de situaciones ficticias de la empresa y otras situaciones reales para poder analizarlas detalladamente, proponer una solución y un plan de acción para las mismas.

El motivo por el cual se plantean situaciones ficticias de debe a que la empresa se encuentra en la fase de crecimiento y por más que sea una etapa crítica para las empresas, todavía no posee situaciones complejas como aquellas empresas que se encuentran en una fase madura, empresas que ya han vivido y experimentado todo tipo de situaciones. Koalix se encuentra creciendo y a medida que lo siga haciendo surgirán situaciones nuevas con sus respectivos conflictos.

6.1 Concepto D.O.

Según DE FARIA MELLO, Fernando Achilles, (1999), el concepto de Desarrollo Organizacional (D.O) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración.

El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización.

Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. Puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc. En suma, se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización: prioriza el lado humano. Por eso, su área de acción es aquella que tiene relación con RR.HH.

Para ser más específico se puede decir que el D. O. tratará temas como problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos entre grupos, y cuestiones de dirección y jefatura. Cambio organizacional

Para que el Desarrollo Organizacional sea efectivo debe poder generarse un cambio organizacional, es decir, hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar a la organización es a través de su "cultura".

Además, es una herramienta que por medio del análisis interno permite obtener información para guiar o adoptar una estrategia o camino rumbo a un cambio. A través de éste, se logra la eficiencia de todos los elementos que la constituyen y así lograr el éxito planteado.

Esto requiere que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad. Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental, como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en el comportamiento. Es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen una organización.

Definiciones:

Beckard

(1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Bennis

(1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Blake y Mouton

(1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

Gordon

Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos

Hornstein, Burke

(1971) el D.O. es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown

(1974) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

Schumuck y Miles

(1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Bennis

Uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

De Faria

El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: "El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados"

6.1.1 Historia

Un bosquejo histórico del desarrollo organizacional explicará la evolución del término, así como algunos de los problemas y la confusión que lo rodea. Tal como se utiliza hoy, el desarrollo organizacional tiene cinco grandes precedentes (raíces):

- Entrenamiento en el laboratorio:

Esta raíz del desarrollo organizacional fue la pionera en utilizar el entrenamiento en el laboratorio, llamado también grupo T: un grupo pequeño e desestructurado, cuyos miembros aprenden de su interacción personal y de una dinámica en evolución respecto a cosas como las siguientes: relaciones interpersonales, crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos.

- Investigación de la acción/Retroalimentación por encuesta:

Kurt Lewin participó además en este segundo movimiento que condujo al nacimiento del desarrollo organizacional como un campo práctico de la sociología. Este segundo precedente se refiere a la investigación de la acción y a la retroalimentación por encuesta.

- Enfoques normativos:

Los avances intelectuales y prácticos del entrenamiento en el laboratorio y la retroalimentación/ investigación de la acción son antecedentes que se acompañaron con la convicción de que el enfoque de relaciones humanas constituía "una forma óptima" de administrar las empresas.

Según el programa de administración participativa, las empresas tienen uno de los cuatro tipos de sistemas de administración, los cuales son:

- Sistemas autoritarios explotadores.
- Sistemas autoritarios benevolentes.
- Sistemas consultivos.
- Sistemas de grupos anticipados.

- Calidad de la vida laboral:

La aportación de este precedente al desarrollo organizacional puede explicarse en dos fases. La primera corresponde a los proyectos diseñados en Europa durante la década de los cincuenta y a su aparición en Estados Unidos una década después de los cincuenta. Con base en la investigación de Eric Trist y sus colegas en el Tavistock Institute of Human Relations de Londres, los pioneros de Gran Bretaña e Irlanda, de Noruega y Suecia prepararon diseños de trabajo tendientes a integrar mejor la tecnología y las personas.

Generalmente requería la participación conjunta de sindicatos y directivos para el diseño del trabajo; los diseños finales daban a los empleados gran discrecionalidad, diversidad de tareas y retroalimentación acerca de los resultados. Su característica distintiva de la calidad en el trabajo fue el descubrimiento de la modalidad de los grupos auto dirigidos de trabajo.

En la segunda definición se le considera como enfoque o método, es decir, se parte de las técnicas y procedimientos con que se mejora el trabajo. Era un sinónimo de métodos como los siguientes: enriquecimiento del trabajo, equipos auto dirigidos y comités de administración del trabajo. Tal orientación técnica provenía principalmente de la creciente publicidad dada a los proyectos de calidad de la vida laboral.

- Cambio estratégico:

Este precedente ha influido recientemente en la evolución del desarrollo organizacional. A medida que las empresas con su ambiente tecnológico, político y social se han vuelto más complicadas e inciertas, lo mismo ha sucedido con la magnitud y la complejidad del cambio organizacional. Es una tendencia que requiere una perspectiva estratégica y que alienta a ese nivel los procesos del cambio planificado

Las metas a las que se apunta mediante el desarrollo organizacional son:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos.
- Reducir las tensiones.
- Una “administración por equipos” más eficaz.
- Mejores métodos de solución de conflictos.
- Sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.
- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización.
- Valores más humanos y democráticos.
- Distribución del poder en la empresa: descentralizar y delegar.
- Combatir los conflictos internos y el recelo.
- Desarmar los subgrupos.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos.
- Desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis.

6.1.2 Características

- Enfoque hacia a la organización en su conjunto:

Generalmente, el *DO* va a involucrar a la organización para que el cambio se genere efectivamente, ya que cada una de sus partes de ésta tienen que trabajar en conjunto para resolver los problemas y así aprovechar las oportunidades que surjan de una manera coordinada.

- Orientación sistémica:

El *DO* también se dirige a las interacciones que existen en la organización, ya que, si se afecta una parte, afecta a toda. Esto se refiere a las relaciones de trabajo entre personas, así como hacia la estructura y procesos organizacionales. Por eso es primordial que todas las partes trabajen con eficacia.

- Agente de cambio:

Se refiere a aquellas personas que estimulan o coordinan el cambio de un grupo o de la organización. Generalmente es un consultor externo a la empresa, ya que puede operar con independencia y sin estar ligado a jerarquías y políticas.

- Solución de problemas:

Se concentra tanto en los problemas reales, como en los superficiales utilizando investigación-acción que es una característica fundamental de la organización.

- Aprendizaje por experiencia:

Se aprende por medio de la experiencia en un ambiente de capacitación, ya que se les incentiva a los participantes a resolver los problemas humanos que encuentran dentro de su ambiente, además se discute sobre su propia experiencia con el tema y se aprende de ella.

- Procesos de grupo:

Aquí se sustentan procesos grupales, tales como discusiones, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación, todo esto con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, crear confianza y responsabilidad.

- Retroalimentación:

Se proporciona retroalimentación en el para que los participantes cuenten con información mediante datos concretos y basados en decisiones, así mismo se proporciona respecto a la conducta y fomenta la comprensión de situaciones en las que se encuentran.

- Orientación situacional:

El *DO* no se basa en procedimientos estrictos y fijos, sino que se adapta a la situación y los problemas de la organización, siempre de una manera flexible enfocando tanto las necesidades específicas como particulares.

- Desarrollo de equipos:

El *DO* se basa en construir equipos de trabajo. Hace hincapié en éstos, ya sean grandes o pequeños para la cooperación y la integración. Entonces en esta etapa es donde se enseña a superar las diferencias entre personas para llegar a un fin común.

6.1.3 Etapas

Las etapas principales del desarrollo organizacional son:

- Entrada y contratación
- Diagnóstico inicial
- Recopilación de datos
- Intervención
- Evaluación e institucionalización

Entrada y Contratación

Esta es la etapa inicial, en la cual se establecen los parámetros de las etapas del cambio planificado. En la “entrada”, se clarifican los asuntos organizacionales de interés, aquellos sobre los que se hará hincapié, y en los que se detectó alguna necesidad o problema. También se definen las amenazas y oportunidades que afectan a la organización, es decir, un panorama general de la situación actual de la compañía.

En el “contrato”, se especifican las expectativas de ambas partes, del facilitador y del cliente, y también se establecen los tiempos que requerirá terminar con el proceso, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y delimitar las reglas básicas de trabajo. Se define si se continuará con el proceso y se destinarán los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Diagnóstico inicial

La etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos.

Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización.

El facilitador debe trabajar en forma conjunta con la persona encargada del área del conflicto para solucionarlo. Es decir, entre ambos, determinar la raíz del problema, averiguar que lo causa, y proponer las soluciones (intervenciones) que crean más adecuadas para solucionarlo

Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

Recopilación de datos

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

Hay 4 formas principales de obtener información en el diagnóstico. Se puede aplicar una o varias de ellas, depende de la información que se desea obtener y de los recursos con que se cuenta para hacerlo. Las más usadas son:

- **Cuestionario**

Es uno de los medios más eficientes. Generalmente se realizan preguntas con respuesta fija, por lo tanto, son más masivas, se puede obtener mayor cantidad de datos de muchas personas. Es de análisis rápido, se puede hacer por computadora y da una rápida retroalimentación con estadísticas incluidas.

Los problemas que presenta son que no hay forma de que el encuestado proponga su punto de vista, las respuestas están dadas. Además, pueden contener excesiva cantidad de datos que pueden abrumar a la persona.

- **Entrevista**

Puede ser individual o grupal. Es muy usado en el DO, ya que permite obtener formas de pensar de gran variedad de temas a través de preguntas directas. Se genera empatía y así se puede obtener mayor cantidad de datos porque la persona se distiende.

Algunos problemas que presenta es que es un método costoso, el entrevistador puede tener prejuicios y sesgar respuestas en base a sus opiniones. El mayor problema acaso es su codificación, es decir la forma de pasar a datos concretos la información obtenida.

- **Observación**

Es un medio directo de recabar información, consiste en observar las conductas organizacionales, el funcionamiento de la empresa e ir registrando esa información. Es muy flexible y proporciona información en tiempo real.

Las desventajas de este método son que es difícil interpretar la información, y luego codificarla. Además, la información puede estar sesgada por el observador y sus prejuicios.

- **Medidas no obstructivas**

Son datos que se obtienen de fuentes secundarias como archivos o registros, no se obtienen en forma directa del encuestado. Se busca en la información que está disponible en las empresas y por lo tanto es fácil su cuantificación. También se diferencia del resto porque no necesita respuesta. La desventaja que presenta es que puede haber problemas para acceder a esta información y además puede que no presente validez.

Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

Evaluación e institucionalización del cambio

La evaluación es la última etapa del proceso, sirve para dar una retroalimentación del desarrollo organizacional en cuanto a si se está realizando conforme a lo planeado y si está dando los resultados deseados. Luego, si la retroalimentación es positiva y consideran que se está conforme con el proceso, se procede a la institucionalización del DO, y éste pasa a ser parte del funcionamiento de la organización.

Una vez que fue explicado el concepto de Desarrollo Organizacional, su origen, etapas y formas de aplicarlo, se procederá a llevarlo a la práctica a la empresa analizada.

Koalix por el momento presenta ciertos conflictos, pero al no ser de gran preocupación se plantearán ciertas situaciones hipótesis para poder llevar a cabo el Desarrollo Organizacional.

7. PUESTA EN PRÁCTICA

7.1 Situación Actual

La organización todavía no reditúa dinero, ya que esta recién comenzando, de hecho, tuvo una gran pérdida de dinero los últimos meses debido a varios factores, tales como disminución de la demanda de fibra óptica debido a los problemas económicos que presenta el país, malas condiciones del equipo y problemas con la fuerza de trabajo.

La estructura general de Koalix es jerárquica y se basa en grupos funcionales. Los consejeros son asignados a secciones principales de la empresa de acuerdo con la función, estas operaciones son administrativas y las de instalación de los equipos de fibra óptica. Hay supervisores (los dos administradores) que controlan los procesos de manejo materiales y la instalación. Y los otros supervisores (los socios) que manejan la selección de clientes, supervisan a los administradores. Como resultado, los encargados de la instalación responden a dos jefes, deben brindar informes sobre la instalación realizada, cantidad de recursos empleados, cliente. Estos informes se presentan tanto a los administradores como a los gerentes (socios) por lo que, al haber una dualidad de mando, los operarios se sienten confundidos, genera una situación de tensión y conflicto entre los jefes y conflicto en los roles ya que las responsabilidades no están claras.

Hay una ausencia de integración entre los administradores y la producción (instalación de equipos). Las dos áreas están en desacuerdo y compiten por el acceso los recursos. Los de la producción necesitan mayores recursos para poder instalar de manera correcta los equipos y poder satisfacer la mayor cantidad de clientes mientras que los administradores buscan optimizar y reducir la cantidad de recursos empleados debido a los altos costos que los mismos traen. Este conflicto sistémico entre los departamentos es un ejemplo clásico de la asignación que conduce a la suboptimización. En lugar de centrarse en los objetivos de la empresa, cada división está estrechamente centrada en sus propios objetivos.

En términos de coordinación, la empresa tiene una coordinación vertical. Muy suelta para la comunicación y la organización de trabajo a través de la autoridad. Las autoridades son las encargadas de mantener actividades alineadas con las metas organizacionales. Las mismas están encargadas de la toma de decisiones, resolución de conflictos, evaluación del desempeño y distribución de recompensa y sanciones. Idealmente existe una cadena de mando donde el superior modela el comportamiento del subordinado.

Este enfoque tiene éxito cuando la autoridad recibe la aprobación por los subordinados y es autorizado a la vez por los superiores. Sin embargo, Koalix no se ajusta a estas condiciones dado que la alta dirección no autoriza el poder de los mandos medios y supervisores, y como resultado, los subordinados ven a sus gerentes y supervisores como impotentes.

También hay falta de coordinación lateral para vincular las preocupaciones de las divisiones y los intereses de los supervisores. No hay evidencia de ninguna reunión de tipo formal o informal para mantener informada a la gente, ni hay ninguna función de coordinación

entre los administradores y operarios para poder integrarse de manera correcta. También existe una falta de coordinación entre las diferentes partes del proceso de producción (instalación) y las funciones contenidas en la dirección de administración como la seguridad y acceso a recursos.

Por otro lado, Koalix presenta problemas a la hora de realizar los pagos. Ellos utilizan un sistema en el cual avisa a los clientes la fecha de vencimiento del pago y se le acredita una segunda fecha posible de pago para que no se les corte el servicio. El problema aquí resulta que, en la segunda fecha, se le debe tener en cuenta un interés diario y el sistema no lo acredita ni lo tiene en cuenta por lo que últimamente los usuarios estaban abonando en la segunda fecha al mismo monto y Koalix estaba generando una leve pérdida por esos periodos.

Otro problema con dicho sistema es que el programa presenta actualizaciones y resulta que dichas actualizaciones no son anunciadas o comunicadas. A veces los socios de Koalix encuentran que el sistema está lento o tiene ciertas fallas y cuando se comunican con el soporte, luego de varias quejas, son advertidos de que el sistema ha sido actualizado y los socios no fueron advertidos, esta situación presenta un serio problema ya que brinda una pérdida de tiempo para los socios a la hora de realizar ciertas transacciones de suma importancia.

No se puede dejar de lado además el gran problema que presentan los socios. Lo que ocurre es que la empresa representa un trabajo en relación de independencia para ellos lo que trae severos problemas con respecto al tiempo. Los socios no tienen un límite de horario, trabajan desde temprano hasta largas horas de la noche sin tener un respiro laboral. Esta situación afecta a los socios dado que ellos son grandes empresarios, pero son seres humanos también y necesitan de un recreo aparte del trabajo para poder descansar y tener un respiro mental. La salud está por delante de todo y los socios no están respetando ese tiempo para ellos y su familia que sirve para relajarse, distenderse y tener ese tiempo para uno mismo.

El hecho que no posean una estructura sólida ni un lugar estable en donde puedan trabajar, perjudica la situación anterior ya que es difícil establecer parámetros de tiempo laborales, planificación u organización de tareas adecuada.

Cabe destacar también que los socios utilizan varios medios de comunicación, lo cual genera una gran confusión ya que distinta información es transmitida por distintos medios. Esta situación ocasiona pérdida de tiempo y como se mencionó, confusión, dado que los socios a la hora de buscar dicha información para completar las planillas de Excel, o mandar mails a clientes y demás, no encuentran de manera rápida y fácil la información ya que no saben en qué medio quedo respaldada.

Otra desventaja que presenta la compañía es que los medios de pago que utilizan los clientes retienen un porcentaje sobre el monto efectuado. Esto quiere decir que la empresa no cobra la totalidad de la cuota, sino que una parte es retenida por la empresa intermediaria.

A estos problemas le vamos a sumar una serie de hipótesis para poder analizar de manera más profunda y detallada la empresa y aplicar un Desarrollo Organizacional más adecuado.

La cultura imperante en Koalix es áspera y reactiva. Hay una falta de visión y valores compartidos. Hay una historia de desilusiones y un entorno difícil, con poca atención a las necesidades humanas. En lugar de una cultura cohesiva positiva, hay una negativa. Se requiere de un sistema de valores y una visión que promueva la cohesión social y organizacional.

Koalix necesita una misión apropiada para inspirar a los empleados a comprender temas complicados en cuestiones comprensibles. Dicho símbolo tendría que encajar en el ambiente para que los empleados puedan relacionarse con ella, así como hacer hincapié en la integración y unificación hacia una visión compartida.

La compañía espera darle un giro importante a toda la empresa, el problema actual también se debe a la incompatibilidad de objetivos en los socios, uno es ambicioso y quiere siempre más, respecto del dinero, mientras que el otro busca el posicionamiento de la empresa y crecer como empresa.

En algunas entrevistas realizadas con los ejecutivos de la planta, con los gerentes y supervisores y también con operarios, se pudo recolectar la siguiente información:

- Lo dicho por los ejecutivos:
 - 1- La principal causa de la no rentabilidad es el costo de los materiales frente al precio de venta.
 - 2- Los gerentes y los supervisores generan confusión con los operarios
 - 3- No confían en delegar autoridad a los administradores ya que no quieren perder poder ni control sobre las actividades
 - 4- Los administradores son demasiado blandos con los operarios
- Lo dicho por los supervisores (administradores)
 - 1- No se consideran administradores porque no pueden tomar decisiones
 - 2- Se consideran capacitados para tomar control sobre sus actividades
 - 3- Mala comunicación entre ejecutivos y ellos
 - 4- Los ejecutivos pasan por alto a los supervisores y dan órdenes directas a los demás empleados.
 - 5- Los operarios sabotean los equipos

7.2 Problemas

➤ Problemas estratégicos

Se produjeron cambios en el ambiente que hacen necesario un cambio de estrategia. El cambio principal del ambiente es el de la disminución de la demanda de fibra óptica dado que

el país está atravesando una crisis económica muy grande y la gente destina su dinero a otros productos y servicios de mayor necesidad, haciendo difícil obtener utilidades por parte de la empresa.

- La disminución de la demanda de fibra óptica debido a la sustitución por otros servicios más baratos genera la necesidad de un cambio en la estrategia comercial de la organización.
- La alianza estratégica establecida entre la organización y su proveedor de materias primas implica un elevado costo que dificulta la obtención de utilidades.
- Falta de visión integral en la organización provoca disputas entre los distintos sectores, divisiones.
- Problemas estructurales: existen problemas en la coordinación del trabajo y en la vinculación del personal con las tareas que le corresponden dentro de la organización. Se destaca la falta de delegación de los mandos superiores a los supervisores y los operarios de producción, dando lugar a una alta centralización de la toma de decisiones.
- Existe excesiva centralización del poder dentro de la organización debido a Gerentes autocráticos, que no delegan poder de decisión en los Gerentes de Nivel Medio y Supervisores de modo que carecen de autoridad y responsabilidad correspondiente a su cargo.
- Necesidad de modificaciones en los procesos y sistemas de la organización dado los costosos errores en los procesos de instalación que derivan en elevados costos de operación.

➤ Problemas Tecnoestructurales

La coordinación entre el departamento de administración y el de producción (instalación del servicio) es un problema. Ocurren fallas inesperadas ya que el acceso a los recursos no es de lo más accesible. Los operarios no saben utilizar de manera eficiente los recursos que emplean, necesitan mayor acceso para poder terminar con las instalaciones mientras que los administradores ponen límites a la hora de emplear los recursos debido a los altos costos de los materiales.

Operarios no pueden contar con las herramientas necesarias para la reparación y/o instalación del equipo, lo cual genera una demora y por consecuencia un cliente no satisfecho.

Por último, existen problemas graves de Higiene y Seguridad a tener en cuenta para llevar a cabo un mejor diseño de la empresa. Estos problemas afectan directamente a la calidad de vida de los trabajadores de la organización (operan bajo el frío del invierno y el calor del verano, la atmósfera está contaminada y las instalaciones no son adecuadas).

➤ Problemas de administración de Recursos Humanos

- No se confía en el personal de línea media debido a que se cree que su desempeño es malo en especial a la hora de tomar decisiones, como resultado existe una gran centralización y ausencia de delegación.
- Dada la falta de control en la utilización del equipo de seguridad los trabajadores se encuentran en riesgo constante. Los equipos suelen instalarse en el techo o zonas donde el internet pueda llegar a todo el hogar o la empresa, por lo que esos lugares estratégicos no suelen estar a un alcance fácil y accesible, es necesario que sean rigurosos a la hora de la instalación ya que puede generar un riesgo y no menor
- Las elevadas restricciones impuestas sobre los supervisores han generado una importante pérdida de motivación: “todos estamos bien capacitados y tenemos experiencia, pero nunca nos dan la oportunidad de hacerlo”.
- No se escucha al personal, ni sus propuestas de mejora, ni sus inconvenientes, por lo que ellos si detectan un problema no sienten lugar a corregirlo porque luego los jefes dirán algo negativo.

Todo esto debido al excesivo autoritarismo de los Gerentes.

Existen además metas impuestas al sector de producción que no pueden cumplirse con el equipo con el que se cuenta y el tiempo que le dan.

➤ Problemas de procesos humanos

Los conflictos más importantes se encuentran en los procesos sociales entre los empleados, en especial la comunicación (por ejemplo, cuando los altos ejecutivos dan órdenes directas a los subordinados de otro gerente sin mencionárselo a estos últimos), la toma de decisiones (por ejemplo, el impedimento de toma de decisiones a los supervisores), el liderazgo ("los jefes no merecen mi confianza" revela un individuo de producción) y la dinámica de grupos en general (prejuicios sobre el personal de operaciones y conflictos entre producción y mantenimiento).

- Falta de respeto por la jerarquía debido a que los Gerentes imponen órdenes directamente sobre los operarios, sin consultárseles a sus correspondientes Supervisores.
- Falta de comunicación de los Gerentes a los Supervisores: “nunca sabemos lo que está sucediendo, los jefes no nos dicen nada”.
- Falta de liderazgo para lograr autodesarrollo y trabajo en equipo, junto con un liderazgo transaccional que se enfoca en las necesidades y expectativas de los subordinados.

En resumen, los problemas de Koalix, son las condiciones del equipo y los problemas con la fuerza de trabajo.

Partiendo de estos problemas, con el fin de ayudar a la compañía a mejorar su eficiencia desempeño se recomienda implementar las siguientes intervenciones.

7.3 Intervenciones

Es un proceso planificado por el facilitador para ayudar a la organización a mejorar su Eficacia.

El diseño de la intervención (plan de acción) se basa en el diagnóstico y tiene por objeto Mejorar algunas áreas de funcionamiento identificadas en dicha etapa.

➤ Intervenciones en la administración de Recursos Humanos

Establecimiento de metas (Administración por objetivos)

Requiere fijar metas claras e interesantes. Trata de aumentar la eficiencia mejorando la compatibilidad entre los objetivos del personal y los de la empresa. Los gerentes se reúnen de manera periódica con sus subordinados para planificar el trabajo, revisar los logros y resolver problemas en la consecución.

En especial en área de producción, que permita que los objetivos personales de los empleados y los de la empresa se compatibilicen y que el objetivo que se imponga a los empleados sea alcanzable (teniendo en cuenta la cantidad de recursos e insumos necesarios para la instalación, aplicación eficaz y eficiente de los materiales).

Evaluación de desempeño (sistema de recompensas y plan de carrera)

Es un proceso sistemático que consiste en valorar de manera conjunta los logros relacionados con el trabajo, los puntos fuertes y las deficiencias. Es la principal intervención en la administración de recursos humanos para suministrar retroalimentación a los individuos y a los grupos de trabajo.

Constituye un nexo importante entre el establecimiento de metas y el sistema de recompensas.

Ayudar a motivar a los empleados para que realicen mejor su trabajo y de esta forma mejorar el rendimiento de la organización, a su vez a través de esto podemos determinar quienes necesitan entrenamiento, capacitación y cuales podrían llegar a ser posibles candidatos a un ascenso en el caso que se produjera una vacante en la organización, y de esta manera también confirmar si delegar poder a los supervisores.

Bienestar de los empleados

Mejorar condiciones del ambiente físico; tener en cuenta las condiciones del lugar de trabajo, la limpieza, exigir la utilización del equipo de seguridad a los trabajadores.

➤ Intervenciones en el Proceso Humano

Coaching

Esta intervención se centra en ayudar a los gerentes y ejecutivos en aclarar sus metas, superar obstáculos, mejorar su desempeño. A menudo requiere una relación personal entre el consultor y el cliente, a fin de concentrarse en el aprendizaje personal que luego se refleja en resultados a nivel compañía y en habilidades más eficientes.

Para mejorar el liderazgo de los altos ejecutivos, ya que parcialmente puede notarse que no saben cómo resolver las dificultades que se les presentan, a su vez dado el gran autoritarismo de los ejecutivos la capacidad de los gerentes para resolver los problemas de su gerencia también se ve afectada.

La aplicación de liderazgo situacional también ayudaría a los problemas de esta empresa.

Juntas de confrontación organizacional

Consiste en un método de cambio que moviliza a los empleados para que detecten problemas, definan objetivos de la acción y empiecen a trabajar en la resolución. Suele aplicarse cuando la organización sufre estrés y los ejecutivos necesitan organizar los recursos para una resolución intermedia de los problemas.

En general requiere varias agrupaciones de empleados para lograr su cometido.

Para aprovechar el conocimiento de los empleados se les pide que detecten problemas y brinden soluciones.

Relaciones entre grupos

En esta intervención se procura mejorar la interacción de los grupos o departamentos de una empresa.

Normalmente, incluye a un consultor que ayuda a dos grupos a conocer las causas de su conflicto y a elegir la solución apropiada. Entonces, la intervención la realiza un grupo pequeño de individuos cuyos antecedentes se asemejan mucho a los problemas por abordar. Los ataca y crea los medios para resolverlo.

➤ Intervenciones estructurales

Diseño estructural

Se ocupa de la división del trabajo, como especializar la ejecución de tareas más tradicionales de dividir el trabajo global a otras más integradoras y flexibles.

Hay directrices de diagnóstico que indican cual es la más conveniente en algunos ambientes, tecnologías y condiciones para realizar un rediseño del trabajo, para disminuir costos y mejorar el sistema técnico.

Participación del empleado

Se propone mejorar el bienestar del personal y la eficiencia organizacional. Trata de hacer que el conocimiento, poder, información y los premios lleguen a niveles más bajos.

Para dar apoyo a soluciones de los problemas motivacionales y de calidad se considera que en el pilar de los procesos humanos reside la principal falla de la organización.

En si sería conveniente: Revisar la estructura organizacional, establecer un plan de Higiene y seguridad, establecer dispositivos de enlace, y establecer manuales de funciones trabajador.

➤ Intervenciones estratégicas

Cambio estratégico integrado

Describe como el cambio planificado puede dar un valor agregado a la administración estratégica.

Defiende la necesidad de modificar al mismo tiempo las estrategias y sistemas de la compañía ante las alteraciones externas e internas. Este tipo de planes ayuda al personal a dirigir la transición de una estrategia y diseño actual a la orientación futura que se desea.

Ayuda a dirigir a la organización hacia la orientación futura que se desea, contribuyendo a cambiar la estrategia, para acompañar el cambio en el ambiente. Es necesario definir claramente la visión y misión, objetivos fines y operativos.

Cambio cultural (Desarrollar la cultura)

Permite crear culturas (conductas, valores, creencias y normas) adecuadas a las estrategias de la empresa y a su entorno. Procura ante todo desarrollar una sólida cultura organizacional que obligue a los empleados a seguir una misma orientación.

Para crear conductas, valores, creencias y normas adecuadas a la estrategia y así ayudar a cambiar las malas actitudes, el egoísmo y la falta de confianza.

Aprendizaje organizacional

Describe dos procesos interdependientes del cambio: aprendizaje organizacional, que trata de mejorar la capacidad de adquirir y desarrollar conocimientos nuevos; administración del conocimiento, que trata de determinar cómo organizarlo y utilizarlo para elevar el desempeño. Con ambas intervenciones, la compañía no se limita a resolver problemas actuales, sino que logra el mejoramiento continuo.

Para desarrollar nuevos conocimientos y así ayudar a los altos ejecutivos a incrementar sus conocimientos administrativos (ya que no poseen educación formal).

Además de lo mencionado anteriormente acerca de las intervenciones, se plantean otras soluciones para situaciones puntuales en la compañía.

Los dos socios deben proponerse como objetivo armar un esquema en donde los obligue a tener un horario fijo. Es de suma importancia planificar y organizar las tareas y las actividades a llevar a cabo en un esquema que contenga horarios pre establecidos, existen herramientas que lo permiten tal como lo es Google Calendar, entre otros.

Los socios son grandes empresarios, pero también son personas y es realmente valioso que respeten el tiempo para ellos y sus familias y que descansen también su mente ya que la salud está por delante de todo.

También es necesario que posean su propia oficina ya que los incentiva a tener un esquema armado, un mayor orden y una mayor organización.

En cuanto a los medios de pago, propondría que la empresa utilice aquellos medios que no retenga grandes sumas ya que perjudica la ganancia de la empresa.

Otra solución es que la comunicación sea solo por un medio, en donde la información quede guardada y respaldada por el mismo y luego que uno de los socios, lleve a cabo las contadurías y finanzas, los informes, los Excel, etc. para organizarse de una mejor manera y evitar todo tipo de confusiones entre los mismos. A su vez esa persona encargada podría compartir los archivos con toda la información a través de la herramienta Google drive que incluye tanto Excel como Word y permite la interacción online, las demás personas podrán ver lo que el encargado va realizando, evitando la dualidad de funciones sobre aquellas tareas y/o actividades.

Es importante que los socios se dividan las tareas de manera correcta y que confíen en el otro para llegar a acuerdos de manera más fácil y rápida. Ambos son personas realmente capaces y con grandes habilidades, es clave que dividan las tareas y que cada uno se responsabilice de aquellas en las cuales presenta mayores fortalezas y habilidades para realizarlas.

Para poder brindar una solución a la empresa y una correcta mejora se utilizó el método de Desarrollo Organizacional, el cual tiene una gran relación con la teoría de campo de fuerzas de Kurt Lewin ya que para lograr un correcto cambio deben desprenderse de los comportamientos actuales y plantear nuevos comportamientos, pero para poder lograr un comportamiento totalmente nuevo hay que ir a la raíz del problema, combatiéndolo de manera profunda y con una mejor perspectiva.

8. OTRAS TEORIAS PARA EL ANÁLISIS

8.1 Teoría Campo de Fuerzas

Por otro lado, se puede decir que Kurt Lewin (1951) proponía un método de resolución de conflictos.

El análisis de Campo de Fuerzas es una herramienta que permite identificar las fuerzas positivas (dinizadoras) y negativas (“frenadoras”) del cambio. Es utilizado cuando se quieren encontrar los factores que apoyan o van en contra de la solución de un asunto o problema para que lo positivo pueda reforzarse y/o lo negativo pueda ser eliminado o reducido.

¿Cuál es el propósito?

- Identificar los obstáculos que se interponen en la búsqueda de un objetivo.

¿Cuándo es útil?

- Cuando se está atascado
- Cuando se buscan causas y soluciones posibles

¿Qué resultados se pueden esperar?

- Ampliar las perspectivas identificando emociones negativas (Fuerzas “Frenadoras”) y hechos que enfatizan la necesidad de cambio (Fuerzas Dinamizadoras)

¿Cómo funciona?

- Presenta los “elementos positivos” o fuerzas “frenadoras” y los “elementos negativos” o fuerzas dinimizadoras de una situación para que sean comparados fácilmente.
- Fuerza a las personas a pensar juntas acerca de todos los aspectos relacionados con hacer permanente el cambio deseado.
- Exhorta a las personas a llegar a un acuerdo con respecto a la prioridad relativa de los factores que se encuentran a cada lado de la “hoja de balance”.
- Promueve la reflexión honesta acerca de las verdaderas raíces de un problema y acerca de su solución.

8.2 Modelo de cambio

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (impulsadoras) y las que resisten a que resisten a que el cambio se dé (restrictivas), que desean mantener el statu quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, un “equilibrio cuasi-estacionario”.

Para modificar ese estado “cuasi-estacionario” se puede aumentar las fuerzas que propician el cambio o disminuirlas o combinar ambas tácticas.

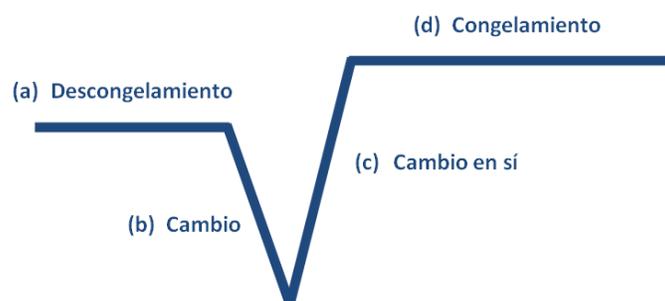
El autor de la teoría de campo de fuerzas y teoría del cambio propone el modelo DCC: DESCONGELAR – CAMBIAR- CONGELAR. Un modelo de referencia para describir el Cambio con gran sencillez y utilizando la metáfora del bloque de hielo, nos explica el proceso del cambio.

La primera etapa, descongelamiento de viejas conductas, debe comenzar con el deseo de la gente de aprender nuevas formas de pensar y actuar. Es decir, dispuestas a superar la resistencia al cambio, la cual es una tendencia general de toda persona perteneciente a una organización. Esto se puede hacer generando expectativas con el cambio, motivándolos y explicando las razones del cambio.

La segunda etapa, movimiento hacia un nuevo aprendizaje, debe constar en entrenamiento, demostración y fortalecimiento de las nuevas conductas. Es importante ayudar a las personas a entender y moldear las nuevas conductas.

La tercera y última etapa, recongelamiento de las conductas, es muy importante, y su principal objetivo es el reforzamiento y la retroalimentación de conductas. Esto se logra a través de estímulos positivos, brindar mayor información y, de ser necesario, proporcionar un reentrenamiento.

8.3 Teoría Raíz Cuadrada



Fuente: Modelo de Lewin: Gestión del Cambio Organizacional en 3 Pasos por Raúl Sejzer – QUALITY ROAD (wordpress.com)

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “**esquema de la raíz cuadrada**”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

Para poder lograr el cambio de manera correcta, hay que ir a la raíz del mismo. Ver en qué está fallando la empresa o la persona o el proceso y una vez sabido eso, atacar la raíz, ir al fondo del problema para poder aplicar soluciones y medidas correctivas adecuadas a la situación.

A continuación, se planteará una situación que la empresa Koalix experimentó, en donde la misma tuvo que indagar sobre dónde estaba la causa, realizó reuniones entre los socios para plantear soluciones y realizar un cambio en la organización.

El cambio que se realizó fue en el proceso de pagos y cobranzas entre la compañía y los clientes del shopping Palmares Mall.

a) Como se puede apreciar, en la **etapa de descongelamiento**, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el pago se realizaba en persona, el administrador iba de local en local en Palmares Mall para cobrar la cuota mensual), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

b) Se presenta el **proceso de cambio**, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del cobro cara a cara, se podría suponer que a la persona responsable de dicho control tuvo ciertos problemas con los montos del dinero, no llevaba registro de los locales ni de las fechas, por lo que no le fue posible entregar oportunamente su reporte, mensual ni tampoco manejo del paquete computacional requerido)

c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la **productividad** (dado que, ya que se implementa un sistema online de cobro, en donde a raves del mismo se envía un aviso a los locales transmitiendo información del monto de la cuota, fecha de vencimiento, intereses por demora en el pago, fecha de corte del servicio, etc. El administrador se encarga de supervisar diariamente si el sistema está funcionando correctamente, carga los avisos para mandarlos a través del sistema. Ahora es más fácil para el sujeto el cambio de asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.)

d) Por último, se inicia la **etapa de recongelamiento** en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En el ejemplo, el empleado pudo integrar a su sistema de trabajo el paquete computacional y descartó totalmente el cobro en persona a través de medios manuales.

En dicho momento se pudo decir que el administrador responsable de dichas tareas logró asimilar el cambio y el proceso de pagos y cobranzas incrementó su eficientísimo.

Si bien, el Desarrollo Organizacional es una herramienta sumamente eficiente para la resolución de problemas, cabe destacar que si a la misma se la complementa con las teorías anteriormente mencionadas, se lograría un cambio de mayor profundidad. Todo cambio conlleva a modificar la forma de actuar, a cambiar la rutina y el hábito de cada persona, nada mejor que realizarlo desde la raíz, analizando detalladamente los inconvenientes, investigando de donde provienen para poder descongelar aquellas actitudes y formas de trabajar que se habían convertido ya en hábitos, efectuar un cambio en las mismas, aplicando un movimiento y luego un congelamiento, es decir, una retroalimentación de aquellas nuevas formas de trabajar para iniciar un nuevo hábito mejorado y actualizado.

Es importante analizar las fuerzas positivas y negativas de los problemas y aplicar todo tipo de intervenciones para brindar la mejor resolución posible. Koalix no solo debe tener en cuenta la propuesta de mejora del Desarrollo Organizacional sino que debe también abarcar estas teorías para lograr un cambio y una mejora con mayor efectividad y eficientismo.

9. CONCLUSIÓN

Acorde a lo estudiado a lo largo de la carrera y luego de haber hecho un tan minucioso análisis de la empresa, podemos llegar a la conclusión de que es de suma importancia, sobre todo en países como Argentina, en donde el contexto es extremadamente volátil, adaptarse al entorno como también estar un paso más adelante, anticiparse al futuro. Koalix es una empresa que está en pleno crecimiento, si en estas alturas no aplica un correcto benchmarking, la empresa puede llegar a la etapa de muerte en tan solo cuestión de segundos.

Aplicar un correcto desarrollo organizacional ayuda a la empresa a que plantee objetivos concretos, a alcanzarlos de la mejor manera posible y evitar, en una gran medida, todo tipo de error a la hora de tomar decisiones.

Mantener un equipo constantemente capacitado y motivado va a contribuir siempre al mejor progreso de la empresa, proponer objetivos a corto y a largo plazo ayudará a la empresa a darle una guía, a orientarla para ver a donde quieren llegar, compararse con la competencia será de gran enseñanza para anticiparse, adaptarse y aprender a no cometer los mismos errores.

Koalix tiene mucho por crecer, hay un mercado amplio esperando nuevas propuestas, nuevas iniciativas, con todas las capacidades y ventajas que poseen pueden lograr llegar a la etapa de madurez sin inconvenientes.

Claro está, que el contexto de Argentina es sumamente complejo, pero no hay empresa que no haya pasado por tales crisis, por lo que implementar un método tal como lo es el de desarrollo organizacional, proporcionará todas las herramientas necesarias para alcanzar una estabilidad tanto para la empresa dentro del mercado como para los miembros dentro de la empresa.

Por lo tanto, acorde a lo analizado en cuanto al contexto externo e interno sumado a los resultados de las entrevistas realizadas, se obtuvo la conclusión de que Koalix debe hacer énfasis en ciertas intervenciones, tales como: determinación de metas, tanto a corto como largo plazo ya que las mismas motivarán a los empleados, servirán de guía y orientarán toda toma de decisión que se realice; coaching y capacitación, los empleados deben estar permanentemente capacitados sobre todo cuando se trata de tecnología que hoy en día avanza con un ritmo incomparable, sobre todo cuando se presentan determinadas situaciones externas que exigen que los procesos digitales y la tecnología se acelere; un correcto diseño estructural, implementación de horarios, un lugar adecuado para trabajar también ayudará a generar un orden, una mejor organización en la división de tareas y en la ejecución de las mismas; un aprendizaje organizacional, ayudara no solamente a aprender mayores conocimientos sino a mejorar la implementación de los mismos, lograr una adecuada combinación de los dos podría llevar al éxito de los miembros a un nivel exponencial y lograr una ventaja competitiva para la empresa.

Finalmente, podemos ver a través de los gráficos presentados anteriormente, que la empresa no posee una gran participación de mercado, pero debido a los avances tecnológicos y el contexto externo, hay una notable demanda de internet, sobre todo fibra óptica ya que hoy en día las personas exigen de la velocidad y la estabilidad en las conexiones. Hoy en día, la sociedad se ha vuelto más impaciente a la hora de navegar, demandan una conexión que resulte rápida y que sea estable, es decir, que no se produzcan cortes en la misma.

Esto es una gran oportunidad para el crecimiento y expansión de Koalix. Debe convertir sus desventajas en ventajas, lograr una ventaja competitiva y brindar un valor empresarial a sus clientes, dicha diferencia generará clientes fidelizados y consecutivamente una ampliación en el mercado, logrando un correcto posicionamiento de la marca y un alcance a la etapa de madurez de la empresa.

10. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

MINTZBERG, Henry, (1979), "*La estructuración de las organizaciones*", Ilhsa S.A.

MINTZBERG, Henry, (1992), "*Diseño de las organizaciones eficientes*", Ilhsa S.A.

LEACH, Peter E, (1991), "*La Empresa Familiar*", Ediciones Granica, Buenos Aires.

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "*Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica)*", Tercera edición, Dunken Buenos Aires.

STRECKERL, Vanessa, (2006), "*Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación de mercado*", Universidad del Norte.

ALVAREZ, O, (2004), "*La transición en la empresa familiar*", Dinero-ICEF.

GALLO M. & GARCIA, C, (1998), "*La empresa familiar*" Vol 3, ediciones IESE.

GALLO M, (1997), "*Trampas de la empresa familiar*" ediciones IESE.

BARRIOS, Marcelo, (2013), "*Gobierno de la empresa familiar: identificando líneas de investigación futura*", Palermo Business Review N°10.

DE FARIA MELLO, Fernando Achilles, (1999), "*Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*", 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F.

BECKHAR, Richard, (1992), "Transiciones organizacionales: administración del cambio", 2 edición. Addison-Wesley Iberoamericana

CUMMINGS, Thomas G. y WORLEY, Christopher G., (2007) "Desarrollo Organizacional y cambio", 8va edición, Learning Latin America.

PAGINAS WEB CONSULTADAS

<http://latrochadigital.com.ar/tecnologia-asi-llega-internet-a-argentina/> [Marzo, 2019]

<https://losandes.com.ar/article/view?slug=conectividad-como-afecta-los-negocios-en-mendoza> [Marzo, 2019]

<http://josecretta.com/telecomunicaciones/argentina-convergente-nace-un-mercado-unico-de-mas-de-10-000-millones-de-dolares/> [Abril, 2019]

<https://www.iprofesional.com/notas/197335-Cmo-es-la-puerta-de-%20%20entrada-de-Internet-a-la-Argentina> [Junio, 2019]

<https://www.dinero.com/pais/articulo/tipos-fundadores-empresas-familiares/48910> [Mayo, 2019]

<https://rpp.pe/campanas/branded-content/la-clave-del-exito-en-las-empresas-familiares-noticia-1000527> [Noviembre, 2019]

<https://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/> [Abril, 2019]

<https://www.portafolio.co/tendencias/10-trampas-empresas-familia-64934> [Octubre, 2019]

http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=82082&id_edicion=5302&news=123&cli=97&accion=ampliar [Julio, 2019]

<https://www.gestiopolis.com/trampas-fortalezas-empresa-familiar/> [Agosto, 2019]

<https://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/> [Septiembre, 2019]

https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional [Septiembre, 2019]

<http://www.actiongroup.com.ar/download/diagramadecampodefuerzas.pdf> [Octubre, 2019]

<https://amandapalazon.com/la-teoria-del-cambio-segun-kurt-lewin/> [Noviembre, 2019]

<https://tareasuniversitarias.com/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin.html> [Noviembre, 2019]

<https://altoimpacto.com/denison-consulting> [Noviembre, 2019]

<https://blog.gympass.com/es/modelo-de-liderazgo-situacional-como-nos-puede-ser-util/>
[Marzo, 2020]

Modelo de Lewin: Gestión del Cambio Organizacional en 3 Pasos por Raúl Sejzer –
QUALITY ROAD (wordpress.com) [Abril, 2020]

