

Desarrollo Integral y Sustentabilidad Empresarial



FEMHOM S.C.

Fundada en 2008 obedeciendo a la necesidad de apoyar a las empresas familiares a realizar exitosamente el paso del gobierno corporativo de una generación a otra. FemHom brinda consultoría corporativa a todo tipo de empresas.

Formada por un grupo de profesionales con amplia experiencia a nivel dirección en corporaciones, estamos conscientes de la demanda de recursos que representa para la empresa el recibir consultoría. FemHom brinda asesoría a ejecutivos y consultoría a sus empresas de manera colaborativa, con métodos sumamente efectivos y con un especial enfoque hacia la eficiencia en el servicio.

Actualmente cuenta en su cartera de clientes con empresas públicas y familiares de los giros comercial, turístico, financiero, manufactura y telecomunicaciones.

www.femhom.com

Cada año corporaciones y empresas familiares invierten cantidades incrementales de recursos en consultoría con el fin de desarrollar su capacidad organizacional y su productividad. Muchos de estos bien intencionados esfuerzos dan resultados parciales y temporales, no porque no estén bien diseñados o ejecutados, sino porque con frecuencia se requiere adaptarlos a una estrategia integral para la particular situación de capacidad organizacional de la empresa.

Es tan importante emplear métodos efectivos y eficientes de consultoría empresarial como es el seleccionar los métodos correctos para la etapa de desarrollo en el que se encuentra la empresa.

Particularmente la empresa familiar – proveedora de la gran mayoría del empleo en México- es quien más sufre cuando un buen método es aplicado antes de que la organización esté lista para recibirlo, o cuando un requisito previo no ha sido cubierto todavía.

Cada uno de los sistemas de trabajo de una organización deben ir creciendo de manera sincronizada permitiéndose mutuamente proveer la máxima efectividad de cada uno de ellos. Contar con un sistema de compensación basado en indicadores de gestión no será muy efectivo si no se tienen los procesos de trabajo críticos bien integrados entre sí; se generarán comportamientos que bloqueen esfuerzos multidisciplinarios.

Un buen sistema de planeación será poco efectivo si no existe un buen sistema de priorización o si se carece de principios de operación que gobiernen las decisiones estratégicas y tácticas.

Un liderazgo carismático podría ser inefectivo si no se cuenta con un sistema de toma de decisiones que garantice un óptimo balance entre la involucración adecuada y la agilidad con la que se toma la decisión.

Toda empresa familiar o corporativa, se puede claramente ubicar en una de cuatro fases del Modelo de Desarrollo Integral Sustentable. Cada una de estas fases tiene un matiz cultural único y una intención particular, por lo tanto ameritan una consultoría que corresponda a esa Fase.

FASE I

Alcanzar Condiciones Básicas

Síntomas. En esta primera Fase encontramos que los resultados dependen de unos pocos colaboradores y se fomentan y reconocen las soluciones heroicas o de emergencia. Hay roles poco claros y la empresa está diseñada basada en las habilidades existentes más que en las necesidades del negocio.

En esta fase el poder de decisión y la cultura son marcados por un número reducido de personas y existe muy poca interdependencia entre las funciones. Normalmente estas empresas basan su éxito en productos ganadores pero la calidad y confiabilidad de su servicio es todavía incipiente.

FASE III Simplificación

Intención Fase I. El propósito de esta primera Fase es alcanzar las condiciones básicas mínimas necesarias para el comienzo del viaje de productividad y crecimiento.

En esta Fase se debe acordar la Intención de la Empresa la cual marca la esencia de la misma y se deben establecer Principios de Operación que regulen los comportamientos y las decisiones. Éste es un buen momento para brindarle asesoría estratégica al Director General y lograr una integración sistémica de su equipo.

FASE II Sistematización

Síntomas. Los indicativos más claros de la Fase II son el cambio constante de prioridades mientras el poder oscila entre las diferentes áreas de la empresa. Normalmente en esta Fase no existe una cultura homogénea y los colaboradores se enfocan principalmente en los objetivos que marca la Dirección pasando por alto importantes variables de proceso que aseguren la confiabilidad, calidad y servicio. En esta Fase la mayor parte del trabajo es no planeado y se subordina al trabajo más esencial. Este trabajo esencial normalmente está también insuficientemente planeado.

Intención. El propósito de esta Fase II es sistematizar para que el trabajo crítico no planeado se convierta en trabajo planeado. Dado que cualquier empresa, inclusive mediana o pequeña, podría necesitar más de 200 procesos de trabajo, es crítico el priorizar los estándares y sistemas que se desarrollarán en esta Fase.

En esta Fase II es necesario elevar el nivel de servicio interno y externo para poder seguir creciendo el negocio. Esto se logra a través de la identificación, subordinación y elevación de las restricciones de crecimiento y operación de la empresa. Así se logra también el nivel mínimo de interdependencia funcional necesario para pasar a la siguiente Fase.

Síntomas. El indicativo más claro de la Fase III es la conciencia y prioridad que se le marca al servicio y a la calidad. Existen estándares y sistemas para la mayoría de los procesos de trabajo y la empresa goza de un nivel de interdependencia y confiabilidad muy alto. Sin embargo, es muy frecuente también encontrar que en varios procesos de trabajo el sistema ha dejado de trabajar para el usuario y ahora el usuario ha comenzado a trabajar para el sistema. La abundancia de sistemas y estándares pueden llegar a hacer a la empresa muy lenta o burocrática.

Intención. El propósito de esta Fase III es simplificar el trabajo buscando sinergias que puedan eliminar tareas redundantes, poco eficientes o claramente innecesarias. La cultura durante esta Fase se sigue manteniendo enfocada a servicio y calidad pero ahora con un enfoque muy enfático hacia el costo y el ahorro.

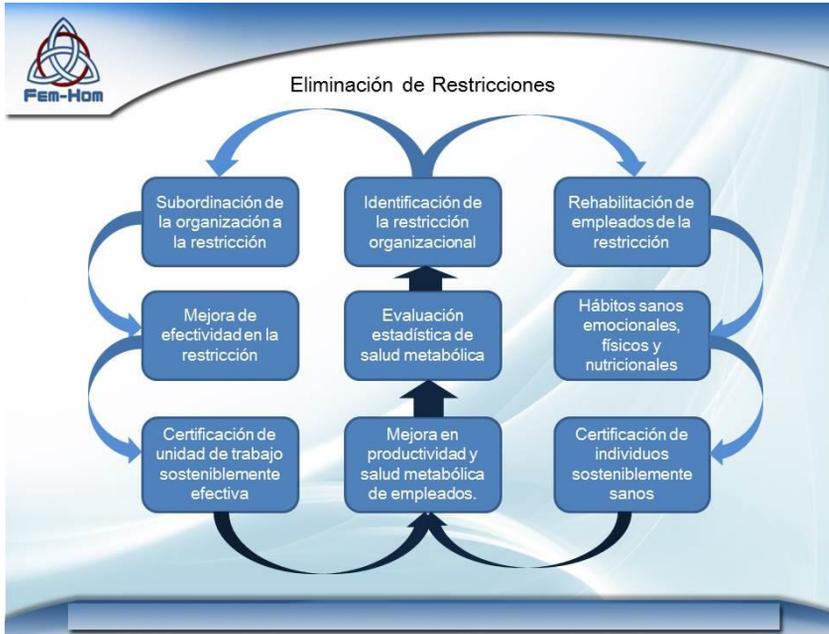
El secreto para avanzar aceleradamente a través de las fases del Modelo de Desarrollo Integral Sustentable es conocer qué sistema se debe reforzar en el momento correcto y con el énfasis correcto.



Desarrollo Integral y Sustentabilidad Definición en Fases.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Intención de la Fase	Condiciones básicas	Sistematización	Simplificación	Crecimiento acelerado
Entorno externo	Competencia débil	Competencia en crecimiento	Competencia Fuerte	Competencia Fuerte y retrasada
Éxito basado en	Producto ganador	PG + Servicio	PG + Servicio + Costo	PG + S + C + Agilidad
Estructura basada en	Silos funcionales	Equipos efectivos	Procesos de trabajo	Células y Cent. de Excelencia
Cultura predominante	Héroes, solución de emergencias	Sistematización	Simplificación	Velocidad
Integración	Incipiente	Intermedia	Avanzada	Avanzada
Rol Estratégico de C. Ejecutivo	Eliminación de problemas	Integración	Agilización	Foco externo
Rol de Gerentes	Arbitraje	Mejora de sistemas	Creación de Sinergias	Iniciativas y proyectos
Estrés / horas de trabajo	Estrés agudo y constante.	Estrés en las restricciones.	Manejable e impredecible	Manejable y predecible

Desarrollo Integral y Sustentabilidad Definición en Fases.



El autor

José Luis Quintero E.,

Fundador y Director General de FEMHOM S.C.

Consultor para corporaciones y empresas familiares en desarrollo organizacional, planeación estratégica y manufactura con amplia experiencia internacional.

Creador del Método de Desarrollo Integral Sustentable..

Autor de:

*La Ley de Tus Razones
Ritmo y Rumbo (Speed & Course)*

FASE IV Crecimiento Acelerado

Síntomas. El indicativo más claro de la Fase IV es la motivación de los colaboradores y la ausencia de roles fijos para cada uno de ellos. Los recursos de la empresa fluyen hacia donde se encuentra la demanda de trabajo ya sea en ventas, proyectos, producción o promoción.

La gran mayoría de los empleados están asignados a tareas de valor y la empresa cuenta con una gran capacidad de respuesta a variaciones estratégicas en la demanda y en el portafolio de productos o servicios. El tiempo de la gerencia se dedica principalmente al manejo efectivo de las iniciativas.

Intención. El propósito de esta última Fase es reducir el tiempo de respuesta a la demanda y a los cambios en el portafolio de productos o servicios.

Los procesos de trabajo ya simplificados en la Fase III ahora son cuestionados por sus tiempos totales de entrega. El desempeño de los colaboradores anteriormente basado en conocimiento ahora se basa en habilidades. La estructura cambia de un modelo piramidal a un diseño de cadenas de valor agregado y centros de excelencia funcional. El acelerado crecimiento de la empresa en esta Fase IV se sincroniza con la velocidad de desarrollo de sus colaboradores. Finalmente, en esta Fase IV los colaboradores y a la empresa crecen al mismo ritmo y con el mismo rumbo.

Restricciones de Crecimiento y Salud

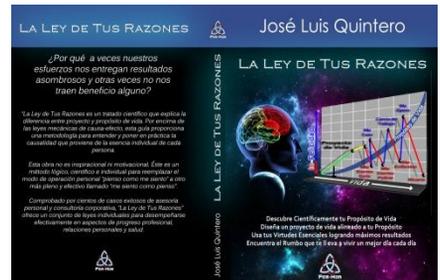
Para lograr avanzar a través de las Fases del Modelo de Desarrollo Integral Sustentable es crítico identificar y solucionar las restricciones de crecimiento. Una restricción de crecimiento puede ser una función, un nivel, un equipo de trabajo, o una serie de sistemas. Con frecuencia estas restricciones son los puntos de la empresa que son menos entendidos, de los que el resto de la organización se queja y en donde la salud de los empleados está más frágil.

Por definición las restricciones organizacionales son aquellos puntos de la empresa cuya capacidad existente es menor a lo que se le exige. Ejemplos de restricciones pueden ser el tiempo que tiene disponible un ejecutivo de ventas para atender a su cartera de clientes, la capacidad de manufactura o la velocidad de registro oficial de productos.

El problema, un tanto paradójico, se presenta cuando los colaboradores que trabajan en una restricción sufren estrés excesivo y constante. Mientras más se rebasa su capacidad, más se estresan; mientras más estresados están, menor es su productividad y por ende menor también es su capacidad de cubrir lo que se les demanda.



No sólo el esfuerzo, la habilidad y el método son críticos para el éxito. Razones correctas detrás de nuestras acciones son fundamentales para obtener buenos resultados.



Una vez identificada, la organización debe enfocarse a entregarle perfección a la restricción. Algunos ejemplos de esto podrían ser eliminar cualquier defecto en listas de precios para los ejecutivos de ventas, materias primas y diseños perfectos para una planta topada en capacidad o información completa y sin errores a un departamento regulatorio de registro oficial de productos.

La mayoría de las restricciones organizacionales también tienen oportunidades de mejorar su eficiencia interna pero es poco probable que los colaboradores que operan a máxima capacidad la restricción al mismo tiempo puedan elevar la eficiencia de la misma. La mayoría de estos colaboradores estarán tan estresados que se habrán desconectado de la Intención de la empresa y su capacidad de encontrar soluciones sistémicas se habrá reducido dramáticamente. Es en este momento cuando un plan integral de mejora se debe realizar contando con apoyo externo a la restricción. Áreas de planeación estratégica, gestión de calidad, capital humano o una consultoría externa son buenas opciones para proveer este apoyo.

La nivelación del estrés de los empleados que laboran en la restricción es el primer y más importante paso para elevar su eficiencia. Esto se logra alineando las razones personales de cada colaborador con la Intención global del negocio estrechado así la relación entre empresa y empleados.

Sus razones personales están definidas por sus perfiles de virtudes esenciales. Al estar sus virtudes esenciales desalineadas con la empresa, los colaboradores habrán incrementado su esfuerzo indefinidamente colapsando con eso su creatividad y su productividad. Alinear las razones personales de los colaboradores con la Intención de la empresa es la mejor y más sostenible manera de recuperar su productividad, su compromiso y su salud.

Suzuki T. (1994) *TPM in Process Industries*
 Goldratt E.M. (1999) *Theory of Constraints*.
 Hanna D.P (1988). *Designing Organizations for High Performance*.
 Womack J.P. & Jones D.T. (2003) *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*.
 Quintero J.L. (2011) *La Ley de Tus Razones*.
www.femhom.com