



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Química

**SCA: Un proyecto de consolidación
para una Asociación Civil**

Caso de Estudio y Nota de Enseñanza

TESIS

Que para optar por el grado de

Maestro en Alta Dirección

Presenta:

David Francisco Pérez Salazar

Director de Tesis:

I.Q. Juan Carlos Fernández de Lara

Facultad de Química

Ciudad de México, diciembre 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres:

Por haber invertido en mi educación un tiempo importante de sus vidas.
Valoro su esfuerzo, sus sacrificios y su apoyo incondicional.

A mis hermanos:

Por apoyarme y alentarme.

A los Directores Ejecutivos de Operación Servir Internacional:

Por haber creído en mi potencial y haberme permitido formar parte de esta maravillosa organización, la cual creo que es un gran agente de cambio, y por apoyarme en este proyecto de superación personal.

A los Directivos del Programa de la Maestría en Alta Dirección:

Por la oportunidad que me dieron de extender mis horizontes
y haberme elegido para aprender de ustedes.

A los profesores de la Maestría en Alta Dirección:

Por todas sus enseñanzas, las horas invertidas en el aula y fuera de ella, para hacer de este programa un semillero de grandes ejecutivos y agentes de cambio.

A mis compañeros de generación:

Por compartir sus vidas, sus experiencias y sus conocimientos conmigo. Aprendí mucho de ustedes.

Al I.Q. Juan Carlos Fernández de Lara:

Por su espíritu incansable y su gran energía que nos contagia y nos hace buscar la excelencia.

A aquellos que me apoyaron económicamente para alcanzar este sueño y a lograr esta meta:

Héctor Raúl Pérez, Abraham Martínez, Julieta Ortiz, Miguel Ángel Ramírez.

A aquellos que luchan en las asociaciones civiles para hacer de este, un mundo mejor:

Por ser impacientes y tomar decisiones importantes para lograr un cambio en la sociedad.

Contenido

Agradecimientos	2
Resumen	4
Palabras Clave:	4
Abstract	4
Key words:	4
Justificación	5
Introducción	7
S.C.A.A.C: Un Proyecto de Consolidación para una Asociación Civil.....	8
¿Quién es S.C.A.A.C.?	9
¿Cuál es su objetivo?	9
S.C.A.A.C., su historia de fundación	9
¿A qué se dedica actualmente S.C.A.A.C.?	12
¿Cómo lo hacen?	14
Descripción de las áreas de servicio.....	15
Las preocupaciones de la Directora	17
Nota de enseñanza	27
¿Qué aporta el caso de S.C.A.A.C.?	27
Objetivos del Caso:.....	28
Objetivos de Aprendizaje	28
Materias en las que puede ser utilizado	28
Preguntas sugeridas	29
Posibles respuestas a las preguntas sugeridas:	29
Actividades Sugeridas.....	33
Conclusiones:	37
Lecturas Complementarias	39
Bibliografía	39

Resumen

SCA: Un proyecto de consolidación para una Asociación Civil es un estudio de caso que ilustra un escenario real que muestra el funcionamiento de una Asociación Civil no gubernamental sin fines de lucro, dedicada a combatir la pobreza extrema en México y cuyo modelo operativo está basado en “viajes con propósito.” Es una historia basada en hechos reales que narra los desafíos de un alto directivo que se enfrenta a su retiro y debe preparar un proceso de sucesión para la organización.

Palabras Clave:

Asociación Civil, no gubernamental, sin fines de lucro, pobreza, México, modelo operativo, viajes con propósito, alto directivo, retiro, proceso de sucesión, organización.

Abstract

SWL: A Consolidation Project for a Non-profit Organization is a case study that illustrates a real scenario that shows the functioning of a non-profit nongovernmental civil association in Mexico dedicated to help the poorest whose operative model is based on “purposeful traveling.” It is a story based on real events that narrates the challenges of a Senior Manager who faces his retirement and who must prepare a succession process for the organization.

Key words:

Non-profit, nongovernmental, civil association, Mexico, operative model, purposeful traveling, Senior Manager, retirement, succession process, organization.

Justificación

La Maestría en Alta Dirección es profesionalizante, y forma parte del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y se ofrece en las instalaciones del Edificio Río de la Loza de la sede Tacuba de la Facultad de Química¹. Su objetivo es formar altos directivos que dirijan organizaciones de manera responsable y ética para ayudarlas a alcanzar su máximo potencial y de esta manera impulsar el desarrollo del país. El método de aprendizaje en este programa está basado en el estudio de caso que es una herramienta de enseñanza y aprendizaje eficaz para la formación de directivos y administradores de empresas, la cual se emplea en las mejores universidades del mundo.

Durante nuestra estancia en el programa revisamos alrededor de 200 casos que se enmarcaron en: entornos empresariales, de servicios, hospitalarios, empresas manufactureras, gubernamentales, militares, y dos casos únicamente se enfocaban en organizaciones sin fines de lucro.

Como una de las modalidades de titulación se encuentra el Trabajo Escrito Profesional para obtener el grado de Maestría en Alta Dirección, el cual consta de la elaboración de un caso de estudio y su respectiva nota de enseñanza. En esta modalidad, se le solicita al maestrante elaborar un estudio de caso que pueda servir como material didáctico en el aula, para transmitir a otras generaciones parte de su experiencia y contribuir a desarrollar las habilidades de otros individuos a través del ejercicio de la toma de decisiones en escenarios ficticios basados en hechos reales.

Una de las ventajas de crear esta clase de instrumentos es que se promueve el aprendizaje a través de situaciones reales contextualizadas en México. Uno de los problemas más frecuentes que encontramos al revisar el acervo de estudios de casos disponibles durante nuestra formación, es que muchos de ellos no se encontraban contextualizados en nuestro entorno nacional, lo que por un lado nos producía un sesgo parcial, pero, por otro, nos obligaba a expandir nuestros horizontes para analizar otra clase de contextos internacionales.

Asimismo, otro de los problemas que identificamos es que, al menos tres de los integrantes de esta primera generación proveníamos de un sector poco representado en los estudios de caso, que es el sector de las organizaciones civiles sin fines de lucro. De ahí se derivó nuestro interés por escribir acerca de las situaciones que estábamos experimentando en nuestras propias organizaciones, con el fin de contribuir a aquellas personas interesadas en este sector y, al mismo tiempo, mostrar cómo las organizaciones civiles sin fines de lucro son al final de cuentas organismos que enfrentan desafíos muy similares a los de otras entidades en diferentes sectores productivos, pero con ciertos factores particulares que las hacen ser únicas en su género.

Este estudio de caso está diseñado para generar inquietud en el lector, acerca de la incertidumbre del futuro de una iniciativa y su perpetuidad.

¹<https://quimica.unam.mx/ensenanza/posgrados-de-la-facultad-de-quimica/maestria-en-alta-direccion/>

Se espera que el lector de este estudio de caso, desarrolle:

- La habilidad de proyectar un plan estratégico de sucesión tomando en cuenta las variables presentes y sus posibles derivaciones futuras
- La habilidad de imaginar diversos escenarios y desarrollarlos por escrito para anticipar rutas de acción
- La habilidad de tomar decisiones basadas en hechos
- La habilidad de establecer metas orientadas y enfocadas, así como indicadores de logro de objetivos
- La habilidad de implementar planes de acción basados en objetivos

De acuerdo con estas habilidades, el lector se dará cuenta que es muy importante desarrollar la capacidad de analizar el pasado y el presente, e imaginar el futuro para anticipar planes de acción.

El futuro no es imprevisible, de hecho, hay muchos indicadores que simple y sencillamente no tomamos en cuenta: el tipo de personas que contratamos, sus metas y anhelos emparejados con la meta común, el entorno financiero, el momento histórico-socio-político, nuestras relaciones con proveedores y con asociados, la diligencia que ponemos en nuestro trabajo, los errores que cometemos sistemáticamente y que no corregimos, nuestras creencias, valores, miedos y limitaciones. Cada uno de estos elementos se entremezclan para determinar las decisiones que tomamos o que dejamos de tomar y que tendrán un impacto en el futuro, pero si somos capaces de observarlos detenidamente con una mente científica, lograremos identificar nuestros patrones conductuales, tal vez inconscientes, que determinan y dan forma a nuestro futuro y con ello abrimos la puerta a la posibilidad del cambio.

Las mejores decisiones se toman con tiempo y anticipación.

Muchas veces nos sentimos a merced del entorno, pero en realidad somos nosotros mismos los que necesitamos cambiar, es decir, debemos cambiar lo que creemos para poder cambiar la forma en la que actuamos.

Esperamos que, a través del análisis de este estudio de caso, otras personas encuentren las respuestas que están buscando a sus propias inquietudes y que algunas otras, encuentren la inspiración para dar forma a sus propios proyectos para poder impulsarlos y perpetuarlos.

Introducción

En México, las iniciativas de la sociedad civil que tratan de resolver algún problema percibido por un sector de la sociedad han encontrado cabida a través de las Asociaciones Civiles.

Hay distintas clases de asociaciones civiles, pero en las que nos enfocaremos en este escrito serán aquellas que luchan contra la pobreza extrema, entendiendo esta como la falta de al menos tres de los seis indicadores de pobreza que son: rezago educativo, acceso a servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación (INEGI).

En 2016 la pobreza aquejaba a 43.6% de la población total del país (CONEVAL, Reporte 2016), es decir, que este sector de la población tenía al menos una carencia social de los seis indicadores de pobreza, y 7.6% de la población se encontraba en situación de pobreza extrema. (CONEVAL, 2016)

En medio de este panorama encontramos a una asociación civil cuyo principal objetivo es combatir la pobreza extrema. Sus esfuerzos empezaron en 1983 y esta iniciativa se ha fortalecido y mantenido; sin embargo, su principal líder en México se encuentra ante la inminente decisión del retiro y con ello la pregunta: ¿quién puede dar continuidad a esta iniciativa y aumentar su eficiencia para tener un impacto significativo en el combate a la pobreza en México?



D. Pérez Salazar¹

S.C.A.A.C: Un Proyecto de Consolidación para una Asociación Civil²

A finales de febrero de 2017, la Directora Nacional de Servicio Con Amor A.C.³ (S.C.A.A.C.), Rosalía Pérez, acababa de terminar una de sus reuniones con su equipo de trabajo. Se estaban preparando para la sesión más fuerte de trabajo: la sesión de verano.

Cada año, Rosalía y su equipo recibían a grupos de ayuda humanitaria para llevar apoyo a comunidades con gran necesidad. En promedio, cada año recibían a 291 voluntarios internacionales durante 10 semanas seguidas, en los meses de junio, julio, agosto y en la primera semana de diciembre para poder llevar servicios médicos, de optometría, dentales e higiene personal a 25 comunidades en la Ciudad de México y el área conurbada. Este esfuerzo implicaba meses de planificación para dar mantenimiento y preparar el equipo adecuado para proveer los servicios, comprar los insumos necesarios de cada una de las áreas de servicio que se ofrecían y llevar a cabo las actividades, programadas antes de la llegada de los equipos internacionales.

Para poder llevar a los equipos internacionales a las comunidades, primero era necesario identificar, contactar y visitar las comunidades seleccionadas para explicarles el objetivo y naturaleza de una Brigada de Ayuda Social. Esto es importante para poder obtener el apoyo de la comunidad receptora. Para poder lograrlo se enviaba a dos representantes de S.C.A.A.C. a las comunidades con los siguientes objetivos: evaluar el tiempo que tomaría llevar a un equipo a ese lugar, lo accidentado del trayecto para poder anticipar eventualidades durante el recorrido que pudieran retrasar o entorpecer la transportación de las personas y el equipo y, por último, evaluar las instalaciones del lugar donde se pretendía llevar a cabo el trabajo de la Brigada. Durante esta reunión de orientación, representantes de S.C.A.A.C. proveían la capacitación necesaria a los

¹ D. Pérez Salazar es Asistente Ejecutivo en una A.C. y preparó este caso con ayuda del Ing. Juan Carlos Fernández de Lara. El caso fue revisado por el Ing. Héctor Alejandro Genis Juárez, el Mtro. A. David Garza Marín, el Mtro. José Manuel Morales Medina y la Mtra. Araceli Romo Cabrera.

² Los nombres de algunas personas y otros datos han sido cambiados. El caso se desarrolló únicamente como base para la discusión en clase. No se pretende que el caso sirva como respaldo, fuente de datos primarios o ilustración de una gestión efectiva o ineficaz.

³ Una Asociación Civil es una entidad privada sin fines de lucro, con personalidad jurídica plena, integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos o de índole similar, con el objetivo de fomentar entre sus socios y/o terceros alguna actividad sociocultural.

voluntarios nacionales que apoyarían el evento en la comunidad receptora para poder lograr la meta deseada, que era: dar servicio a la población más vulnerable en el área. Rosi, como a ella le gustaba ser llamada, había realizado esta actividad desde 1992, cuando se unió a la organización, y se daba cuenta de que cada temporada era ligeramente diferente. Definitivamente las cosas habían cambiado desde que se fundó la Asociación. La cantidad de personal iba en aumento y la organización cada vez se hacía más compleja, pero ese año la hizo reflexionar más que todos los anteriores. Habían pasado 25 años desde su ingreso a la Asociación y comenzaba a notar el paso del tiempo y se preguntaba: ¿qué pasará en el momento en el que yo me retire?, ¿la organización podrá continuar?, ¿quién tomará mi lugar?, ¿qué dirección debería tomar la organización?, ¿cuáles son las metas que deberíamos perseguir de aquí en adelante para consolidar la organización?

¿Quién es S.C.A.A.C.?

Servicio Con Amor A.C., es una Asociación Civil sin fines de lucro legalmente constituida desde 1993. Es una organización regional que deriva de una Internacional denominada Serve With Love International Inc. (S.W.L.), que es la institución sin fines de lucro constituida en los Estados Unidos desde 1983.

Su lema es “Compartiendo el Amor con palabras y con hechos”.

La Misión de S.C.A.A.C. es motivar y movilizar a personas comprometidas en asistir a los pobres en áreas remotas y de difícil acceso.

¿Cuál es su objetivo?

S.C.A.A.C. busca ofrecer una vida con más dignidad a personas que viven en condiciones de pobreza extrema.

La visión de S.C.A.A.C., derivada de la visión de S.W.L., es:

1. Compartir un mensaje de amor con los pobres y necesitados en muchas partes del mundo.
2. Transmitir un panorama global de lo importante que es ayudar a los que menos tienen.
3. Ayudar a personas que deseen aprender en talleres donde se ofrece adiestramiento en oficios para mejorar su calidad de vida.
4. Capacitar a líderes de todo el mundo para que, a su vez, puedan capacitar a su propia gente.

S.C.A.A.C., su historia de fundación

Serve With Love International Inc. fue fundada en 1983 por William Kindel quien la dirigió hasta 1993. Todo comenzó con una visita que Kindel realizó a los basureros del Bordo de Xochiaca en Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México. Él sintió una gran necesidad de ayudar a las personas

que vivían dentro de los basureros y regresó a su país con el propósito de encontrar una forma de ayudar a esas personas. Su idea fue volver a su pueblo natal en Nueva York y hacer una travesía de vuelta a México, exponiendo en su camino las necesidades de esas personas que no tenían acceso a los servicios más básicos. Poco a poco, fue reuniendo los apoyos económicos e ideas a implementar para ayudar a esas personas, así surgió la idea de crear un modelo operativo donde personas que comparten los mismos valores y principios, tuvieran la oportunidad de viajar a los lugares donde se encuentran las poblaciones más desfavorecidas, para prestarles servicios que mejoraran su calidad de vida.

Desde el inicio de operaciones de S.W.L., en 1983 hasta 1991, las oficinas se encontraban ubicadas dentro de las instalaciones de una asociación religiosa; en agosto de 1991 hubo una diferencia de opiniones entre los líderes de la Asociación Religiosa y los directivos de S.W.L. que obligó a S.W.L. a abandonar sus oficinas con todos los recursos que en ella se encontraban. La asociación se vio obligada a empezar de cero, rentando una bodega en la zona de La Candelaria, donde se resguardó todo el equipo e insumos propiedad de la Asociación que se logró rescatar.

En 1991, el Dr. Jabari Hakizimana y Helen Hakizimana se unieron a S.W.L. y muy poco después asumieron roles de liderazgo como Directores Ejecutivos de la Asociación. Ellos expandieron la visión de la Asociación con énfasis en el desarrollo de líderes locales para expandir el impacto de la organización.

En 1992, Rosalía Pérez se unió a la Asociación y en 1993 se constituyó legalmente en México, Servicio Con Amor A.C., con el objetivo de crear un organismo más permanente que les permitiera desarrollarse en este país.

Para 2010, cada año Rosalía Pérez y los señores Hakizimana identificaban 15 comunidades en México, para que recibieran una “Brigada de Ayuda Humanitaria” que impactara en áreas con gran necesidad.

Una Brigada se convirtió en un evento cuidadosamente planeado para alcanzar a comunidades en lugares remotos y de difícil acceso. Varios Individuos se unían a un equipo de voluntarios internacionales, nacionales y el equipo de trabajo de S.C.A.A.C. para proveer servicios médicos, dentales, óptica, higiene personal y actividades infantiles, que impactaban a cientos de personas en un solo día.

Lo que comenzó como una clínica móvil rústica en la parte trasera de un autobús, actualmente es una organización que cuenta con tres subdivisiones en EE.UU., México y Egipto. Tiene los medios para atender a miles de personas cada año. Esta Asociación ha ayudado a muchos pobres de México por más de 30 años. Desde 2010 hasta 2016 se habían atendido en México anualmente a 17,631 personas en promedio, a los que se les brindó servicios médicos, dentales, de óptica, higiene personal, conferencias y clases de inglés, para un total de 105,787 personas atendidas desde el 1º de enero de 2010 hasta el 31 de diciembre de 2016.(Ver Evidencia 1)

Durante su tiempo de existencia en México, S.C.A.A.C. contó con el apoyo de Rosalía Pérez durante más de 24 años, y muchas personas habían entrado y salido de la organización, ya que fue difícil retener personal por un periodo prolongado de tiempo.

En 2006 se adquirió una casa habitación de aproximadamente 500 m², que no pudo ser ocupada hasta finales de 2009 debido a que se tuvo que remodelar y acondicionar para poder tener ahí las oficinas centrales, el centro de recursos y un edificio para hospedar a los voluntarios internacionales de largo plazo (mínimo un año de estancia en México). Desde entonces, la casa había sido objeto de muchas reparaciones mayores. El área más costosa en su mantenimiento eran los techos, cuyo gasto por ese concepto era de \$25,000.00 a \$30,000.00 pesos cada dos años.

En 2007 se integró al equipo de trabajo la Dra. Andrea Smith quien se mudó a México y durante su estancia se encargó de desarrollar y mejorar los procedimientos y logística del área concerniente a los servicios médicos que proveía la organización, creó protocolos y procedimientos, desarrolló normas internas de operación del área médica, presupuestó y compró medicamentos utilizados anualmente en las Brigadas, respaldó y brindó apoyo médico en el campo de trabajo para todos los viajeros, sirvió a la población mexicana local, e impartió pláticas educativas de promoción de la salud al público en general en México.

En 2009, se integró Adriana López como Asistente Administrativa para ayudar en toda la operatividad interna de la organización, pero únicamente se mantuvo apoyando el proyecto durante un año y se retiró en diciembre de 2010.

En marzo de 2010 se integró al equipo de trabajo Ernesto Martínez como Asistente Ejecutivo, quien apoyó a la organización en todas sus operaciones y logística. En mayo de 2010 se incorporó al proyecto Camile Anders, como consultora y apoyo para el área de Desarrollo Comunitario, en el programa de clases de inglés (ESL; English as Second Language, por sus siglas en inglés).

En 2012 se integró al equipo de trabajo una pareja inglesa junto con su hija adolescente y residieron en México por 18 meses, al término de los cuales volvieron a su país de origen debido a problemas de integración cultural por parte de uno de los miembros de la familia.

En 2013 se unió al equipo Jimena Ramírez con el cargo de Asistente Administrativo y continuó trabajando para la organización. Ella se unió al equipo con el propósito de reunir fondos para estudiar una carrera universitaria. La organización sabía que era un riesgo potencial perderla en cuanto ella fuera aceptada para cursar sus estudios universitarios.

Con este equipo de trabajo integrado, aumentó la capacidad de servicio, de tal manera que se podía atender a 25 localidades anualmente, en lugar de 15. En algunos casos, los equipos reclutados eran tan grandes que se debían formar dos grupos, para lo cual se dividía al personal de apoyo para desarrollar dos Brigadas simultáneamente.

A finales de 2014, se contrató a Víctor Peña, hombre de negocios de edad avanzada que era dueño de una compañía manufacturera de cuadros para bicicleta. Debido a su desempeño y experiencia fue contratado como Gerente de Oficina para ayudar a supervisar las funciones generales de la organización y hacerse cargo de las finanzas.

En 2015, Camile Anders decidió volver a su país de origen para completar estudios de Maestría que le tomarían 3 años. El programa de clases de inglés redujo su capacidad de servicio y un año y medio después debió ser cancelado. Ese mismo año la Dra. Andrea Smith, quien tenía una relación

muy cercana con Camile, también decidió volver a su país de origen para actualizar sus conocimientos. Al partir estos dos valiosos miembros del equipo, la capacidad de la organización se redujo. Otro de los grandes problemas fue que, al partir, estos elementos se llevaron consigo el *“know how”* de cómo llevar a cabo ciertas tareas específicas que desarrollaban. El área más impactada de la organización al partir la Dra. Andrea Smith fue el de Medicina, pues solamente ella sabía cómo se manejaba el área. Durante su estancia en México ella había desarrollado para la organización un sistema de catalogado, almacenaje y compra de medicamentos, protocolos para distintas situaciones que pudieran presentarse en el campo de trabajo, bases de datos, folletos informativos; ella tenía el conocimiento de cómo estaban organizados todos los insumos en el centro de recursos de la organización.

Después de este evento, la organización sufrió una reorganización interna.

A principios de 2016 se contrató a un Cirujano Dentista, el Dr. Ismael Rodríguez, quien cubría la función de responsable del Área de la Salud, supervisando y tomando decisiones sobre las áreas de odontología y medicina. Al no ser la medicina su área de especialidad se enfrentó a dos problemas principales: organizar y optimizar el área dental y familiarizarse y desarrollar el área de Medicina.

Uno de los grandes retos que enfrentó el Dr. Rodríguez al integrarse a la organización fue tener que familiarizarse con un sistema desarrollado por una persona que ya no se encontraba en la organización, no tener una fuente confiable a la cual recurrir para aclarar todas sus dudas y obtener respuestas tales como: “eso sólo lo sabía hacer la Dra.”, o “eso lo hacía la Dra.”

¿A qué se dedica actualmente S.C.A.A.C.?

Para lograr su objetivo, S.C.A.A.C. utiliza cuatro estrategias principales:

Brigadas de Apoyo Social. - Se llevan clínicas móviles a lugares remotos y de difícil acceso, las cuales prestan servicios de medicina general, odontología, óptica, corte de cabello, peinados y pintado de uñas, así como actividades infantiles. Los equipos que van a estos lugares están compuestos por voluntarios internacionales que se unen a voluntarios nacionales para servir a una comunidad objetivo.

Capacitación en Liderazgo. - Se ofrecen conferencias a personas de escasos recursos con la finalidad de convertirlos en líderes dentro de sus comunidades, para ello, se invita a conferencistas internacionales especializados en su área de conocimiento, quienes imparten conferencias sobre liderazgo.

El 27 y 28 de agosto de 2010, se realizaron las primeras conferencias a cargo de Tim y Rhonda Fursland con el tema: “De bueno a grandioso”, donde el tema principal fue cómo salir de la mediocridad para buscar lo mejor y un taller para mejorar las relaciones de parejas en el liderazgo. En estas conferencias participaron 40 líderes de pequeñas comunidades.

El 16 y 17 de noviembre de 2015, el Dr. Jabari Hakizmana y el Dr. John Miller impartieron las conferencias: “La visión de un gran Líder” y “Cambiando la forma de presentar nuestro producto”. A esta serie de conferencias asistieron 226 líderes de pequeñas comunidades del Estado de México.

El 30 de abril de 2016 se impartieron las conferencias: “Es tiempo de madurar como líderes” y “De generación a generación”, por el matrimonio de John Wade y Diane Milestone, donde los temas principales fueron cómo madurar como líderes y preparar los cambios para pasar la estafeta en un liderazgo para levantar a la siguiente generación. Se contó con una asistencia promedio de 250 personas.

Del 31 de mayo al 2 de Julio de 2016 se impartió el taller “En las Manos del Alfarero” donde Helen Hakizimana con el apoyo de Emily Eckton impartieron un taller de empoderamiento para las mujeres. Trajeron un grupo de mujeres sobrevivientes de violencia intrafamiliar para compartir sus testimonios en las comunidades objetivo, para apoyar a aquellas mujeres que se encontraran bajo dicha circunstancia y darles una esperanza de vida. Alrededor de 450 mujeres asistieron a estos eventos y se tienen registros de que al menos la vida de 10 mujeres cambió radicalmente.

El 7 de septiembre de 2016, el Dr. Jabari Hakizimana participó con el tema: “Estilos de liderazgo y cómo utilizarlos para influir sobre las personas”. También se tuvo el apoyo del Dr. John Miller con el tema: “Corriendo con los caballos”. En estas conferencias se contó con la participación de 150 asistentes.

Desarrollo Comunitario. S.C.A.A.C., preocupada por los altos índices de deserción escolar decidió apoyar a la juventud mexicana a través de un programa de apoyo de Clases de Inglés (ESL, *English as Second Language* por sus siglas en inglés). Este programa también es móvil y se imparte en las comunidades objetivo. Está dirigido a niños en los últimos tres grados de la primaria, a adolescentes, jóvenes y adultos. Se procura que las personas que impartan estos cursos sean angloparlantes nativos o personas bilingües certificadas.

Este programa comenzó en 2006 bajo la supervisión de Lea y Michael Green, donde atendían alrededor de 300 alumnos anualmente y mantuvo este ritmo hasta 2008, año en el cual Lea y Michael tuvieron que volver a Estados Unidos; sin embargo, no se tiene un registro fidedigno de este periodo del programa, por lo que no se pudieron reportar los resultados correctamente. El registro más fidedigno se comenzó en 2009 y el programa se retomó en 2010 con la llegada de Camile Anders, con el apoyo de Fred Farage, quien hizo un compromiso de servir a la Asociación durante un año, y el de Ernesto Martínez, quien los apoyaba en el transporte a las comunidades y en el desarrollo de algunas clases.

Estos fueron los resultados obtenidos anualmente:

Año	Graduados
2009	100
2010	64
2011	42
2012	61
2013	71
2014	0
2015	0
2016	3

El programa de ESL es de inglés básico, donde se trabaja principalmente gramática, pronunciación y escucha.

Varios de los alumnos reportaron grandes avances en su educación formal, algunos recibieron becas y otros incluso lograron aprender un tercer idioma.

Casa de Publicaciones Oasis. S.C.A.A.C. reconoce la necesidad de proveer a la población más vulnerable con materiales impresos de calidad que les ayuden a tener acceso a la educación que necesitan, por esta razón creó la Casa de Publicaciones Oasis, encargada de traducir y editar materiales de calidad que fomenten la educación.

A la fecha, la organización ha traducido y publicado dos libros en México, el primero titulado “No son solo palabras inútiles”, por Phil Taylor, publicado en mayo de 2016, con un tiraje total de 5 mil ejemplares y el segundo se publicó a mediados de enero de 2017, titulado “Demorado, mas no negado” por Dehner Maurer, con un tiraje total de 5 mil ejemplares, que se reparten en las comunidades que la organización visita y también se entregan a los líderes de las pequeñas comunidades con las que tiene contacto la organización.

A través de estas cuatro estrategias, S.C.A.A.C. espera tener un impacto positivo en la sociedad y especialmente en la población con menos recursos.

¿Cómo lo hacen?

Para llevar a cabo las Brigadas de Apoyo Social, se realizan campañas anuales en Estados Unidos para promover las fechas establecidas para los grupos internacionales, que son en los meses de junio y julio, las dos primeras semanas de agosto y la primera semana de diciembre. Los representantes de la Asociación en Estados Unidos enrolan a los equipos y procuran hacer compromisos que cierran al enviar paquetes de reclutamiento.

Para poder ser considerado voluntario de S.C.A.A.C., es necesario llenar una solicitud de Voluntario Internacional y haber cubierto la totalidad del costo del viaje antes de la fecha de su realización. El costo de un viaje con S.W.L. es de \$1,600.00 dólares (\$29,600 pesos aprox.)

Este costo cubre: Estancia de 7 noches en un hotel 3 estrellas, transportación aeropuerto-hotel-aeropuerto, 2 alimentos por día (\$180.00 pesos por alimento), la transportación al sitio de trabajo en autobús (Renta de autobús: \$7,500.00 pesos por semana, autobús turístico de 45 plazas), y el resto se utiliza para comprar los insumos necesarios para cada área de servicio y para cubrir gastos operativos.

Los viajes se programan para ser de sábado a sábado. El primer día sólo se recibe a los equipos. El segundo día se les da por la mañana una orientación general para saber qué precauciones tomar durante su viaje en México y por la tarde se les provee de la orientación específica de las áreas en las que estarán sirviendo durante toda la semana.

La selección de las áreas de servicio donde estarán apoyando los voluntarios internacionales lo hace el personal de S.C.A.A.C., tomando en cuenta la información que se obtiene de cada voluntario a través de la solicitud que entregó. Esta información incluye su perfil profesional, además de una selección personal del área de servicio donde a esa persona le gustaría servir.

Para ser asignado al área de medicina los requisitos son los siguientes: ser un profesional del área de la salud: médico cirujano, médico con alguna especialidad, enfermera, paramédico, quiropráctico, farmacéutico o estudiante de medicina. Otros profesionales que pueden ser integrados a esta área son traductores.

Para ser asignado al área Dental se requiere título de Cirujano Dentista o Asistente Dental o ser traductor.

El área de Óptica se considera de nivel técnico, por lo que el único requisito es ser mayor de 18 años. Las personas que son asignadas a esta área reciben un curso práctico de un día para aprender a prescribir lentes y utilizar los aparatos propios del área, como los estuches de lentes de prueba y el auto-refractor.

Para estar en el área de corte de cabello se requiere presentar certificado de educación en esa área de especialidad. Otras personas que pueden ser integradas a esta área son los traductores.

Para estar en el área de peinados y pintados de uñas no se requiere otra cosa más que el deseo de ser parte de esta área.

El área de niños no requiere ninguna calificación especial.

Descripción de las áreas de servicio

Registro. Como asociación civil, se pide llevar un registro de todas las personas que son atendidas, es por esta razón que antes de pasar a un servicio, primero deben registrarse. En esta área se registra en libros y se les entrega una ficha con la que serán atendidos en el área de servicio correspondiente. El área de registro es dirigida y supervisada por un miembro de S.C.A.A.C.; las personas que realizan el registro son los voluntarios de la comunidad que recibe el servicio. La Asociación proporciona todos los formatos requeridos para el área de registro.

En el área médica se prestan servicios médicos básicos. Todos los pacientes pasan por la mesa de signos vitales donde se les toma presión arterial, índice de glucosa, peso y temperatura según sea el caso. Luego de su revisión general pasan a ver al médico quien prescribe el tratamiento necesario y, por último, la persona pasa al área de la farmacia donde recibe los medicamentos prescritos por el médico. En caso de no tener los medicamentos que el paciente requiere, se extiende una receta médica para que el paciente pueda ir a su farmacia a comprarlos.

En el área dental se realizan cuidados de primer nivel y procedimientos que no requieran un seguimiento, esto puede ser: diagnóstico y orientación, limpiezas, cavidades, resinas, amalgamas y extracciones.

En el área de óptica los pacientes mayores de 30 años pasan primero a la mesa de signos vitales para descartar otras posibles fuentes que estén afectando sus ojos, como la diabetes. Si se detecta que algún paciente tiene altos niveles de glucosa o tiene la presión alta, entonces se canaliza al área de medicina. Una vez que es valorado por el médico, si se considera prudente, se le permite pasar al servicio de óptica. Los pacientes menores de treinta años pasan directamente al servicio de óptica.

En el área de óptica, el primer paso es un escaneo general de diagnóstico a través de un aparato que se conoce como auto-refractor, el cual proporciona una primera lectura de las prescripciones que el paciente requiere. Una vez que ha pasado por esta primera prueba pasa al examen con los lentes de prueba donde se identifica si se cuentan con los lentes que puedan ayudar a esa persona. Los lentes que se entregan en esta área resuelven problemas como: miopía, astigmatismo o problemas para leer. Los lentes que se entregan pueden ser de tres clases subdivididos a su vez por prescripción: lentes positivos, lentes negativos y lentes para astigmatismo. El precio de un par de lentes para astigmatismo y para miopía es de \$60.00 pesos. El precio de un par de lentes de lectura es de \$18.00 pesos. No todas las personas que pasan al área de óptica reciben lentes, únicamente aquellos en el rango de 1 hasta 6.5 dioptrías; el resto obtiene una breve orientación para saber cómo cuidarse o es referido a hospitales de especialidad, si se considera necesario.

En el área de corte de cabello las personas son atendidas conforme van llegando. Se tiene estimado que un voluntario con mucha destreza y experiencia tiene la capacidad de hacer cuatro cortes de cabello en una hora, pero este factor varía entre cada voluntario debido a su capacidad.

En el área de niños se procura llevar a cabo una actividad organizada (manualidades) y juegos. Los insumos que principalmente se ocupan en esta área son crayolas, plumones, libros para colorear y líquido para hacer burbujas. Las manualidades se preparan con anticipación y dependen de los materiales que se tengan disponibles de otros donativos.

Hay equipos que realizan proyectos especiales como entrega de despensas. A aquellos equipos que desean llevar a cabo esta actividad se les informa que el precio de cada una es de \$15.00 dólares y que la cantidad mínima para llevar a cabo este proyecto es de 100 despensas. El equipo que realice esta actividad es responsable de recaudar los fondos que se requieren.

Para realizar una conferencia de liderazgo se identifica un tema de interés general, se busca al conferencista y se programa una estancia de una semana de sábado a sábado.

El conferencista cubre el costo de su viaje y se programa una conferencia de lunes a jueves en cuatro distintas localidades. Las comunidades receptoras son responsables de proveer las instalaciones apropiadas para llevarlas a cabo, así como el equipo de audio.

Para el programa de las clases de inglés las comunidades deben hacer una solicitud formal a la Asociación. Para evitar gastos de investigación se procura llevar el programa a alguna comunidad donde se haya trabajado anteriormente, de esta manera se asegura que en ese lugar se cuenta con las instalaciones necesarias para recibir el programa.

Cuando una comunidad es seleccionada para recibir este apoyo, S.C.A.A.C. proporciona los materiales didácticos y el maestro; otros gastos asociados con este programa, incluyen: horas hombre, transporte, copias de materiales didácticos, certificados y papelería, mientras que la comunidad es responsable de la difusión y logística del evento.

Las preocupaciones de la Directora

Ante este panorama, la Directora Nacional Rosalía Pérez, necesitaba visualizar el futuro de la organización. Tenía 65 años de edad y había formado parte de esta iniciativa desde hace 24 años. Era tiempo de empezar a proyectar el futuro y preparar a la siguiente generación que daría continuidad a la Asociación.

La Directora comenzó a preguntarse: ¿estamos logrando nuestro objetivo?, ¿qué tan grande y significativo está siendo nuestro impacto en este país?, ¿cómo podemos ayudar a más personas?, ¿de qué otra forma podríamos hacernos de recursos sin comprometer nuestra misión?

Al estar pensando y reflexionando sobre la labor que había estado desempeñando durante todo este tiempo, se dio cuenta que necesitaba encontrar una manera de cristalizar lo que les había tomado tantos años construir. ¿Cómo podría lograr que esta labor fuera más allá de su propio liderazgo?, ¿cómo podría llevar esta iniciativa al ámbito de una institución? Algo mucho más trascendente, se dio cuenta de que necesitaba empezar a desarrollar una Cultura Organizacional pero no tenía idea por dónde empezar. Había oído de programas para desarrollar valores, principios, misiones y visiones, pero no entendía como esto podría aplicarse a su Asociación ni cómo desarrollarlo, así que comenzaría por lo más básico: establecer los parámetros de dónde estaba y hacia dónde quería dirigirse, por lo que decidió hacer un estudio documental. Era necesario que se enfocara en el objetivo de la Asociación Civil: **S.C.A.A.C. busca dar la oportunidad de ofrecer una vida con más dignidad a personas que viven en condiciones de pobreza extrema.**

A través de su estudio documental^{4,5,6} ella investigó la accesibilidad que la población mexicana tenía a los servicios de salud que su Asociación ofrecía y descubrió que, en 2010, del total de la población en México, 41% no tenía acceso a ningún servicio de salud. Al compararlo con la cantidad de personas que habían estado sirviendo desde 2010 hasta 2016, descubrió que habían atendido a 0.2% de esa población no atendida por el sistema gubernamental y privado; esto la llevó a preguntarse ¿Qué podría hacer para lograr una cobertura de 2% de la población no atendida? Se dio cuenta que tal vez estos porcentajes podrían ayudarle a establecer metas de crecimiento, pero no estaba segura de cómo, además, estos planes de crecimiento significarían la necesidad de expandirse, pues si estamos hablando de servir a más personas, es necesario pensar en extender el territorio de acción. Durante estos últimos treinta años de experiencia se habían dedicado a servir en los basureros de Ciudad Nezahualcóyotl, Chimalhuacán, Los Reyes La Paz, Ixtapaluca, Chicoloapan y Ecatepec (zonas consideradas de alta marginación) (ver Evidencia 3), que con el paso del tiempo estaban alcanzando altos niveles de desarrollo y urbanización. ¿Por dónde empezarían su proyecto de expansión?, ¿qué factores tendrían que tomar en cuenta para elegir las áreas a las cuales ampliarse?

Al hacer este análisis encontró que uno de los factores que podría ayudarle era identificar lugares con aeropuertos internacionales en los que podría replicar su actual modelo operativo (Evidencia 4). Otro de los factores que tendría que tomar en cuenta era la existencia de un hotel familiar de tres estrellas en las inmediaciones de la zona, que no excediera el costo base de \$800.00 pesos por noche y que cubriera las necesidades de higiene y hospedaje necesaria para los grupos internacionales, otro factor que también tendría que considerar era la gobernabilidad del lugar al que planeaba extenderse, pues tampoco era pertinente exponer a los equipos internacionales a lugares poco seguros o con una alta inestabilidad social. Gran parte de su éxito se debía a que los voluntarios internacionales percibían a la organización como un medio seguro para viajar y exponerlos a condiciones adversas o peligrosas pondría en peligro la reputación de la organización. Entonces la directora se preguntaba: ¿cuáles serían sus mejores opciones para comenzar el proceso de expansión?

Con esto en mente se dio cuenta de que estos planes también afectarían la actual estructura de la organización (Evidencia 5). Sería necesario desarrollar un plan de descentralización para crear pequeñas células independientes, pero interconectadas, pues cada una de ellas necesitaría tener la esencia de S.C.A.A.C. para replicar el modelo de la Asociación pero, al mismo tiempo, desarrollar sus propios planes para satisfacer las necesidades de las comunidades en las que se encontraban;

⁴ Morales, Alberto (2010) 41% de los mexicanos sin acceso a la salud. El Universal.com.mx, México, D.F., Recuperado de: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/671104.html>

⁵ Albarrán, Elizabeth (2015) Existen 18.7 millones de mexicanos sin seguridad social. El Economista.com.mx, México, Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2015/05/24/existen-187-millones-mexicanos-sin-seguridad-social>

⁶ Notimex (2014) *Mexicanos van al dentista solo cuando sienten alguna molestia*. El Universal.com.mx, México, Recuperado de: <http://archivo.eluniversal.com.mx/sociedad/2014/molestia-mexicanos-dentista-alguna-molestia--1034420.html>

sin embargo, antes de poder siquiera pensar en la posibilidad de expandirse, primero tendría que resolver el actual problema de rotación de personal que estaba enfrentando (Ver Evidencia 2). La organización había tenido que afrontar el problema de no poder retener personal capacitado. Esta situación cambió, aparentemente, desde 2010, pero ella no visualizaba cuáles eran los cambios. Necesitaba tomar un tiempo para analizar qué había cambiado y preparar una estrategia para atraer a más personas interesadas en el objetivo de la organización, con la finalidad de prepararlas para alcanzar los objetivos planteados a largo plazo. Esto estaba relacionado también con la estructura de la organización, pues las nuevas personas que se integraran al equipo de S.C.A.A.C. deberían ser contratadas estratégicamente para atender las necesidades crecientes de la organización: necesitaban a un responsable del área médica, a un responsable del área dental y a un responsable de procura (Inventarios y compras). ¿Dónde podría encontrarlas?, ¿cómo podría alentarlas? Y lo más importante, ¿qué debería hacer para retenerlas?

Una de las primeras ideas que tuvo fue integrar un salario atractivo que tomara en cuenta la normativa oficial de las leyes mexicanas, pero no estaba segura si la situación financiera actual de la Asociación le permitiría contratar a más personas. Para ello tendría que hacer un análisis de gastos y remanente repartible para saber con más precisión con qué margen contaba para hacer contrataciones. Las leyes mexicanas que regulan los sueldos y salarios establecen los parámetros mínimos aceptables para la retribución de la labor de un trabajador.⁷

Esto también la llevó a pensar en que conforme la organización fuera creciendo, también lo harían los gastos operativos y seguramente se requerirían nuevas fuentes de ingresos para acelerar el crecimiento. Ella tenía algunas ideas para implementar:

- La venta de artículos promocionales de la organización
- Iniciar una tienda en línea para movilizar ciertos productos que tenía en su centro de recursos para convertirlos en efectivo y
- La comercialización de un balón de futbol soccer con el logotipo de la organización para promocionarla y causar una venta de tipo “fair-trade” donde el comprador supiera que al comprar el producto está apoyando a la Asociación

Sin embargo, la Directora tenía dudas acerca de si las leyes mexicanas aceptaban que las Asociaciones Civiles llevaran a cabo actividades lucrativas que les permitieran impulsar estos proyectos de crecimiento.

Todas estas ideas la hicieron pensar finalmente en su realidad. Necesitaba encontrar a una persona capaz de cubrir su puesto, cuyas principales funciones incluían la Dirección de la Oficina Administrativa en México y, como Directora de Campo, la planeación anual de las tareas de mantenimiento y renovación de todo el equipo necesario para las Brigadas, la adquisición de todos los insumos necesarios para el funcionamiento de las Brigadas y la visita a las comunidades para

⁷Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123-A-VI, VIII y XXVII; Ley Federal del Trabajo Art. 82-116, 560-562 y 570; Resoluciones de la Comisión Nacional de Sueldos y Salarios mínimos publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

planificar cada Brigada o evento. ¿Sería posible que dentro de su equipo alguien pudiera asumir esta responsabilidad?, ¿a quién elegiría?, ¿cómo se prepararía?

Comenzó analizando a los elementos de su equipo:

Víctor Pérez era un hombre de 68 años, con una licenciatura en Administración de Negocios y una maestría en Administración. Fue contratado por ella para desempeñar el trabajo de Gerente de Oficina. Ingresó formalmente apenas hace dos años, pero, al ser su hermano, le había tocado vivir de manera periférica proceso de desarrollo de la Asociación. Fue su deseo involucrarse de una manera más activa por lo que había aceptado la posición que se le ofreció. Era un hombre con mucha experiencia en el ámbito de la administración de empresas. Junto con otro de sus hermanos fundó una compañía dedicada a elaborar cuadros para bicicletas que surtía a marcas muy renombradas en México. En su momento, su compañía tuvo mucho éxito, pero el mercado dio un fuerte revés tras la entrada de competidores extranjeros que no permitieron que su empresa prosperara y esto hizo que, tras 9 años de operaciones, la fábrica cerrara. Ahora, en su nueva posición dentro de S.C.A.A.C., era responsable de la Oficina en México, de las finanzas de toda la Asociación en México y de visitar las localidades objetivo que reciben el programa de Brigadas de la Salud. Durante todo este tiempo había desempeñado principalmente labores administrativas. Nunca había experimentado el trabajo con los equipos internacionales en el campo de trabajo. Sus puntos fuertes o a favor son su experiencia en el manejo de empresas y su habilidad para negociar. Su debilidad es su edad avanzada que limita mucho su movimiento, tampoco ha sido partícipe de las Brigadas de Apoyo Social.

El Dr. Ismael Rodríguez –cirujano dentista– se integró a la Asociación como voluntario desde que tenía 17 años. Fue a través de ese trabajo que descubrió su vocación como cirujano dentista y había apoyado a la Asociación desde entonces como voluntario. No fue sino hasta principios de 2016, cuando contaba con 46 años de edad, que tomó la decisión de unirse como personal de tiempo completo a la organización y comenzó a descubrir todos los detalles que se necesitaban para operar la organización, de hecho, uno de sus comentarios más frecuentes era: “yo nunca me imaginé la cantidad de trabajo que se tiene que hacer para que funcionen las Brigadas.”

Padre de familia con dos hijos, una niña de 9 años y un adolescente de 12. Su esposa lo apoyaba en todo para que formara parte de la Asociación; sin embargo, su vida familiar le impedía involucrarse completamente en las actividades con los grupos internacionales, pues como buen padre responsable, siempre volvía a casa y no tenía la posibilidad de enfocarse completamente en las actividades de la Asociación.

La principal razón por la cual se le contrató fue porque se requería a un especialista en el área de la salud para gestionar las áreas de medicina y odontología, pero una vez que se le contrató se descubrió que también tenía por hobby la tecnología y que desarrollaba páginas web, además de ser un hombre curioso que siempre estaba buscando la manera de mejorar las cosas. Tenía una habilidad única para reparar aparatos con los materiales disponibles, su único problema era su timidez y no se sentía cómodo hablando en público. Sus habilidades estaban más enfocadas en actividades que no requerían trato con otras personas. Las reuniones de negocios y las

presentaciones de la Asociación lo hacían sentir incómodo. Tenía un año de experiencia con la organización, participó en las áreas de medicina y dental comprando todos los insumos necesarios y preparando el equipo médico y dental para la sesión de verano, se involucró en los procesos de compra e inventarios de medicamentos; asimismo, trabajó contactando profesionales, y participó en el proceso de promoción de la organización y visita de las comunidades objetivo. En este corto lapso ha identificado y conectado a la organización con nuevos proveedores.

Ernesto Martínez, 32 años, soltero, psicólogo de profesión con especialidad en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos y que se encontraba cursando un MBA en la universidad más reconocida de México, bilingüe. Comenzó en 2008 como traductor voluntario para el área de medicina y después de 2 años de apoyo constante se le ofreció una posición como Asistente Ejecutivo dentro de la Asociación, en marzo de 2010. Había siempre mostrado una excepcional facilidad para comunicarse y conectarse con las personas; sin embargo, tenía un gran problema: era muy distraído. Al principio esto causaba muchas situaciones chuscas y pintorescas, pero mientras más responsabilidades se le daban, más errores cometía y esto comenzó a generar pérdidas monetarias y en especie a la Asociación. Una vez se le encargó la reproducción de un material de papelería requerido para la actividad de la organización, pero debido a su falta de pericia entregó el trabajo a una empresa fantasma y perdió \$3,700.00 pesos del presupuesto. En otra ocasión se le asignó la tarea de cargar y descargar el equipo necesario para una de las Brigadas y olvidó traer los lentes que se iban a entregar ese día. La Directora lo tenía en alta estima, pero sus errores eran demasiado evidentes como para pasarlos por alto.

Ernesto formó parte de la organización por siete años, participó en los procesos de compra y adquisición de insumos y medicamentos, también realizó la limpieza y preparativo del equipo, se involucró en la promoción de la organización y en el proceso de visita de las comunidades objetivo, realizó los inventarios de todas las áreas de la organización, participó en la planeación de la sesión de verano, guio equipos internacionales y participó en todas las áreas: en medicina como traductor, en óptica como técnico optometrista, en dental ha ayudado a instalar el área y ha sido asistente dental y traductor, ha sido el encargado del área de registro, conoce el inventario de medicamentos, es el encargado de toda la logística de transportación de los equipos de brigada y ha participado de la organización y ejecución de las conferencias. Ha participado del mantenimiento de todos los bienes que posee la organización: instalaciones y vehículos, conoce a todos los proveedores de la organización.

Jimena Ramírez, 22 años, estudios de nivel medio superior concluidos, soltera y en búsqueda de una oportunidad para cursar estudios universitarios. Había ingresado a la Asociación en 2013 luego de no haber podido entrar a la universidad. Ella sabía de la existencia de esta asociación porque su padre había trabajado para la organización como médico de apoyo cuando ella era pequeña, pero debió dejar su puesto debido a las necesidades de su familia. Jimena tenía cuatro hermanas más y los ingresos que su padre obtenía de la organización no eran suficientes para sostener a su familia, por lo que tuvo que abandonar la organización y buscar un empleo mejor remunerado. La re-conexión sucedió luego de que el padre de Jimena falleciera a causa de la diabetes y la Asociación determinó apoyar a la familia Ramírez financieramente como retribución

de toda la labor realizada por su padre. Ella y sus hermanas también apoyaban a la organización como voluntarias cada vez que podían durante las sesiones de verano y fue así como se dio la oportunidad de que ella entrara como personal de apoyo.

Jimena ingresó a la Asociación como Asistente Administrativa. Su personalidad era muy introvertida y tímida; sin embargo, a través del trato y del tiempo se descubrió que era una mujer muy dedicada, cuidadosa y muy bien organizada. Desempeñaba sus labores con mucho cuidado y pocas veces cometía errores; no obstante, su debilidad también eran las presentaciones en público, pero con mucho esfuerzo y dedicación había comenzado a crecer en esta área, y aunque no lo disfrutaba, comenzaba a manejar cada día mejor las presentaciones en público. Asimismo, ella cada año presentaba los exámenes para entrar a la universidad con la esperanza de poder cursar sus estudios superiores.

Jimena tiene 3 años en la organización, ocupa el puesto de asistente administrativa, conoce los manejos internos de la oficina, ha participado en la promoción de la organización y en la visita a las comunidades objetivo. Tiene experiencia en el área de registro, haciendo inventarios y compras para el área de medicina y dental, conoce el proceso para limpiar y preparar todo el equipo de la organización; asimismo, ha participado en las brigadas de apoyo social, enfocándose principalmente en orientar a los voluntarios nacionales y en la organización de la sesión de verano. Conoce a los proveedores de la organización. Ha colaborado en el mantenimiento de las instalaciones de las oficinas, así como en la planeación y organización de las conferencias para líderes. Sabe cómo están organizadas las instalaciones de la Asociación.

Después de haber evaluado la situación actual de su organización y de sus miembros e identificado las áreas de oportunidad, a la Directora solo le faltaba desarrollar el plan estratégico para preparar su sucesión. Tendría que invertir mucho tiempo en desarrollar las habilidades de su personal para poder encontrar al líder que estaba buscando y establecer las metas a corto, mediano y largo plazo. Estaba decidida, desarrollaría el PLAN ESTRATÉGICO SCA 2017-2020 en el cual plasmaría el tipo de organización en el que quería que se convirtiera S.C.A.A.C. para presentárselo a los Directores Ejecutivos de S.W.L.; en ese plan plasmaría y desarrollaría los indicadores de los objetivos de la organización, plantearía la nueva estructura que requeriría S.C.A.A.C. para lograr la cobertura del 2% de la población que no recibe ningún tipo servicio de cuidado de la salud y con ello, sentía que estaría dejando ese legado que tanto anhelaba para poder mantener funcionando esta organización. Seguramente lograría encontrar al líder que estaba buscando para dejar en sus manos este proyecto que le había costado 25 años de su vida. Solo le restaba actuar y confiar en que sus decisiones le ayudarían en este proceso de sucesión antes de que fuera demasiado tarde.

Persona	AÑOS		1900							2000																	
	91	92	93	94	95	96	97	98	99	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Dr. Jabari Hakizimana																											
Helen Hakizimana																											
Rosalía Pérez																											
Dr. Andrea Smith																											
Samantha Mills																											
Lorena Hernández																											
Camile Anders																											
Fred Farage																											
Adriana López																											
Ernesto Martínez																											
Fam. Stanton(ING)																											
Samuel Derrington																											
Jimena Ramírez																											
Víctor Peña																											
Ismael Rodríguez																											

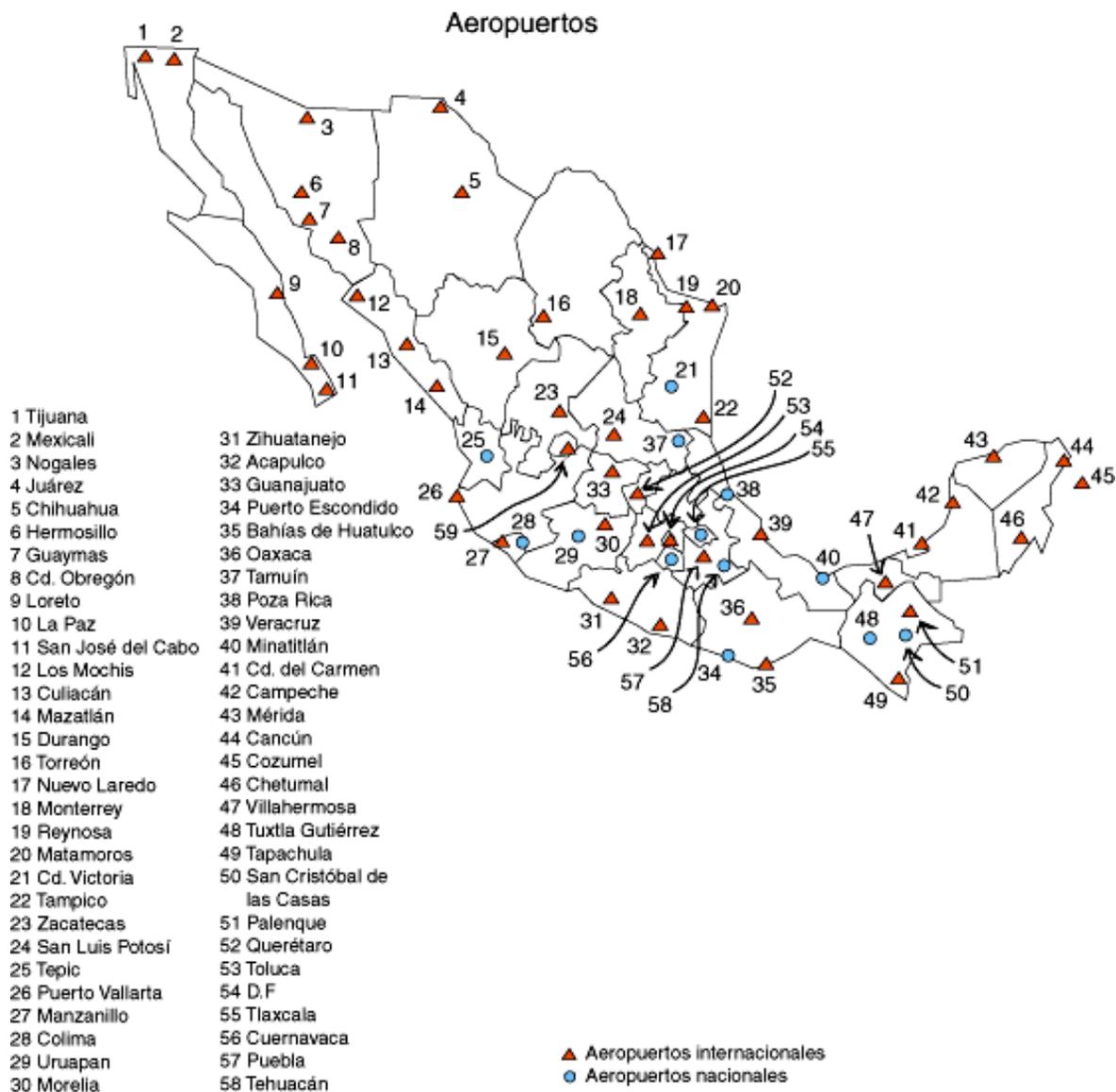
EVIDENCIA 2.-CRONOGRAMA DE PERMANENCIA DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN



ESTE MAPA MUESTRA EN NEGRO EL ÁREA DE COBERTURA ACTUAL DE S.C.A.A.C., QUE COMPRENDE LOS MUNICIPIOS DE NEZAHUALCÓYOTL, CHIMALHUACÁN, ECATEPEC, LOS REYES Y CHICOLAPAN.

EVIDENCIA 3.-MAPA DE COBERTURA DE

EVIDENCIA 4.-MAPA DE AEROPUERTOS EN MÉXICO



EVIDENCIA 5.-ORGANIGRAMA ACTUAL DE SERVE WITH LOVE INC.

Serve With Love International Inc. está integrada de la siguiente manera:

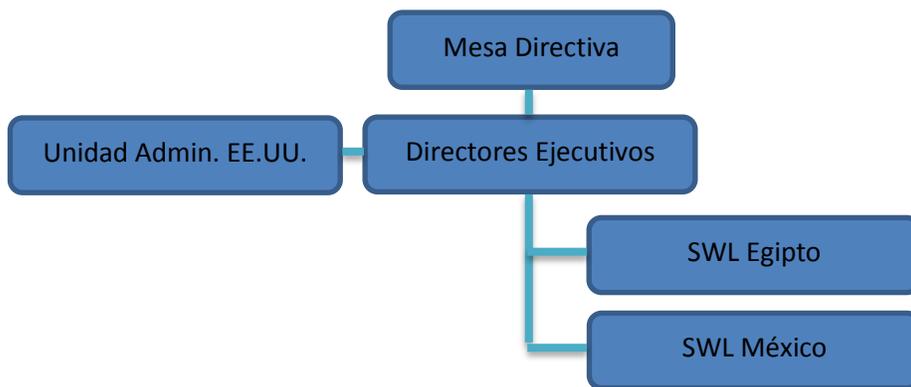


Fig. 1. Estructura de Serve With Love International Inc.

Organigrama de S.C.A.A.C. (SWL México):



Fig. 2.- Estructura de Servicio Con Amor A.C.

Nota de enseñanza

Este caso fue escrito por David Francisco Pérez bajo la supervisión del I.Q. Juan Carlos Fernández de Lara para obtener el título de Maestro en Alta Dirección y con la finalidad de aumentar el acervo literario de casos de estudio del programa de posgrado de Ciencias de la Administración de la UNAM.

Esta Nota de Enseñanza pretende ser un auxiliar para el instructor que desee utilizar este caso como herramienta de aprendizaje. El contenido de esta nota de enseñanza es solo una guía para la resolución del caso y no pretende proveer una respuesta absoluta o concreta, más bien es una guía para ayudar a tomar la mejor decisión posible para la organización.

A cada grupo se le debe dar la libertad de tomar las decisiones que consideren que son las mejores para la organización, así como la oportunidad de exponer el razonamiento detrás de cada decisión.

¿Qué aporta el caso de S.C.A.A.C.?

El caso S.C.A.A.C. aporta un escenario real con múltiples factores y una diversidad de posibles soluciones, donde el alumno debe situarse en la posición de un alto directivo para proyectar los posibles escenarios del futuro desarrollo de una organización, tomando en cuenta los posibles proyectos que se plantea la actual directora de la organización. El caso también presenta la difícil decisión de elegir a un sucesor para dar continuidad a la organización y sus proyectos. Para poder lograrlo también se le presenta al alumno una semblanza del origen de la organización, el modelo de negocios y una descripción lo más detallada posible de las actividades operativas actuales del organismo.

El caso de S.C.A.A.C. puede ser utilizado por los profesores para mostrar la importancia de la planeación y proyección a futuro de cualquier tipo de iniciativa o proyecto de negocio.

Son muchos los emprendimientos que se realizan cada año en México, pero 75% de ellos fracasan por:

- Falta de planeación
- Finanzas débiles
- Falta de objetivos
- Problemas en la ejecución
- Fallas en la hipótesis de la empresa
- Falta de oportunidades en el mercado

A nosotros nos gustaría agregar otros tres factores a los ya mencionados por López (2016):

- Análisis objetivo de la operatividad de la empresa
- Falta de soporte en la infraestructura organizacional por falta de Reglas, Procedimientos y Políticas
- Falta de proyección a futuro

Todos estos factores se suman y es probable que puedan predecir el fracaso de una empresa o emprendimiento.

El Caso S.C.A.A.C. presenta un problema de sucesión, donde uno de los miembros directivos fundadores más importante dentro de una organización está llegando a la etapa del retiro y se pregunta ¿Qué puede hacer para mantener esta iniciativa andando aún después de su retiro?, ¿quién dará continuidad a esta iniciativa?

Son muchas las empresas y emprendimientos que pasan por distintas etapas de desarrollo: nacen y crecen, pero todas tienen grandes problemas en el proceso de desarrollo y muchas no llegan a la sucesión.

El Caso S.C.A.A.C., coloca al alumno en la difícil posición de un alto ejecutivo que debe atender todos los problemas del día a día en una organización, sin dejar de prepararse y proyectar para el futuro.

Objetivos del Caso:

Mostrar a las personas interesadas en el tema el funcionamiento interno de un modelo operativo para una asociación civil y los factores ambientales que influyen en su funcionamiento: leyes y reglamentos mexicanos.

Ayudar a las personas interesadas en el tema a desarrollar visiones de más largo alcance y duración.

Ayudar a los usuarios de este caso a identificar objetivos y desarrollar indicadores de desempeño.

Objetivos de Aprendizaje

El lector aprenderá:

- Sobre la complejidad de evaluar el estado actual de una organización
- Preparar escenarios futuros
- Tomar decisiones con base en un análisis de la realidad
- Establecer objetivos
- Establecer indicadores de los objetivos establecidos
- Preparar un programa de sucesión
- Elegir y postular candidatos para la sucesión

Materias en las que puede ser utilizado

- Responsabilidad Social y Liderazgo
- Dimensión Humana y Proceso de Cambio
- Dirección de Talento Humano
- Dirección Estratégica
- Dirección de Finanzas

- Dirección de Operaciones
- Valuación de Proyectos de Inversión

Preguntas sugeridas

1. **¿Cuánto tiempo se necesita para llevar a cabo un proceso de sucesión?**
2. **Si tú fueras la directora o el director de esta iniciativa, ¿a quién escogerías para tomar tu lugar y por qué?**
3. **¿Contratarías a un externo para tomar un puesto directivo en esta iniciativa?**
4. **Si decidieras contratar a un externo, ¿en dónde podrías encontrar a los mejores candidatos?**
5. **¿Qué harías para proyectar la estrategia de crecimiento de esta organización?**

Posibles respuestas a las preguntas sugeridas:

1. **¿Cuánto tiempo se necesita para llevar a cabo un proceso de sucesión?**

De acuerdo a Galaz, Yamazaki y Urquiza (2010), un proceso exitoso de sucesión lleva entre 5 y 10 años. Esto se debe a que el proceso no es tan simple como solo retirarse y nombrar a un sucesor para tomar el lugar vacante. Se trata primero de crear un plan a futuro, imaginando el mejor escenario posible al que se desea llevar a la organización para lograr su objetivo fundamental.

Algunas empresas cuentan con el desarrollo de una misión, una visión y una filosofía; sin embargo, muchas de ellas se extravían al paso de los años y pierden el rumbo de su objetivo primordial, por ello es muy importante revisar regularmente la misión, la visión y la filosofía de la empresa, iniciativa o emprendimiento, para realizar los ajustes que sean necesarios.

El otro problema que enfrentan las organizaciones es la instrumentalización o implementación de sus objetivos, porque muchas veces se plantean algunos que no son congruentes o no van dirigidos al logro del objetivo de la compañía, empresa, emprendimiento u organización. Es necesario que aquel que pretenda convertirse en alto directivo comprenda el 'core business' de la organización a la que pretende servir, así como la etapa histórica en la que se encuentra la organización: emprendimiento, desarrollo, consolidación, crisis, transición, cambio de giro, renovación, declive, internacionalización, fusión, compra, crecimiento, simplificación, etc.

En el caso S.C.A.A.C. los objetivos a corto, mediano y largo plazo deben estar enfocados en abatir los índices de pobreza en México y para ello se cuenta con amplios estudios especializados de organizaciones como la CONEVAL y el Banco Mundial que definen lo que es la pobreza, cómo identificarla, y los 6 principales indicadores de pobreza sobre los que sería deseable tener un impacto.

Es el trabajo de un alto directivo documentarse a fondo sobre el problema que desea resolver para implementar las estrategias necesarias que ayudarán a resolver el problema y establecer objetivos susceptibles de medirse, de lo contrario, ¿cómo sabrán las personas que son miembros de la organización si están alcanzando los objetivos de la organización?

Una vez que se haya determinado el escenario futuro de hacia dónde se planea llevar a la organización, entonces es el momento de hacer una evaluación de la situación actual para poder determinar qué es lo que nos hace falta para llegar a la situación deseada. Y esto no solo se refiere a los recursos monetarios o materiales, sino también a los recursos humanos necesarios y a los cambios indispensables en la estructura de la organización para alcanzar la meta ¿Qué cambios necesitamos llevar a cabo para llegar al lugar deseado?, ¿necesitamos contratar a más personas?, ¿qué características deben tener?, ¿quiénes ya forman parte de la organización y cómo podemos desarrollarlos para que encajen en la visión futura?

Una vez establecido el escenario ideal y habiendo analizado la situación actual de la organización, entonces ya se puede hacer una determinación de las características que deben poseer los candidatos a la sucesión. Para ello es muy importante responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué habilidades necesita tener?
- ¿Qué conocimientos necesita tener?
- ¿Está identificado con la meta grupal?
- ¿Está comprometido con la meta grupal?
- ¿Está motivado para lograr la meta grupal?
- ¿Qué tan bien nos conoce?
- ¿Tiene suficiente experiencia con nosotros?

Todas estas preguntas implican un conocimiento personal de los individuos que forman parte de la organización y sólo se pueden obtener a través de entrevistas semi-estructuradas o a través de conversaciones informales intencionales.

El resultado es la selección de los candidatos más aptos para desempeñar la tarea y esto implica un conocimiento profundo de las personas dentro de la organización.

El siguiente paso es hacer la oferta de puesto y los candidatos siempre tendrán la libre opción de aceptar el ofrecimiento o dejarlo pasar.

Puede darse el caso de que todos los candidatos rechacen la oferta, o que simplemente no se encuentre a ningún candidato viable dentro de la organización, en cuyo caso se da lugar a la búsqueda de candidatos externos. De ser así, es muy importante mantener el enfoque en el tipo de organización y las características previamente determinadas para un candidato.

En el caso de S.C.A.A.C. deben ser personas con experiencia en el manejo de asociaciones civiles e iniciativas de lucha contra la pobreza.

Una vez seleccionado el candidato y de que este haya aceptado la oferta, entonces comienza el proceso de formación, capacitación e inducción del futuro Alto Directivo. Esto

implica un gran trabajo para el Alto Directivo en turno, pues conlleva preparar al candidato para asumir todas las tareas y responsabilidades del puesto que se deja en sucesión.

Esta es la razón por la cual un proceso de sucesión puede llegar a ser muy largo, pero en todos los casos es la clave para asegurar la permanencia y desarrollo de una organización.

2. Si tú fueras la directora o el director de esta iniciativa, ¿a quién escogerías para tomar tu lugar y por qué?

El objetivo primordial es optimizar los recursos de tiempo y dinero de acuerdo con las siguientes funciones:

- Mayor conocimiento de la organización=menor costo de capacitación y menor inversión de tiempo.
- Mayores habilidades y capacidades = mayor probabilidad de éxito.

Por tanto, la búsqueda dentro de la organización debe estar enfocada a encontrar:

- Al miembro del grupo que tenga el mayor conocimiento de la Asociación y de su funcionamiento
- Debe ser un miembro con la suficiente preparación y conocimientos para enfrentar los retos de dirigir una pequeña organización
- Nivel mínimo de estudios: Licenciatura en Administración
- Nivel Máximo: Maestría o Doctorado en Ciencias Administrativas
- La persona debe ser bilingüe. Debe poder hablar y comunicarse por escrito en inglés con 90% de dominio del idioma para mantener una comunicación constante y eficiente con la oficina central.
- Responsable
- Digno(a) de confianza
- Enseñable
- Comprometido(a) con la meta de la organización
- Motivado para alcanzar las metas propuestas
- Con el perfil adecuado para llevar a cabo el plan trazado para llegar al estado ideal
- Capaz de enfocarse en muchos proyectos al mismo tiempo

3. ¿Contratarías a un externo para tomar un puesto directivo en esta iniciativa?

Solamente si no se encontrara a un candidato viable dentro de la organización, ya que significaría una mayor inversión de tiempo, primero en la búsqueda y después en la capacitación e inducción.

4. Si decidieras contratar a un externo, ¿en dónde podrías encontrar a los mejores candidatos?

En otras asociaciones civiles u organizaciones dedicadas a combatir la pobreza.

5. ¿Qué harías para proyectar la estrategia de crecimiento de esta organización?

Determinar el escenario ideal que satisface el objetivo de la organización a 5 y 10 años:
reducir los índices de pobreza en México.

Realizar un estudio de la situación actual de la organización para determinar los cambios
que son necesarios para alcanzar nuestra situación ideal.

Establecer las acciones inmediatas de cambio y las metas a mediano y largo plazo.

Establecer indicadores de éxito susceptibles de medición para cada meta establecida.

Actividades Sugeridas

Actividad 1

Lectura del caso. Se sugiere compartir con los alumnos, en una clase anterior, la semblanza que describe brevemente el objetivo del caso y las preguntas sugeridas para ayudarlos a guiar su discusión grupal en torno al tema central del caso, que es EL PLAN DE SUCESIÓN.

Actividad 2

Discusión grupal. Durante la discusión grupal los alumnos deben:

1. Identificar a los actores principales del caso.
2. Hacer un análisis de la situación actual de la organización y un planteamiento de la situación ideal: ¿hacia dónde debería ir esta organización?, ¿cómo puede lograrlo?, ¿qué les hace falta y qué deben cambiar?
3. Identificar a los miembros de la organización que pudieran ser candidatos a la sucesión.
4. Hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de cada candidato.
5. Con base en el análisis de fortalezas y debilidades de cada candidato hacer una terna con base en su perfil.
 - a. Para tomar la decisión hacer una lista de ventajas y desventajas de cada candidato.
 - b. Hacer un cuadro de posibles escenarios al escoger a cada persona.
6. Si no se encuentra a un candidato ideal dentro de la organización, presentar un plan para identificar candidatos potenciales fuera de ella y el método para traerlos a la organización.
7. Preparar la estrategia de sucesión, esto implica:
 - c. Presentar el proyecto a corto plazo (2 años), mediano plazo (5 años) y largo plazo (10 años).
 - d. Presentar los objetivos y sus indicadores de éxito respectivos.
8. Escoger un área para comenzar con el proyecto de expansión y calcular los costos de expansión y crear una estrategia para reunir los fondos necesarios para impulsar dicha iniciativa.
9. De las tres opciones que se ofrecen en la lectura: escoger una, analizar la viabilidad y factibilidad y desarrollar los proyectos elegidos, si los alumnos tienen alguna otra idea, pueden desarrollarla y presentarla.

Actividad 3

Análisis del caso en pizarrones

Pizarrón 1

¿Qué es Servicio Con Amor?	¿Cuál es el problema fundamental de esta organización?	¿Cuáles son sus propuestas para resolver los problemas que plantean?
<ul style="list-style-type: none"> • Una Asociación Civil sin fines de lucro legalmente constituida en México. • Una Asociación que lucha contra la pobreza. • Una filial de una organización internacional • Una agencia de viajes con propósito. • Tiene 34 años de existencia • No es una empresa • No es una empresa familiar, no hay lazos consanguíneos entre los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La directora nacional está llegando a la edad de retiro y no tiene un plan de sucesión. • Si la directora se retirara sin nombrar a un sucesor, dejaría un gran problema para la organización. • La organización sólo cuenta con cuatro miembros y deben identificarse potenciales candidatos a la sucesión. • Es probable que no exista el candidato ideal en la organización por lo que a la directora tiene el reto de encontrar, seleccionar y preparar al mejor candidato para la responsabilidad que va a tomar. • Hasta el momento, no se puede vislumbrar un escenario futuro que defina el rumbo que tomará la organización. • Tampoco se pueden identificar objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe desarrollarse un plan de sucesión que incluya un escenario futuro ideal donde la organización logra su objetivo. • Con base en el análisis del lugar ideal al que se quiere llevar a la organización, hacer un análisis de la situación actual de la organización para poder establecer los primeros pasos para alcanzar la situación ideal. • Con base en el análisis de discrepancias entre la situación actual de la Asociación y el lugar al que se desea llevar a la organización, establecer los objetivos y metas que se deben alcanzar y los plazos necesarios para llevarlos a cabo. • Una vez establecido el plan de desarrollo para lograr los objetivos de la Asociación, identificar cuál miembro tiene los conocimientos,

	<p>concretos que guíen o dirijan las acciones que se toman dentro de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan de desarrollo para el personal dentro de la organización. • La Asociación es completamente dependiente de los ingresos que recibe de la Asociación internacional y esto frena su capacidad de crecimiento. Es necesario diversificar los ingresos para acelerar el proceso de crecimiento. 	<p>aptitudes y actitudes necesarios para ejecutar el plan de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer una evaluación de cada uno de los miembros actuales de la organización, para identificar a los mejores candidatos para ocupar el puesto de director de esta iniciativa. • Presentar la iniciativa a los directores ejecutivos de SWL International para aprobar la iniciativa e implementarla.
--	--	--

Pizarrón 2

Características deseables en los candidatos a la sucesión.

Conocimientos	Habilidades y aptitudes	Perfil de personalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Contabilidad. • Marco legal de las asociaciones civiles en México. • Conocimientos de manejo de inventarios. • Conocimientos profundos del funcionamiento de la organización. • Conocimientos de los problemas de pobreza en México. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma inglés (90%) • Capacidad de organización. • Capacidad para trabajar en varios proyectos al mismo tiempo. • Capacidad para trabajar en equipo. • Habilidad para identificar e integrar a nuevos talentos para hacer crecer a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Digno de confianza • Humilde • Enseñable • Tenaz • Comprometido con la misión de la organización • Deseoso de alcanzar las metas de la organización. • Impaciencia. • Disponibilidad de tiempo.

Actividad 4

Juego de roles. En este caso un miembro de cada grupo será seleccionado para tomar el papel de Rosalía Pérez para presentar el plan de sucesión a los Directores Ejecutivos de ServeWith Love. Los Directores Ejecutivos pueden ser representados por alumnos de otros grupos.

El objetivo es evaluar el plan de sucesión presentado por cada equipo y la presentación que realice cada directivo. Debe evaluarse la claridad en el plan y de cada paso que se pretenda llevar a cabo. Habrá que evaluar si el candidato escogido tiene las habilidades necesarias para llevar a cabo el plan de acción que se ha escogido y la probabilidad de éxito esperada.

Conclusiones:

Todas las organizaciones aspiran a la perpetuidad, ya sean empresas familiares o no familiares, instituciones gubernamentales, asociaciones civiles, asociaciones religiosas, etc., pero son muy pocas las que lo logran. Esto se debe a que los líderes fundadores pocas veces se toman el tiempo de imaginar el futuro de sus creaciones más allá de sus propias vidas.

En México, necesitamos desarrollar la capacidad de soñar e imaginar, así como la habilidad de compartir “visiones” con otros, como en el famoso discurso de Martin Luther King donde lo que hizo este gran líder fue compartir su visión, lo que él imaginaba que era posible, con toda una nación. Al final, fueron sus seguidores que creyeron en sus palabras los que hicieron realidad ese sueño.

En las organizaciones, es necesario que los altos directivos tengan altos niveles de autoconsciencia para reconocer que su tiempo es limitado dentro de una organización y deben tener la capacidad de imaginar el mejor escenario para la organización, para poder compartirlo con todos sus colaboradores. Al utilizar las palabras “compartir la visión” nos referimos a compartir esa imagen mental de lo que creemos que es posible lograr a través de nuestras organizaciones, esto implica también compartir nuestras pasiones y creencias y transmitirlos a las personas que están a nuestro alrededor, así es como se crean las culturas organizacionales, cuando comenzamos a compartir nuestros valores y creencias a los demás, y los demás toman estos valores, los asumen, los interiorizan y los convierten en verdades que luego ponen por obra.

Los altos directivos tienen la responsabilidad de imaginar los mejores escenarios para sus organizaciones y transmitirla a sus colaboradores, quienes tomarán la decisión de si desean compartir o no la visión de aquel que dirige la organización. Si los altos directivos logran captar la atención de sus colaboradores y sumarlos a su proyecto, habrán ganado fieles servidores a su causa, que no dudarán en poner todo su esfuerzo para alcanzar la meta común que consideran valiosa y significativa. Darán sus mejores esfuerzos por aquello en lo que creen.

Asimismo, nunca debemos perder de vista que las organizaciones son entes que cambian y se transforman con el tiempo, así como lo hace el entorno en el que se encuentran, y un alto directivo siempre debe mantenerse observante de esos cambios, tanto en el exterior, como en el interior de la organización.

En la actualidad, contamos con todo un acervo de estudios que se han realizado a escala mundial que nos permiten esbozar los ciclos de desarrollo y evolución de las organizaciones, como el que nos presenta el IESE Business School (2007), integrado por la etapa del emprendedor, la transición de la primera a la segunda generación y la transición de la segunda a la tercera generación en la empresa familiar. Resulta muy interesante ver cómo estas etapas se repiten no solo en una empresa familiar, sino también en una asociación civil; sin embargo, el ingrediente fundamental del que difiere la empresa familiar con esta asociación civil es que los miembros de las asociaciones no están emparentados, lo que viene a complicar un poco más la delegación del poder, pues psicológicamente la transición en una empresa familiar es un poco más sencilla, pues la problemática central es encontrar a la persona más capacitada para dirigir la empresa, pero el

poder y el control siempre quedará en manos de la misma familia, mientras que en una organización donde los miembros no están emparentados, hay todavía un mayor grado de temor e incertidumbre sobre la decisión de entregar el poder y el control. De ahí que la selección de un sucesor debe ser más cuidadosa.

Un proceso de sucesión implica identificar dentro de la estructura a todos los que pudieran tener una injerencia sobre esa decisión con base en su posición dentro de la organización, comprende el planteamiento del mejor escenario futuro para la organización y la selección del mejor candidato que pueda llevar a la organización a la meta deseada, el establecimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que garanticen el cumplimiento del objetivo de la organización.

En este proceso hay varios factores que son determinantes en el éxito o fracaso de la sucesión, pero uno de los elementos clave en dicho proceso es la alineación de voluntades entre el predecesor y el sucesor que menciona el IESE Business School (2007) en su artículo: *La sucesión en la empresa familiar*. En este artículo se menciona que uno de los más grandes obstáculos en un proceso sucesorio ocurre cuando el predecesor no desea abandonar su puesto por distintos temores: miedo a la pérdida de control, miedo a que el nuevo sucesor no sea capaz, miedo a elegir mal al sucesor y el miedo a ser decepcionado por el sucesor elegido. Este artículo también menciona que la solución es tener la conciencia de que no existe el sucesor ideal; sin embargo, el tener un plan o guía para el nuevo sucesor es de gran ayuda para reducir los miedos y ansiedades del predecesor. Este debe tener la voluntad de ceder el control y permitir al sucesor tomar sus propias decisiones confiando en su preparación para asumir sus nuevas responsabilidades. Es por esto que es tan importante tener un programa de inducción para el nuevo directivo, que le permita crecer y desarrollarse para asumir sus nuevas responsabilidades y este programa no puede estar a cargo de ninguna otra persona que el predecesor, convirtiéndose así en un proceso de mentoría.

Un programa de sucesión no es espontáneo, debe planearse con pericia para ejecutarse de manera óptima.

El objetivo final de un proceso de sucesión es preparar a la organización para recibir a un nuevo directivo, es moldear el carácter y preparar a un nuevo directivo para asumir sus nuevas responsabilidades y preparar al predecesor para facilitar la transición del control y el poder, con el objetivo de perpetuar la existencia de la organización.

Lecturas Complementarias

Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza (2010)¹ *Plan de sucesión*. Boletín Gobierno Corporativo, otoño 2010, Deloitte. Recuperado

de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>

Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza (2010)² *Acciones para una sucesión exitosa*. Boletín Gobierno Corporativo, otoño 2010, Deloitte. Recuperado

de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/acciones-sucesion-exitosa-otono10.pdf>

IESE BusinessSchool (2007) Selección de artículos publicados en Expansión para el programa de cátedra de Empresa Familiar:

- *Evolución y cambio: de la primera a la segunda generación*
- *Evolución de la segunda a la tercera generación*
- *La sucesión en la empresa familiar*
- *Claves de una sucesión exitosa en la gestión de la empresa familiar*
- *Formación polivalente para la siguiente generación*

Recuperados de: https://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

Bibliografía

Albarrán, Elizabeth (2015) *Existen 18.7 millones de mexicanos sin seguridad social*. El Economista.com.mx, México, recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2015/05/24/existen-187-millones-mexicanos-sin-seguridad-social>

CONEVAL (2016) *Pobreza en México. Resultados de pobreza en México 2016 a nivel nacional y por entidades federativas*, recuperado de: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123-A-VI, VIII y XXVII; Ley Federal del Trabajo Art. 82-116, 560-562 y 570; Resoluciones de la Comisión Nacional de Sueldos y Salarios mínimos publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza (2010) *Plan de sucesión*. Boletín Gobierno Corporativo, otoño 2010, Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>

Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza (2010) *Acciones para una sucesión exitosa*. Boletín Gobierno Corporativo, otoño 2010, Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/acciones-sucesion-exitosa-otono10.pdf>

García, Manuel *¿Qué es la pobreza?*, Blog de cooperación internacional y acción social, Asociación PROADE, recuperado de: <https://www.asociacionproade.org/blog/qu%C3%A9-es-la-pobreza/>

IESE Business School (2007) Selección de artículos publicados en Expansión para el programa de cátedra de Empresa Familiar:

- *Evolución y cambio: de la primera a la segunda generación*
- *Evolución de la segunda a la tercera generación*
- *La sucesión en la empresa Familiar*
- *Claves de una sucesión exitosa en la gestión de la empresa familiar*
- *Formación polivalente para la siguiente generación*

Recuperados de: https://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

INEGI, *Definición de pobreza*, Consultado el 10 de septiembre de 2018, recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/glosario/default.aspx?t=mhog24&e=00&i>

Morales, Alberto (2010) *41% de los mexicanos sin acceso a la salud*. El Universal.com.mx, México, D.F., recuperado de: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/671104.html>

Notimex (2014) *Mexicanos van al dentista sólo cuando sienten alguna molestia*. El Universal.com.mx, México, recuperado de: <http://archivo.eluniversal.com.mx/sociedad/2014/molestia-mexicanos-dentista-alguna-molestia--1034420.html>

Oviedo, Emma (2017) *Partners for Dignity, Caso de estudio y nota de enseñanza*. Trabajo escrito profesional para obtener el grado de Maestro en Alta Dirección, UNAM, Facultad de Química, Posgrado en Ciencias de la Administración.