

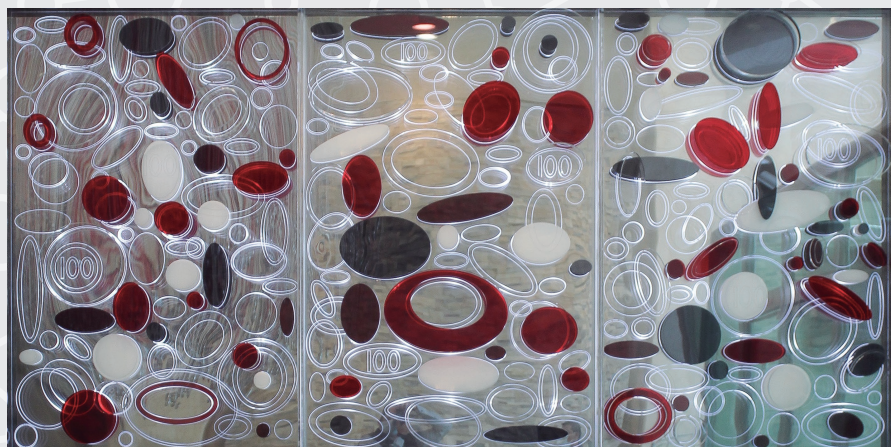
10 AÑOS

DR. JOSÉ POLAK

**UN RELATO HISTÓRICO**

Fernando Aguirre Sánchez





***Vibración Molecular***

**Artista:** Irene Zundel

**Año:** 2019

**Técnica:** Plexiglass, espejo e iluminación interna

**Lugar:** Ciudad de México

**País:** México



## I AGRADECIMIENTO

---

**D**ar las gracias es un acto de humildad, de reconocimiento, de respeto, de amistad, de consideración, de gratitud, de valoración, es un sentimiento que busca retribuir a quien nos ha dado algo, es un valor intangible que se ofrece al otro por sus enseñanzas, su apoyo, su ayuda material o inmaterial y en éste sentido quiero dar las gracias al Dr. José Polak y a su equipo de trabajo por haber creado ésta institución que hoy es la casa de muchos, por su trabajo y esfuerzos al haber logrado trascender a una segunda generación encabezada por Don Emile Polak quien tuvo la virtud de formar lo que hoy conocemos como “Grupo Polak” a él y a su equipo gracias por lograr transitar a una tercera generación que bajo el liderazgo de Gregory Polak ha logrado la modernización e institucionalización del grupo de empresas, gracias a todos los que le han dado vida a ésta organización que con su nombre la han fortalecido, gracias a Salomón Bendesky, Edmund Sorg mis mentores, gracias a Sergio, Francisco, Salvador, Edgar, la señorita Morales, Guillermina, Alma, Petra, Manuel, Pablo, Jorge, Jesús, Mariana, Gloria, Raymundo, Paty, Hesi, Bertha, Rafael, Corina, Olga, Sandra, Uriel, Antonio, Elia, Carmen, Samuel, Luz, Angélica, Edmundo, María, Paquita, Arturo, Minerva, Omar, Nelson, Cecilio, Pedro, Alberto, Víctor, Vianey, Carlos, Oscar, Eduardo, Veronica, Elsa, Héctor y muchos más incluidos todos en el almanaque de Galván.

*Muchas gracias.*

## **100 Años Dr. Polak • Un relato histórico**

© Fernando Aguirre Sánchez

1ª edición 2020

Impreso por Power Color

**[www.powercolor.com.mx](http://www.powercolor.com.mx)**

**[carlos@powercolor.com.mx](mailto:carlos@powercolor.com.mx)**

Alonso Herrera No. 72-B

San Rafael, 06470, Cuauhtémoc

CDMX, Tel. (55) 2727 1732

Registro Público del Derecho del Autor

Número de Registro: 6267

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, incluyendo la ilustración de la portada e interiores, por ningún medio mecánico, electrónico, cibernético, ni fotocopias, sin autorización por escrito del autor o editor, bajo las sanciones establecidas por la ley.

## I RECONOCIMIENTO

---

**R**econocer es un acto de justicia, de respeto y consideración al Otro(a), quien sin interés alguno aportó, mejoró y enriqueció algo por el solo placer de participar, y en ese contexto quiero dejar registro de quienes fueron parte del nacimiento, evolución y conclusión de este proyecto, así: a Gregory Polak por sus opiniones y observaciones al primer borrador y a lo largo del proyecto; a Patricia Mejía por la traducción del texto original del Dr. José Polak “Yuletide Greetings From The Land of Enchantment Where Palm and Everygreen Thrive Side by Side”; a Gloria Dominguez y Sandra Marquez por sus valiosas aportaciones en la revisión ortográfica y gramatical del segundo y tercer borrador; a Edgar González por su apoyo permanente en el trazo inicial de la portada y el trabajo en las fotografías del texto final; a Felipa Roque y Héctor González por su paciencia en la búsqueda y aporte de datos históricos en el desarrollo de la primera parte de este proyecto. Todos ellos forman parte del Grupo Polak en diferentes áreas de la organización.

A Jorge Alfonso Osorno R. por sus ideas, aportaciones e infinita paciencia a lo largo de este proyecto, así como por el diseño final de la portada, las infografías y el formateo del libro, que hoy está entre sus manos.

*Gracias.*





# ÍNDICE

<b>Presentación</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	15
<b>PRIMERA PARTE. El movimiento de la historia</b> .....	29
<b>Capítulo I. El origen y su esencia</b> .....	31
<b>Capítulo II. Las circunstancias y los hechos</b> .....	55
<b>Capítulo III. Su desarrollo y sus retos</b> .....	69
<b>Fotografías</b> .....	94
<b>SEGUNDA PARTE. Viviendo su cultura</b> .....	101
<b>Capítulo IV. Liderazgo</b> .....	103
Estrategia.....	106
<b>Capítulo V. Generando de valor</b> .....	127
1. Cultura organizacional.....	129
1.1 Valores.....	133
1.2 Creencias.....	137
2. Promesa de valor.....	148
3. Cultura de servicio e innovación con una política de servicio.....	156
4. Cadena de valor.....	161
5. Tablero de control.....	169
6. Accountability.....	174
Modelo de gestión de negocio del Grupo Polak.....	182
<b>Capítulo VI. Resiliencia organizacional</b> .....	185
Gestión de riesgos.....	191
Resiliencia organizacional.....	194
<b>Epílogo</b> .....	203
<b>Bibliografía</b> .....	213
<b>Listado de infografías</b> .....	215



## I PRESENTACIÓN

---

**E**ste libro, escrito por Fernando Aguirre Sánchez, es un esfuerzo por dar a conocer, desde su punto de vista, la razón de “ser” de la serie de empresas que conforman el Grupo Polak, desde su fundación y transformación, hasta los desafíos pasados, presentes y futuros que enfrenta una empresa familiar, así como el esfuerzo que se requiere para seguir siendo independiente en estos tiempos turbulentos y complicados, llenos de cambios políticos, guerras y diversos problemas nacionales y mundiales que plantean nuevos desafíos para el futuro.

Fernando nació en la ciudad de Puebla, el 12 de abril de 1950. Es hijo de Abel Aguirre Beltrán y Josefina Sánchez Jiménez, estudió sus primeros años en el barrio de Xonaca de la ciudad de Puebla y después en la Ciudad de México, donde hizo su carrera académica de Ingeniero Mecánico en la ESIME del

IPN y posteriormente realizó una Maestría en Ciencias en la misma escuela, entre 1975 y 1977.

Ingresó como dibujante a la empresa Polatecnia en 1972, donde recorrió varios departamentos, como mantenimiento e ingeniería, hasta ascender a coordinador general. Su curiosidad e instinto de investigación lo llevaron a la vida académica, permaneciendo en la organización como asesor de proyectos y regresando de tiempo completo al Grupo Polak en el año 1990 como gerente de operaciones de Metapol. En 1999, fue nombrado gerente general, cargo que ocupó hasta su retiro en 2015. Ya en su retiro, ascendió como asesor de la Dirección y hoy funge como consejero presidente de Metapol.

Desde sus inicios, Fernando mostró no sólo capacidad y gusto por dirigir a grupos de personas, sino también se dedicó a aprender el “por qué” y “cómo” funciona exitosamente un grupo de empresas de diferentes giros, desde el origen de su fundación y los principios que las rigen, hasta los conceptos actuales y futuros que las llevarán al éxito.

En este relato histórico y filosófico, se brindan primero algunos datos sobre la fundación, formación y arranque del grupo, así como algunas citas históricas y curiosidades personales de su fundador, las cuales contribuyeron a marcar la visión del grupo y las pautas que ha seguido hasta llegar al día de hoy, donde se mantiene en el mismo rubro de actividad profesional.

En este relato personal, Fernando nos lleva con él a un recorrido donde nos cuenta cómo se fundó la empresa; qué conceptos universales aplicó su fundador para mantenerse por más de 30 años desafiando los obstáculos económicos y políticos que se

le presentaban; y cómo usó estos mismos conceptos para llevar a las empresas a través de distintas etapas de desarrollo, las cuales han permitido que el Grupo hoy siga existiendo.

Asimismo, nos relata, desde su punto de vista, los éxitos de la segunda etapa del Grupo, compartiéndonos citas y eventos históricos que ejemplifican los éxitos obtenidos durante la época de la Guerra Fría, periodo en el que transcurrieron 40 años. Además, nos comparte muchas de sus experiencias personales, llevándonos a través de los últimos 30 años de la historia, donde ha tenido que hacer frente a diversas situaciones y vivencias adversas.

De igual modo, analiza los diferentes factores que han contribuido a los éxitos obtenidos, concluyendo que estos se deben en gran parte al liderazgo que se ejerció en su momento y a su influencia en cada periodo, lo cual ha sido clave para garantizar la continuidad y crecimiento del Grupo, no sólo en lo económico, sino también en su fuerza organizacional.

Finalmente, Fernando nos cuenta cómo se ha venido fortaleciendo el Grupo en los últimos años; cuáles son los elementos y herramientas con los que cuenta para enfrentar las problemáticas actuales; y qué factores se deberán considerar para que siga existiendo y operando durante otros 100 años.

Espero que este libro ayude a los lectores a entender un poco sobre la historia, antropología y misticismo de la organización, así como su razón de pertenencia al Grupo. Deseo que disfruten estos pasajes como yo lo he hecho y se conviertan en miembros delirantes y aficionados de este Grupo de empresas exitosas.

*Gregory Polak*



## I INTRODUCCIÓN

---

El ser humano busca siempre recuperar su historia, esencia, raíces y todo aquello que le ha dado vida, carácter y sentido a su razón de ser. En este sentido, el reto que aquí se plantea es recuperar la historia de una organización creada en México, un país que estaba viviendo un momento importante de transición y transformación –que buscaba democratizar y generar la anhelada justicia social, conocida como la Revolución Mexicana–.

Un nuevo país, un México renovado y lleno de esperanza se inauguró en 1917 –cuando la Primera Guerra Mundial estaba en proceso–, con la creación de una nueva constitución, leyes y reglas, bajo un contexto de desempleo, cambios sociales y una pandemia –la de 1918– que terminó con la vida y esperanza de muchos. Todo esto se insertó en un

nuevo juego de mercado, con la incertidumbre propia que causa todo nuevo emprendimiento.

En la primera parte del libro, se deja claro que el proceso de desarrollo de este grupo de empresas está íntimamente ligado al desarrollo del país, ya que, a lo largo de 100 años, ambos han caminado juntos, enfrentando a cada paso encuentros y desencuentros que han permitido forjar, junto con “su gente”, la historia de un grupo de empresas mexicanas.

Son muchas las circunstancias y hechos del país que se entretajan con el día a día y la toma de decisiones de la empresa, como es el caso, por mencionar algunos, del asesinato del presidente electo, el general Álvaro Obregón, la Guerra Cristera, la Gran Depresión de 1929, la incertidumbre posrevolucionaria, la expropiación petrolera, la guerra civil española, la migración, el exilio y la Segunda Guerra Mundial, circunstancias nada sencillas para mantener el proyecto de una empresa química, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Si bien en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial tuvo lugar el periodo conocido como el “Milagro Mexicano”, el ritmo de la historia con sus éxitos y adversidades no pararía, surgiendo así otra serie de eventos que muestran la inquietud social de un México que busca que se cumpla con el proyecto revolucionario de sufragio efectivo y justicia social.

Se trata de un contexto político-social de alta bipolaridad, donde el discurso político corre desde la abundancia generada por la riqueza petrolera, hasta el perdón por el empobrecimiento del pueblo. Además, las devaluaciones constantes que se



dan en estos años se extienden hasta los años noventa, lo que contribuye al sofocamiento de la sociedad mexicana, sin mencionar que la democracia sigue siendo un asunto pendiente, pues la “dictadura perfecta”, como la llamó Vargas Llosa, sigue ahí como un dinosaurio inmóvil hasta el término del siglo XX.

Con la llegada del nuevo siglo, se reaviva la esperanza de alcanzar la esperada democracia, mientras que, por otro lado, el mundo avanza con el llamado periodo neoliberal, donde la globalización se vuelve un hecho real y de alta presión, sobre todo en los llamados países emergentes, generando grandes oportunidades y altos riesgos para la empresa nacional. En este contexto, se vuelve fundamental conocer el momento oportuno para cambiar la cultura organizacional, a fin de ajustarse con éxito al cambio de juego que se da en la llamada aldea global.

A pesar de estas presiones, la organización enfrenta el reto y no cede ante las fusiones y la globalización, la cual excluye del juego a las empresas que no saben insertarse en el nuevo mundo global; sin embargo, el Grupo Polak decide y aprende a insertarse en el juego global, por lo que logra ser reconocido como un grupo de empresas mexicanas de “Clase Mundial”.

En este entorno, México inicia la alternancia en el poder y por fin llega la anhelada democracia. El sistema político nacional dice haber llegado a su madurez para elegir libremente a sus dirigentes y, en un movimiento de péndulo, pasamos de la derecha a la izquierda, en una búsqueda torpe y continua de lo que llamamos nuestro proyecto político-social.

Sí, estos hechos y circunstancias han sido un verdadero laberinto de encuentros y desencuentros, de entradas y salidas complejas donde la organización ha sabido tomar sus decisiones y salir adelante en esta madeja compleja de eventos históricos, que se tejen de forma conjunta con el desarrollo de la organización. Así, llega a su centenario con el ánimo de seguir por 100 años más.

En estos tres primeros capítulos, se busca dejar claro que las decisiones tomadas en estos 100 años para enfrentar los distintos retos y lograr el desarrollo corresponden a tres generaciones, cada una de las cuales ha estado marcada por las condiciones políticas, sociales y tecnológicas de su momento histórico. Además, con base en esas circunstancias, cada generación ha tenido que tomar decisiones trascendentales para dar continuidad a las empresas del Grupo. Por tal motivo, hemos llamado a la primera parte de este relato “El movimiento de la historia”, donde abrimos un capítulo para cada generación.

En el **primer capítulo**, se profundiza en el origen y la esencia de la primera empresa del Grupo, la cual se fue transformando y dirigiendo sus esfuerzos hacia lo que más tarde fue su objeto social: la industria y la agricultura, convirtiendo su eslogan “Ingenieros Químicos y Químicos Consultores” en un compromiso de vida para generar soluciones confiables a sus clientes. Bajo estas premisas, Dr. José Polak S.A. camina en busca de su desarrollo, hasta consolidarse al cumplir sus primeros 30 años.

La **primera generación** transcurre con los efectos de la guerra, la escasez y la esperanza, en un mundo que busca encontrar

el hilo de la verdad universal para el desarrollo del ser humano. En ese sentido, la filosofía del siglo XIX se inserta en el inicio del siglo XX con las ideas de Kant, el idealismo de Hegel, las bases del existencialismo de Nietzsche y el positivismo de Auguste Comte; sin dejar de lado las ideas de Karl Marx y Friedrich Engels con su propuesta del materialismo dialéctico.

De este modo, el mundo se desarrolla en dos vertientes: **el capitalismo**, representado por el mundo occidental; y el **socialismo**, encabezado por el mundo oriental. En medio de estas dos tendencias filosóficas, los países en vías de desarrollo, como México, marcan su destino. No debe haber sido nada fácil para el Dr. Polak encontrar un punto de equilibrio para el sano desarrollo de su negocio, y tal vez aquí se entienda la visión de un hombre culto capaz de recoger y armonizar las diferentes tendencias de izquierda y derecha, así como de lograr un profundo entendimiento de la cultura popular, los mercados y la naciente cultura mexicana, para con ello apuntalar su negocio.

En un siguiente capítulo, se abordarán los hechos y circunstancias de una **segunda generación**, donde se constituye Polaquimia en 1951 y más tarde, en los años 70 y 80, con la llamada “Guerra Sucia”, la empresa decide invertir y formar lo que hoy conocemos como Grupo Polak. Constituido por Polaquimia en 1951, Polatecnia en 1967 y Polafarma en 1972. Más tarde, en ese mismo año, nacen Polaquimia de Tlaxcala, Metapol y Agua Treat en 1974.

Esta segunda generación toma las riendas del negocio en plena posguerra, época en la que se instaura la Guerra Fría de forma permanente y se define el rumbo de las siguientes

cuatro décadas en el mundo. Además, la protección de los mercados y un “cierre” comercial de las fronteras propician el desarrollo regional de la industria, lo cual no es ajeno a un país como México.

De este modo, la decisión de don Emile Polak de pasar de una empresa únicamente comercializadora a otra de manufactura resulta muy oportuna. Este hecho es de gran trascendencia, ya que con ello se detona el desarrollo y crecimiento de lo que hoy conocemos como Grupo Polak. Esta decisión ocurre en 1951 con la inauguración de Polaquimia, marcando el inicio de un cambio de cultura y, por ende, un cambio de juego, pues la comercialización tiene un ritmo propio y reglas distintas a la manufactura, convirtiéndose en un gran reto para las futuras empresas del grupo.

Una **tercera generación** aparece y se debe enfrentar a un nuevo mundo dominado por la globalización. En este escenario, la caída del Muro de Berlín en 1989 (a 70 años de la fundación de Dr. José Polak S.A.) emerge como el gran símbolo de una nueva etapa, marcada por el fin de la Guerra Fría y la derrota del socialismo.

Las grandes decisiones de esta tercera generación, representada por el químico Gregory Polak, son la modernización de las plantas industriales, la generación de tecnología y la innovación, retos nada sencillos de afrontar en un mundo de alta competencia, donde el juego se ancla en el uso de herramientas superpoderosas para el desarrollo tecnológico y digital, así como el enfrentamiento de los vaivenes políticos, tanto a nivel nacional como internacional.

Una **cuarta generación** está por llegar, a la cual le tocará enfrentar el nuevo desarrollo de inteligencia artificial, tanto en la comercialización como en la manufactura. El cambio ocurre de forma más acelerada y con mayor exactitud, por lo que la capacidad de respuesta a los requerimientos del mercado deberá estar siempre por delante de éstos para no perder la oportunidad en el desarrollo del negocio. La capacidad de innovación deberá ser parte de su nuevo “ADN”, pues sin ésta no será posible garantizar el crecimiento y desarrollo del Grupo Polak.

La **segunda parte del libro**, titulada “Viviendo la cultura”, se desarrolla en tres capítulos: “Liderazgo”, “Generando valor” y “Resiliencia organizacional”.

Definir el **liderazgo** de una organización que ha cumplido 100 años es un tanto difícil, pues ésta ha pasado por tres generaciones, cada una de las cuales ha tenido que ejercer su propio liderazgo en función de su personalidad, carácter, temperamento, momento histórico y con la estrategia que las circunstancias del mercado han requerido. En este sentido, se puede decir que el liderazgo desplegado a lo largo de la historia de la organización ha sido atinado y exitoso, ya que haber superado los múltiples eventos históricos a los que se enfrentó durante un siglo es altamente plausible.

Por lo anterior, en este capítulo se busca definir el tipo de liderazgo que ejerció cada generación en función de los hechos, circunstancias y retos que le tocó vivir.

Mantener el liderazgo por 100 años en una misma familia no es cosa sencilla, ya que la lucha por ganar mercado tiene lugar

en un ambiente agresivo, donde las fusiones entre empresas y la compra de la marca son hechos constantes; además de que se puede observar en el mundo empresarial el cambio de liderazgo, ya sea manteniendo su origen o trasladándolo al mundo global. Así, pocas son las empresas mexicanas que logran llegar a sus primeros 100 años y se lanzan por un segundo centenario.

El liderazgo siempre va acompañado de la estrategia, pues en la conducción debe estar resuelto el “¿cómo?”; es decir, el acto de llevar la idea a la acción para obtener el resultado y alcanzar la meta trazada. El liderazgo busca conducir con un sentido de pertenencia al equipo de trabajo, manteniéndolo siempre motivado con un enfoque visionario, positivo o de reto.

Como ocurre en nuestra historia, la estrategia debe ir en función del objetivo, el juego y los cambios del mercado al que se dirige. *La estrategia es dinámica y depende de las circunstancias, el modo, el lugar y el momento en que se opera, por ello, se puede decir que es la herramienta fundamental del liderazgo.*

A lo largo de este texto, recorreremos las distintas estrategias, ideas, conceptos y circunstancias que han rodeado a la organización a lo largo de su historia, a fin de observar cómo esta exitosa empresa se fue construyendo y transformando con el tiempo, dando pasos seguros para alcanzar su éxito y reconocimiento dentro de la industria química de México.

Así, a finales del 2019, llega con fortuna a sus primeros 100 años y en el discurso del festejo se genera el compromiso de continuar adelante por 100 años más, con el objetivo de “**ser**

**la casa que con entusiasmo reciba a profesionistas de todas las disciplinas para que se desarrollen profesionalmente y que su talento sea el detonante del cambio y el continuo éxito del Grupo Polak”.**

Uno de los grandes aciertos del Grupo es haber desarrollado una cultura organizacional propia, cuyo eje central es el “CAMBIO/RESILIENCIA”, lo que le ha permitido enfrentar los diferentes retos que se han presentado a lo largo de sus 100 años de historia.

Desde sus primeros años, uno de sus principios básicos ha sido el “**respeto**”, el cual se basa en la idea de que “en la diferencia está la riqueza”, por lo cual toda diferencia de pensamiento, ámbito y entorno debe ser cultivada.

Un segundo principio es la “**confianza**”, la cual es la llave para generar un trabajo creativo e innovador que propicie el desarrollo. Sin confianza mutua, es imposible alcanzar clientes y mercados. La confianza es el motor que mueve al ser humano, sin ella todo se paraliza y nada avanza, es por eso que es tan importante alimentar este valor de forma permanente, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización.

De este modo, para el Grupo quedó claro que los ejes que debían normar su cultura organizacional eran tres: **respeto, confianza y cambio**. Estos principios están grabados en la historia de la organización y han sido los detonadores de su éxito y su permanencia global a lo largo de sus primeros 100 años. Estos conceptos se desarrollan con amplitud en el capítulo V, donde se aborda la cultura organizacional como uno de los seis elementos fundamentales para generar valor.

La **cultura organizacional** que ha cultivado el Grupo ha sabido detonar una serie de creencias, que en cada periodo de su desarrollo le han permitido alcanzar el resultado esperado y le han ayudado a generar entre su personal la sinergia necesaria para no sólo identificarse bajo un denominador común, sino también para ir por el reto en todo momento y no dejarse vencer al primer tropiezo.

A lo largo de estos 100 años, también se han vivido múltiples experiencias, que a su vez se han convertido en las creencias de cada periodo y han llevado a la acción del momento para alcanzar el resultado. Así, al ser este proceso un movimiento dinámico y continuo, se ha logrado entender que, si el mercado cambia, la cultura y el juego, por consecuencia, también deben cambiar.

El compromiso de la organización hacia sus clientes ha estado presente desde sus inicios y está basado en su capacidad de servicio, prueba de ello es su promesa de valor plasmada inicialmente en su eslogan “Ingenieros Químicos y Químicos Consultores”, quienes se ponían al servicio de los clientes para generar soluciones confiables.

Este concepto ha ido evolucionando a través del tiempo y hoy su **promesa de valor** es: “Somos tus soluciones confiables, siempre disponibles y de alto desempeño que agregan valor a tu negocio”, compromiso que hoy en día está implementando a través de un modelo que actúa sobre la política de servicio al cliente para dar cumplimiento a la promesa de valor, que permite no sólo garantizar la satisfacción de los clientes, sino también alcanzar su lealtad y, como un tercer escalón, hacer que se conviertan en fanáticos y promotores de la marca.



En este capítulo, se abordan otros elementos importantes, como la **cultura de servicio**, que se transforma en una política de servicio que todos y cada uno de los colaboradores del grupo ejercen para satisfacer al cliente en el amplio sentido de la palabra. Asimismo, se da continuidad a la **cadena de valor** con un enfoque al cliente y un pensamiento basado en proceso y riesgo, donde el compromiso fundamental es la certificación de esta cadena por la norma ISO 9001:2015, para así dar certeza al cliente de que la excelencia del Grupo está en su calidad.

De igual forma, se define el **tablero de control** en sus cuatro perspectivas como un quinto elemento para generar valor a la organización, donde se busca dejar claro que todo indicador debe detonar una acción, con lo cual la toma de decisiones en cada proceso fluye de forma institucional en busca del objetivo.

Finalmente, se habla de la metodología del **“accountability”** como la herramienta fundamental que permite amalgamar los cinco elementos anteriores para generar valor en la organización.

En un último capítulo, se toca un tema de actualidad y alta relevancia: la “Gestión de riesgos y resiliencia”. La **gestión de riesgos** es un tema al que en los últimos años se le ha puesto mucha atención, ya que se ha vuelto indispensable identificar los riesgos existentes en todos los procesos de gestión de una organización, al punto de que hoy en día ésta es la fortaleza de la norma ISO 9001:2015. Así, el análisis de los riesgos se ha convertido en una medida insoslayable en la operación de un negocio y no se debe eludir por ningún motivo.

Asimismo, en el equipo de trabajo se debe procurar un pensamiento proactivo al preguntarse: ¿qué riesgos están involucrados en mi proceso? Esto permitirá llevar la respuesta al análisis; de ahí a la medición y evaluación de costos, y finalmente a la estrategia para operar el proceso de forma viable y eficiente.

En lo que respecta a la **resiliencia**, nos lleva a otro nivel de pensamiento y análisis, ya que, en un evento de disrupción, generalmente se obliga a un cambio profundo en el orden de las cosas, como es el caso de la pandemia de COVID-19 que estamos viviendo al momento de escribir estas líneas, la cual estamos seguros que cambiará el pensamiento filosófico del mundo, o al menos se generará una gran discusión para establecer nuevas reglas de juego para la vida, la salud, la convivencia y el mercado.

En este punto, es donde nos debemos preguntar: ¿qué tan bien preparados estamos para no sólo saber enfrentar estos cambios, sino también para ser partícipe de ellos?, ¿cuál es nuestro nivel de resiliencia a nivel personal, organizacional y social? Éste es un tema apasionante que las organizaciones que sobrevivan deberán poner en práctica para fortalecerse y salir adelante.

Como parte final de este libro, se escribe un epílogo, donde se explora qué viene para el futuro de la organización como una consecuencia de sus primeros 100 años de vida.

El escenario está puesto, la pandemia de COVID-19 como elemento de disrupción ya se dio y el cambio tendrá que abordarse con prontitud, nuevas herramientas tecnológicas,

nuevas reglas de juego en los mercados, una nueva arquitectura para hacer negocios y nuevas formas de contacto con los clientes. Los proveedores entrarán en acción y seguramente en 10, 15 o 20 años las nuevas generaciones que aborden este quehacer verán con nostalgia estos hechos que generaron el cambio y seguramente se estarán preparando en ese cercano 2049 para un nuevo reto.

**“La vida es cambio y hay que ser parte de él para mantenernos vivos en el cambio”.**



# PRIMERA PARTE

## EL MOVIMIENTO DE LA HISTORIA



## I CAPÍTULO I

### EL ORIGEN Y SU ESENCIA.

---

La época de finales del siglo XIX y principios del XX marca el origen y la esencia de una empresa que será parte y testigo fiel del desarrollo, crecimiento y contradicciones de un país con grandes carencias en lo social, pero con enormes riquezas en lo cultural y en sus recursos naturales, los cuales esperan la mano sabia del hombre para transformarlos, generar riqueza y lograr el crecimiento y desarrollo de su sociedad.

La revolución industrial de finales del siglo XIX marca un cambio cultural y social tanto en el Viejo Mundo como en la región norte del continente los Estados Unidos de América, ya que pasar del trabajo manual al trabajo mecanizado cambia las reglas del juego de una sociedad basada en la agricultura y el trabajo artesanal, que ahora se convierte en una sociedad

industrial, con el consecuente desarrollo urbano y nuevas formas de vivir.

La ciencia y la técnica se despliegan en los centros culturales llamados universidades y la innovación marca el destino, desarrollo y futuro de los pueblos. En consecuencia, la medicina tiene grandes avances y la tecnificación del trabajo artesanal, como el textil, la curtiduría, la viticultura, la pintura y la agricultura se vuelven parte del día a día de una naciente sociedad, donde la industria química juega un papel fundamental como coadyuvante y acelerador de la llamada "industrialización". Así, esta incipiente actividad se convierte en la razón de ser de una nueva sociedad cuyo desarrollo se mide en función de su tecnificación.

Ahora bien, otro fenómeno que influye de manera importante en los siglos XIX y XX es la **migración**, un símbolo de la búsqueda de mejores condiciones naturales, culturales, sociales y de vida. A lo largo de la historia, la migración ha representado el esfuerzo por crear riqueza y desarrollar sociedades más justas, aunque también ha sido utilizada como justificación de grandes atrocidades que sólo el hombre es capaz de desplegar.

El esfuerzo individual y grupal del ser humano por superarse y desarrollar mejores condiciones de vida ha estado siempre presente. El clima ha sido una de las causas de la migración, sobre todo en las primeras épocas del desarrollo de la humanidad; aunque más tarde han aparecido otros motivos, como la guerra, representada por la codicia y la ambición. Asimismo, la industrialización ha provocado el flujo migratorio de grandes grupos sociales, como a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando millones de personas salieron en



busca de mejores condiciones y oportunidades de trabajo, estudio, desarrollo y emprendimiento de nuevos negocios.

Nuestro protagonista, el Dr. José Polak, nace en el año de 1895 en un pequeño poblado llamado Almelo, en la provincia de Gelderland, Holanda, en el Reino de los Países Bajos, bajo un ambiente lleno de cambios, que van desde la implementación de nuevas tecnologías para impulsar la industrialización y conceptos novedosos como la productividad, hasta la declaración de la guerra por diferencias en las fronteras de un mundo que se está configurando.

En este contexto de grandes dificultades, nuestro personaje decide estudiar la carrera universitaria de Medicina en la Universidad de Berlín, de 1912 a 1916. Simultáneamente, ejerce la profesión de periodista para obtener algunos ingresos que le permitan mantenerse, redactando artículos de diversos temas para algunos medios de la época.

Su carrera universitaria y su deseo de investigación periodística le dan la oportunidad de acercarse a la gente y desarrollar una personalidad sensible para entender las emociones del ser humano y su entorno. Como es sabido, el médico y el periodista llevan en la sangre una capacidad natural para observar, escuchar, investigar y entender el dolor del otro para así brindar una solución a partir de su análisis.

Otro hecho histórico que marca la juventud de nuestro protagonista es la Gran Guerra, que detona en 1914 y concluye en 1918. Una de las consecuencias de esta Primera Guerra Mundial, en la que participan las grandes potencias industriales y militares de la época, es la desaparición de los

grandes imperios: alemán, ruso, austro-húngaro y otomano, desplegando un nuevo mapa mundial con naciones que recién emergen y otras que desaparecen dentro de la dinámica sociopolítica que se desprende de este movimiento bélico, el cual queda sellado con el “Tratado de Versalles”.

Tras el cese de las hostilidades, se da paso a una nueva emergencia mundial: la pandemia de la influenza española, que dejó más de 50 millones de muertos. De este modo, en 1919, como consecuencia de la Gran Guerra y la caída del Imperio ruso, se dan las condiciones para implementar las ideas filosóficas de Marx y Engels, naciendo así la Unión Soviética como el primer Estado socialista y estableciendo dos grandes visiones para el desarrollo de la humanidad: la socialista y la capitalista.

Bajo este contexto, el Dr. Polak se establece en Berlín, Alemania, donde estudia la carrera de Medicina y tiene a su hijo Emile Polak, su sucesor, regresando a Ámsterdam, Holanda donde se instala la familia, para posteriormente migrar, él sólo, a los Estados Unidos de América, arribando a South Bend, Indiana, en 1917.

En busca de cumplir sus sueños, recorre varias ciudades de este enorme país, observando sus costumbres y asimilando su cultura. Asimismo, desempeña varios oficios que le permiten introducirse en el mundo de los negocios y ampliar su visión sobre la sociedad que se desarrolla en torno a la naciente industrialización.

Su obstinada curiosidad y deseo de conocer nuevas culturas lo llevan al sur de Indiana, a Dallas, Texas, su primer destino. En esta ciudad (donde asesinarían al presidente John F. Kennedy en 1963) busca una oportunidad de trabajo en el diario más

antiguo y de mayor prestigio del estado de Texas, “The Dallas Morning News”, fundado en 1885 por Alfred Horatio Belo.

En 1918, el Dr. Polak logra ser entrevistado para formar parte del diario, donde muestra su vasta cultura y conocimiento particular de la civilización hebrea, sin embargo, se le informa que no hay plazas abiertas en el periódico, por lo que se le ofrece viajar a México y cubrir sus viáticos, con el único compromiso de enviar de forma regular a la redacción sus notas sobre las circunstancias y hechos de la Revolución Mexicana y sus principales caudillos, como Francisco Villa. El doctor acepta el reto y prepara su viaje a la que más tarde llamaría la “Tierra del Encanto”.

Cumpliendo su compromiso de realizar un reportaje de investigación sobre la Revolución Mexicana y sus caudillos, viaja a México en 1919 y recorre con detenimiento el país, con un singular apetito de conocer, entender y profundizar en el conocimiento no sólo de su historia, sino también de su cultura popular, pues tiene claro que, quien entiende la cultura de un país, entiende lo más profundo de su alma y puede ganar el afecto de sus interlocutores. Todo este periplo lo hace con escasos recursos y enseres, pero con una pasión incansable. A continuación, compartimos una narrativa<sup>1</sup> de su aventura escrita por su propia pluma:

---

**1919 HACE TREINTA AÑOS, CUANDO EL ESTE SE ENCONTRÓ CON  
EL OESTE, EN LA MILENARIA CALZADA DE IXTAPALAPA...desde**

---

<sup>1</sup> Al cumplir 30 años la empresa, el Dr. José Polak escribe para celebrar este aniversario un texto en inglés muy original que lleva por título “Yuletide Greetings From The Land of Enchantment, Where Palm and Evergreen Thrive Side by Side”, donde describe sus primeros pasos por esta tierra.

**hace mucho tiempo una moderna vía pública -el pulso del atareado tráfico de la Capital-, y mientras que el encuentro del cuarto centenario de dos civilizaciones fue planeado, aparecieron dos -jinetes cuadrúpedos con dos cabezas-, aventurándose a través del continente. Él, un intrépido -estudiante-escritor- de la -Tierra de los Tulipanes-, y ella, una valerosa dama de la -Tierra del Encanto-, donde la palmera y árboles perennes prosperan uno al lado del otro-. Por casi un año viajaron a través del hemisferio en busca de la tierra prometida, la cornucopia, donde los descendientes de los antiguos Caldeos habían encontrado al Águila Imperial posada sobre un cactus devorando el símbolo de la malicia, HACE UNOS TREINTA MIL AÑOS...**

Éste es un pequeño ejemplo de la profundidad de pensamiento y sensibilidad del Dr. Polak, quien continúa con su narrativa en un texto que editó para la celebración de los primeros 30 años de la compañía, el cual dice:

**Desarmados pero equipados con tiendas y cámaras y, como única arma, la pluma, -ese poderoso instrumento de los hombres pequeños-, iban a probar que la tierra de Anáhuac no era la residencia de -sombrerudos, insurrectos y tiradores-, sino una tierra de paz y trabajo y arte, un auténtico México, “el Klondike del futuro”. Como modernos -Don Quijotes-, deambularon a través de desiertos y junglas y montañas, a veces pernoctando bajo un cielo estrellado, la cúpula celestial los cobijaba, y sus -obreros- como leales defensores en contra de las bestias de la jungla; algunas veces haciendo su morada en alguna -hacienda- colonial observando a los fervientes granjeros trabajando bajo el sol tropical; los tejedores en sus telares; los curtidores en sus cubas, y los artesanos forjando filigranas, como sus ancestros HACE TREINTA MIL AÑOS...**

**Y así, con cámara y pluma, probaron que se puede viajar a través de México, lejos del camino trillado y demostrar cómo la -cuna de la raza americana-, el lugar de nacimiento de la alquimia, de la metalurgia y pintura; la tierra nativa del algodón, del maíz y el cacao, estaba dando un ejemplo para los Pueblos del Hemisferio Oriental, hasta que encontraron -el lugar- y concluyeron su peregrinación no muy lejos de la antigua MILENARIA CALZADA DE IXTAPALAPA HACE UNOS TREINTA AÑOS.**

En este mismo escrito, hay a pie de foto el siguiente texto:

**Baby- la yegua de carreras, -Whiskey Pete-, la mula errante que carga las tiendas, cámaras y utensilios de cocina, a menudo desbocada, -Pumpkin-, el fiel alazán que muchas noches sirvió como almohada para descansar las fatigadas cabezas. Nunca se utilizó el látigo durante la prolongada travesía, HACE UNOS TREINTA AÑOS.**

Estos pocos párrafos dan mayor claridad en torno a la personalidad del Dr. Polak, su alta capacidad de adaptación y su encomiable sensibilidad para generar empatía con los demás y así conquistar “la tierra de los encantos” con un tulipán en la mano. De esta forma es como logra introducirse en los diferentes ámbitos culturales y geográficos que conforman la gran diversidad cultural del país. Visita desde la zona henequenera en la península de Yucatán, lugar que amó profundamente y le permitió visualizar la importancia del uso de los herbicidas para desarrollar dicha planta vernácula, conocida por los mayas como “ki”, hasta las prometedoras tierras de Sinaloa y Sonora, sin dejar de visitar el Distrito Federal, hoy Ciudad de México.

Cabe recordar que, en aquel entonces, el país atravesaba por un momento muy violento y estaba en medio de una pandemia

devastadora, la llamada gripe española, que en México se conoció con el apelativo de la “muerte púrpura” o “peste roja”. En este contexto de alto riesgo, el Dr. Polak adquiere un conocimiento profundo sobre el país, lo que le permite visualizar las grandes carencias, necesidades, requerimientos y oportunidades que demanda cada plaza visitada en el extenso país devastado por una revolución que dejó más de 1.4 millones de muertos, en una población de apenas 15 millones de habitantes.

Este amplio bagaje y conjunto de experiencias le permiten ver, con un alto grado de certidumbre, las oportunidades que se tienen por delante, así como los retos que enfrenta este hermoso y generoso país para ser parte del desarrollo. El doctor Polak tiene claro que este reto está lleno de problemas y tal vez por ello acuña la frase: **“Una vida sin problemas no vale la pena vivirla”**. Así, decide enfrentarse a un país que sale de la guerra y con una población analfabeta llena de pobreza y grandes necesidades, o como lo definió el gran compositor Silvestre Revueltas, autor de la famosa obra “Redes”: “un país de descamisados y de zánganos<sup>2</sup>”. Seguramente, el Dr. José Polak no compartía esta apreciación, como lo demuestra en su propio texto compartido en párrafos previos.

---

<sup>2</sup> El gran compositor Silvestre Revueltas, ante la falta de apoyo y la ignorancia de las autoridades y de un pueblo poco cultivado, afirma en 1932: “¿Por qué un artista, un creador ha de sufrir hambres y miserias? Aquí descansa, entre nosotros, el secreto del fracaso de la cultura de México como pueblo. Somos un país de descamisados y zánganos. Se desprecia al músico, al pintor, al poeta, por considerarlos como a los bufones que cabriolean en los banquetes de los burócratas. Pero es que se les hace bufones por la fuerza del hambre. Aunque muchos nos rebelamos, la rebeldía es la soledad, la soledad infecunda, el abandono, la miseria”. El artista murió en la pobreza y el olvido.

No cabe duda que este conocimiento, recogido con la sensibilidad y humildad de un hombre visionario, es uno de los primeros estudios de mercadotecnia que se realizan en México, pues va directo a la esencia de los requerimientos de la naciente industria y agricultura, indagando con profundidad, certeza y criterio técnico el dolor de cada región para ofrecer la solución y detonar con ello su crecimiento.

Todo lo anterior le permite al Dr. Polak visualizar la oportunidad de ser un actor de esta naciente sociedad y coadyuvar con el desarrollo de su incipiente industria y con el campo mexicano. Así, dentro de este escenario caótico, decide trasladarse de forma definitiva a México a finales de 1919 y crear un negocio exitoso de consultoría y comercialización de productos químicos, estando seguro de que en la calidad del servicio que se ofrezca a los potenciales clientes estará el éxito de cualquier negocio que se quiera emprender en este nuevo país.

Aquí, tomado del mismo texto donde se celebraron sus primeros treinta años, el Dr. Polak hace una semblanza del momento que se vivía en el México de 1919:

**...algunas fábricas de pinturas y barnices, más de cien fabricantes de jabón, más de cien plantas de oleaginosas, un número igual de fabricantes de tabaco y cigarros, numerosas empresas refinadoras de petróleo y minería. Molinos, refinadoras de azúcar... un humilde inicio, ocupando unos cincuenta pies cuadrados de espacio, trabajando de día y escribiendo de noche, continuaron creciendo hasta que el hombre de la -Tierra de los Tulipanes- y la dama de la -Tierra del Encanto-, desarrollaron un equipo técnico y de ventas de alrededor de 50 personas, ocupando 3,500 pies cuadrados de**

**espacio, con oficinas modernas y un laboratorio en uno de los rascacielos más altos y prominentes de la antigua Tenochtitlán -frente al caballito-, el monumento histórico más reconocido en América. En este mismo lugar, que una vez fuera parte del Lago de Texcoco, está a unos pasos de la antigua Calzada de Tlacopan.**

**Los leales corceles, mudos testigos de la peregrinación romántica hacia -Klondike del futuro- y en el nacimiento de la organización química más grande en el Viejo México, hace mucho que ya se marcharon hacia las -Felices praderas de caza-, pero los dos jinetes, mucho más fuertes, continúan por El Progreso industrial de México, no muy lejos de la Antigua Milenaria Calzada de Ixtapalapa, en donde desmontaron con fe hacia el futuro HACE UNOS TREINTA AÑOS.**

Ésta es la esencia del fundador de la empresa Dr. José Polak S.A., quien se enamoró de México, lo hizo su país y trabajó con pasión por el progreso de la -Industria y Agricultura-.

México da por terminada su revolución social, donde se generó el compromiso de garantizar el sufragio efectivo y la no reelección; es decir, si en el siglo XIX se ganó la ciudadanía jurídica, en el siglo XX el objetivo sería alcanzar la ciudadanía política. Con este último propósito, se preparó una nueva constitución para dirigir los destinos de un nuevo México que buscaba democratizar su vida social.

Este contrato social se inaugura en febrero de 1917, estableciendo las nuevas reglas del juego, en las que se apuesta por democratizar a un México lleno de surrealismo y con un nivel escolar muy pobre, pero repleto de esperanza. Este reto obliga a desplegar grandes esfuerzos,



particularmente de un grupo de pensadores mexicanos que integran el “Ateneo de México”, entre los que destaca el gran filósofo José Vasconcelos, quien, rompiendo con las ideas positivistas de Justo Sierra, busca encontrar la identidad nacional a través de la libertad de pensamiento y de cátedra, dejando de lado lo extranjero para desarrollar a la nación en su propia esencia.

Para este propósito, invita a los grandes artistas del momento a sumarse a la tarea de llevar la cultura a los rincones más alejados de la patria, pero no sólo para educar de forma masiva al pueblo, sino también para integrar con ello al país.

A partir de este movimiento, nace el muralismo mexicano, que representa con creces esa época de búsqueda de la esencia nacional, sin dejar de lado la música que lleva en las entrañas el país, que tiene como principales representantes de dicho movimiento educativo a Silvestre Revueltas y Carlos Chávez, cuya gran labor también conlleva frustración y así lo refleja Silvestre Revueltas cuando se pregunta: “¿por qué un artista, un creador ha de sufrir hambres y miserias?”, y cuánta razón tenía este gran músico, pues seguimos siendo un país sin carácter innovador, donde los esfuerzos de los artistas y creadores (empresarios, técnicos y científicos) no encuentran respuesta a sus ideas, argumentos y propuestas.

En este entorno sociopolítico, llega un hombre visionario que ve más oportunidades que riesgos y se aventura a crear una empresa de fármacos llamada “FARMACON”, la cual se instala en Ramos Arizpe, Coahuila, en una pequeña oficina de 5 m<sup>2</sup>, para atender desde la zona henequenera, en el estado

de Yucatán, que en aquellos años estaba en pleno desarrollo, hasta la zona industrial en el norte del país.

Más tarde, en noviembre de 1919, se traslada a la ciudad de Monterrey, donde establece una nueva empresa que lleva su nombre y que tiene como objetivo social la comercialización de fármacos y químicos dirigidos a la agricultura. En ella, inicia los trámites para realizar las primeras importaciones de productos químicos, operación que se lleva a cabo en la frontera de Nuevo Laredo, Tamaulipas. Éste fue el difícil inicio de alguien que siempre vio hacia adelante y le dio origen al Grupo Polak.

A su regreso a Estados Unidos, el Dr. Polak se entrevista con las empresas químicas más exitosas del momento, a las que explica su plan de negocio, que tiene como esencia un profundo conocimiento del país que acaba de visitar (México), el cual está lleno de grandes oportunidades, pues ofrece un nuevo mercado cuyo desarrollo dentro de la industria y la agricultura está por iniciar.

Cabe mencionar que estas entrevistas con los líderes más importantes de la industria química fueron toda una proeza y fruto de la constancia, resistencia y convencimiento de su visión sobre la importancia del naciente mercado mexicano. Esta labor, sin dudas, demuestra el liderazgo visionario e innato del Dr. José Polak, quien logró convencer a sus interlocutores de mirar a México como un mercado altamente potencial, el cual podría ser conquistado con sabiduría, conocimiento, constancia, sensibilidad y servicio.

Una vez logrado su objetivo de ganar la confianza de sus interlocutores, regresa a México con una serie de representaciones

en la mano, las cuales formarán parte del portafolio de lo que será la nueva empresa Dr. José Polak S.A. Así, con la visión de crear una organización de “consultoría” para la comercialización de productos químicos que involucren la solución técnica del problema planteado por las nacientes empresas de la industria y agricultura, convoca a un grupo de profesionales de la ingeniería y la química para darle vida a la empresa y asumir con ellos el compromiso de ofrecer en cada consulta una solución confiable.

Los socios fundadores de esta emblemática organización fueron: Dr. José Polak, Ricardo Rivera Pérez Campos, Evaristo Colina, Octavio Gómez Haro, Carlos González Nájera, Fernando Castillo y Miguel Barrenechea Martínez, quienes creyeron y dieron vida a la visión del Dr. Polak.

Habiendo representado desde el inicio a las empresas The Dow Chemical Corporation, hasta tener un nutrido grupo de empresas que vinieron a cubrir un amplio espectro de los diferentes segmentos de mercado que en ese momento se desarrollaban en México, Dr. José Polak S.A. llegó a ser la comercializadora más grande y con presencia en todo el país dentro de la industria y la agricultura. Así, en 1949, a 30 años de su fundación, las empresas representadas se sentían seguras y con grandes expectativas de crecimiento, pues tenían claro que la estrategia desplegada por su representante era exitosa y ampliamente apreciada por los clientes.

En aquellos tiempos difíciles de la posguerra, en 1949, después de 30 años de trabajo incansable y fructífero, cumpliendo con el lema “Ingenieros Químicos y Químicos Consultores” a lo largo de todo el país, las empresas que se llegaron a representar fueron las siguientes:

## Empresas químicas representadas por Dr. José Polak, S.A. en 1949

The Dow Chemical Company	Dowell Incorporated	Synvar Corporation
Victor Chemical Work	Charman Chemical Company	The Barret Division
National Aluminate Corporation	Carus Chemical Company	American Resinous Chemical Corporation
Innis, Speiden & Company	Wyodak Chemical Company	Acadia Synthetic Products
The Diversy Corporation	Hummel Chemical Company	Otto B. May, Inc.
American Potash & Chemical Corp.	Tennessee Eastman Corporation	Peerless Color Company
Dow Chemical Company of Canada, Limited	Keto Chemical Company, Inc.	Southern Acid and Sulphur Co.
Dow Corning Corporation	Apex Chemical Company	Sun Chemical Company
United Clay Mines Corporation	Cliffs Dow Chemical Company	Southern Dyestuff Corporation

Es importante dejar claro que la esencia de la empresa es la consultoría y dentro de ella una alta capacidad de servicio, donde radica su estrategia para conquistar el mercado mexicano, el cual demanda soluciones técnicas en sus diferentes procesos industriales y agroindustriales, para lo cual, desde un inicio, reúne a una serie de ingenieros y químicos que tienen como mística su profesión, es decir, la pasión por su trabajo, lo que se conjuga con una gran capacidad de estudio e investigación para ser proveedores confiables de las soluciones técnicas que busca la industria mexicana.

De este modo, una ciudad capital de menos de un millón de personas y un país joven de apenas 15 millones de habitantes se convierten en el territorio objeto que marca el destino de la naciente organización empresarial.

En estos primeros diez años de la organización (1919 a 1929), se buscó dar certidumbre y confianza a un mercado naciente lleno de requerimientos técnicos, que buscaba hacer más eficaces sus procesos productivos; ésta fue la disyuntiva, el reto, la ecuación a resolver, para lo cual se requirió de dos elementos fundamentales: el talento, es decir, el conocimiento profesional en determinado segmento del mercado; y la eficacia administrativa para disponer del producto en el tiempo requerido.

De esta manera, la oficina de “Dr. José Polak S.A.” necesitaba de dos brazos fuertes y equilibrados: por un lado, a los profesionales de la ingeniería y la química para brindar la consultoría asertiva que propiciara la solución confiable; y por el otro, al cuerpo administrativo para generar la certidumbre en la entrega del producto y con ello la solución ofertada.

Este paso singular y básico requirió de la conformación de un equipo humano bien preparado y entrenado en sus distintas especialidades, para atender los requerimientos de los procesos técnico-administrativos que permitieran dar salida al compromiso establecido con el cliente. Esta metodología, planteada desde el inicio por el Dr. Polak, se conjugó con un **liderazgo visionario** para reunir dos áreas de trabajo indispensables: la técnica y la administrativa, que fueron la base del éxito del negocio.

Los primeros negocios se dieron en un contexto de incertidumbre político-social, que pasó desde el reconocimiento de México por los Estados Unidos de América en 1923, hasta el asesinato del presidente electo Álvaro Obregón, una vez reelegido en 1928. Todo esto tuvo lugar dentro de la crisis global de la “Gran Depresión” y el conflicto interno entre la Iglesia y el Estado conocido como la “Guerra de los Cristeros”.

En este ambiente altamente beligerante, el país trataba de iniciar un proceso de institucionalización, pero los diferentes caudillos que surgieron a raíz de la Revolución mexicana eran un obstáculo permanente, ya que generaban un alto nivel de violencia e incertidumbre. A pesar de ello, la naciente empresa no se desanimó y enfocó sus esfuerzos en las industrias henequenera y azucarera, así como en la agricultura para propiciar un mejor desempeño de los cultivos.

Uno de los principales obstáculos de la época era cómo poder comunicar, transmitir, promover y ser cauce de una solución confiable, producto de la consultoría para la industria y la agricultura. En esos años (1919–1929) y abriendo un pequeño paréntesis, la industria de la radio en México era totalmente

incipiente e iniciaba tímidamente su desarrollo. En 1923, se elabora su primer reglamento por iniciativa del presidente Álvaro Obregón, con la participación de la Liga Mexicana Central de la Radio. La primera estación de radio fue fundada por el Sr. Constantino Tárnava en Monterrey en 1921, y en la Ciudad de México fue la de Raúl Azcárraga y el periódico El Universal en 1923, con apenas 50 watts de potencia.

En 1926, se reforma la ley para determinar que no sólo la tierra y el agua sean propiedad de la nación, sino también el espacio aéreo, por lo que las ondas sonoras que viajan a través de éste debían ser cobradas. Asimismo, se formalizó que sólo se darían concesiones a ciudadanos mexicanos y que no se podía hablar de política o dañar a la nación. Fin del paréntesis.

El Dr. José Polak, como buen radioaficionado y con su manifiesta inquietud y carácter innovador, fue partícipe del desarrollo de esta industria. Él tenía claro que, sin la promoción de los servicios de consultoría, sería difícil fortalecer el negocio, por ello, fue de los primeros en usar la radio para la promoción de sus servicios y la comercialización de los productos que se representaban. Así, durante muchos años, la empresa Dr. José Polak S.A. transmitió, a través de las ondas sonoras de la radio, sus mensajes de promoción, dirigidos fundamentalmente a los campesinos y pequeños agricultores.

Ya para el año de 1939 (20 años después), mientras caminaba por las viejas calles de la colonia Santa María la Ribera, el Dr. José Polak se cruza en su camino con el poeta Gonzalo Beltrán Luchichí, quien, huyendo de la ciudad de Puebla por el acoso político-social de Maximino Ávila Camacho, había llegado a la capital e instalado una imprenta para sostener a su numerosa familia.

La diversidad de pensamiento de ambos personajes los une rápidamente en una franca amistad, que lleva al Dr. José Polak a convivir con la vieja izquierda mexicana y entrar en un abierto intercambio dialéctico de ideas y conceptos filosóficos con personajes de la talla de Alfaro Siqueiros, Diego Rivera, Enrique Ramírez y Ramírez, Vicente Lombardo Toledano y otros intelectuales que estaban en la búsqueda del mejor camino para desarrollar a la incipiente sociedad mexicana, la cual estaba envuelta en un entorno de guerra donde prevalecía el proteccionismo autoritario, que por un lado ayudaría a formar negocios y por el otro retardaría su crecimiento, por el hecho de que toda sociedad “protegida” mutila su desarrollo innovador y, por lo tanto, fortalece su dependencia. Después de una Segunda Guerra Mundial, seguramente no era sencillo determinar hasta dónde tener un Estado interventor o hasta dónde generar un Estado liberal.

Así transcurren estas dos primeras décadas de la empresa Dr. José Polak, dentro de un proceso de búsqueda, de encuentros y desencuentros en la definición de un país, que para 1939 tendía hacia el socialismo bajo la presidencia del general Lázaro Cárdenas del Río, con un artículo tercero constitucional que hablaba de propiciar una educación socialista y con la expropiación petrolera como gran detonante.

La Segunda Guerra Mundial vino a moderar el enfoque socialista, con un gobierno de conciliación y prudencia encabezado por el general Manuel Ávila Camacho. Así, el país se encaminó hacia el centro del pensamiento político y, desde aquellos años, hemos sido parte de un proceso que en ocasiones se inclina a la izquierda y en otras a la derecha, causando incertidumbre en el desarrollo de los negocios.



Los siguientes diez años (1939-1949) son de éxito y crecimiento, convirtiéndose en la empresa de consultoría más grande del país en el campo de la química y la ingeniería. Esto se debió principalmente a que logró reunir a un buen número de profesionales de la ingeniería y la química, permitiendo a cada uno de ellos desarrollar su talento y, con ello, contribuir no sólo con su misión profesional, sino también con el desarrollo del país a través de la investigación, a fin de propiciar en todo momento soluciones confiables.

Durante sus primeros 30 años, Dr. José Polak S.A. logró consolidarse como la empresa más importante de consultoría y comercialización de productos químicos para la industria y la agricultura, pues en este lapso pasó de una pequeña oficina de 5 m<sup>2</sup>, a una oficina perfectamente equipada de 325 m<sup>2</sup>. Su esencia, como se ha recalcado en este capítulo, fue y sigue siendo **“la consultoría”**, para dar paso a la comercialización y el servicio.

Para 1949, la empresa ya había logrado establecer una oficina en la avenida más emblemática de la Ciudad de México: Paseo de la Reforma, frente a la figura ecuestre de Carlos IV, popularmente conocida como “El Caballito”, monumento que ha sido testigo de la historia del país desde 1803, teniendo como buen equino y jinete un trayecto itinerante a lo largo de la ciudad, tal como lo señala el doctor Polak en el texto que escribió al cumplirse los primeros treinta años de la empresa:

**EN CINCUENTA AÑOS, si el padre Tiempo nos diera Tiempo, esperamos todavía estar -frente al caballito- y preparándonos para enviarles felicitaciones por la celebración del año 2000, desde la Tierra del Encanto, en donde las palmeras y árboles perennes florecen uno al lado del otro.**

Como ahora podemos comprobar, su visión se cumplió y la empresa logró pasar del siglo XX al siglo XXI, e incluso planea ir más allá al alcanzar sus primeros 100 años.

¿Qué nos dice Elena Poniatowska<sup>3</sup> sobre este emblemático monumento y sobre lo que en aquellos años se vivía en la Tierra del Encanto?

**En 1953, la Ciudad de México todavía se despereza al alcance de la mano. Los panaderos la cruzan con enormes charolas de paja sobre su cabeza y nunca se les cae un bolillo. Las muchachas barren y lavan su pedazo de calle. Las campanas llaman a misa. Tres monjas saltan una cuneta para no mojarse su hábito en Bucareli, esquina con Balderas, y los papeleritos les chiflan montados sobre ancas de El Caballito, Carlos IV, traído de España...**

Sí, éste era el México de esos primeros 30 años de Dr. José Polak S.A., un México vivo y lleno de nostalgia.

Ahora bien, como ya señalamos, el éxito de la empresa radicó claramente en la **“consultoría”**, para lo cual reunió a un equipo de ingenieros y químicos especialistas en los diferentes campos de la industria (textil, pintura, minería, azucarera, limpieza, curtiduría, tratamiento de aguas, agricultura y otras ramas industriales).

La propuesta de atención a los clientes consistía primero en el diagnóstico, para después dar paso a la solución del problema planteado y posteriormente seguir con la venta del producto

---

<sup>3</sup> Elena Poniatowska. “El amante polaco. Libro 1”. Seix Barral. Biblioteca Breve..

o productos químicos que garantizaran la satisfacción plena del cliente. Ésta fue la estrategia que se desplegó en aquellos años, la cual era altamente innovadora y hoy sigue vigente.

En aquella oficina de Paseo de la Reforma, se podía respirar un ambiente de camaradería, pertenencia, alto compromiso y un sentido de urgencia y servicio extraordinario. Allí, el teclado en las “modernas” máquinas de escribir Olivetti se convertía en la música que animaba a los empleados, pues de esas máquinas salían las soluciones confiables de los múltiples productos químicos que se representaban y se importaban en aquellos años, los cuales se transformaban en pedidos que estaban siempre disponibles para satisfacer los requerimientos del cliente con un alto desempeño, cumpliendo así la razón de ser de Dr. José Polak S.A.

Se puede afirmar que la primera etapa de la organización se dio por terminada al festejar sus primeros 30 años, ya que la meta se había cumplido con creces y se había logrado un gran prestigio dentro de la industria y la agricultura mexicana, así como con todas sus empresas representadas, donde el plan de negocios presentado por el Dr. Polak se había alcanzado gracias a su tenacidad, esfuerzo y liderazgo visionario.

A continuación, transcribimos algunas frases que el Dr. Polak hizo escribir a sus colaboradores al celebrar sus primeros treinta años:

**Abogado Ricardo Rivera, Secretario ...ahora por lo tanto se resuelva, ...en testimonio de lo cual...; CPT Evaristo Colina, Tesorero ... observa los centavos y deja que \$\$\$ se encarguen de sí mismos...; Actuario Octavio Gómez Haro, Contralor, ...equilibra el presupuesto**

**y presupuesta para el equilibrio...; Agrónomo Fernando Castillo, Gerente de Agricultura, ...bichos y malas hierbas y malas hierbas y bichos...; Ingeniero Químico Manuel del Castillo Jr., Ventas Técnicas, madera+H2O+química=Pulpa+H2O+químicos=Papel...; Manuel Barrenechea M. Consejero, ...manifiestos, pedimentos, aranceles, ad valorem; Kurt Petzold, Director de Ventas, ...una venta es una venta, es una venta...; Salvador Zepeda, Costos, FOB+FAS+CIF+CAF+ad valorem = a las puertas del cliente...; David Colina Contreras, Facturación, factura y factura y factura; Benjamín Cárdenas del Río Gerente de la división de distribución, ...él hace lo que él hace, ¿qué es lo que él hace?, una avalancha de órdenes...; Jesús Gómez Meza Vendedor, ...él mantiene el pie en la puerta...; Ingeniero Químico Miguel Salazar, Ventas Técnicas, ...él resuelve los problemas, los vuelve a resolver y ...obtiene el pedido...; George R. Westendarp, Gerente de la división norte, ...sólido como la montaña de la silla de montar, que vigila atentamente los cientos de pedidos de productos químicos que allí se procesan...; Francisco T. Cortez Jr. Gerente de la división noroeste, ...no muy diferente de su homónimo, él “veni vidi vici”, y vende lo que vende, lo que vende...; Sergio Colina, ventas, ...me doblo pero no me quiebro...**

Para el año de 1949, la organización se había extendido a la ciudad industrial más importante del norte de la República Mexicana: Monterrey, Nuevo León, justo al sur de la frontera con los Estados Unidos de América, así como a la pintoresca ciudad colonial de Guadalajara, el tercer centro industrial más grande de México e importante distrito agrícola, desde el cual se prestaba el servicio a los clientes en todo el territorio del noroeste.

Ya habían quedado atrás los tiempos en que el Dr. Polak tenía que hacer antesala para lograr la entrevista y captar el interés

de los líderes mundiales de la industria química, a fin de cerrar el negocio y traer a México dicha representación. Para 1949, el Doctor era recibido con aprecio, entusiasmo, consideración, respeto y confianza por sus socios comerciales. Además, su nombre representaba un enorme prestigio, por lo que las puertas de sus interlocutores se abrían sin necesidad de tocarlas.

Con el apoyo indiscutible y entusiasta de su hijo, el Sr. Emile Polak, se inicia una **segunda etapa de desarrollo**, donde nuevos elementos desconocidos entran en juego, demandando un cambio en la cultura de la organización. Este cambio consiste en pasar de una cultura de comercialización a una cultura de manufactura y comercialización combinada.

Para este propósito, se ocupa el edificio de Azahares 26, donde se despliega el proyecto de formar una nueva empresa de manufactura de productos químicos, que llevará el nombre de Polaquimia, la cual nace en 1951. Los frutos de este nuevo plan de negocio, dirigido por don Emile Polak, ya no los alcanzó a ver su socio fundador y padre, el Dr. Polak, quien falleció el 19 de abril de 1958 a los 63 años.

**¡Indagar para comprender y  
ofrecer una solución confiable!**



## I CAPÍTULO II

### LAS CIRCUNSTANCIAS Y LOS HECHOS

---

Como se mencionó en el capítulo anterior, los primeros 30 años de la organización fueron de mucho esfuerzo por parte del Dr. Polak para consolidar un negocio en un México lleno de sorpresas e incertidumbre, donde los hechos y circunstancias se imponían a cada decisión y a cada paso que se daba, impulsando o retardando el resultado buscado.

Estos primeros años fueron turbulentos, tal como lo expresara nuestro Nobel de Literatura, Octavio Paz: *“Los manteles en las casas de su abuelo y su padre solían oler a pólvora, y las paredes y los libros de sus bibliotecas olían a pólvora ...”*. Ésa era la realidad del país y del mundo que salía de la Segunda Guerra Mundial para adentrarse en la llamada Guerra Fría, en la que se enfrentaban dos grandes bloques: el del capitalismo y el del socialismo.

Bajo estos hechos y circunstancias, la organización continúa con su desarrollo, hasta que entra en escena nuestro nuevo protagonista, el Sr. Emile Polak, quien se incorpora durante el primer periodo de la historia de la organización, en el año de 1950.

Emile Polak nace en Berlín, Alemania, el 5 de mayo de 1913, de inmediato es trasladado a su país de origen Ámsterdam, Holanda donde llevó a cabo sus primeros estudios, posteriormente viaja a París, Francia donde realizó sus estudios de finanzas en la Universidad de la Sorbona. La Segunda Guerra Mundial lo obliga a migrar a los Estados Unidos de América, tomando la nacionalidad americana y trabajando en el sistema financiero de dicho país.

Más tarde, llega a México como representante de una segunda generación, donde asume el compromiso de seguir adelante con el proyecto. Ya tenía un conocimiento previo de la organización y una visión en mente de lo que habría que emprender en el futuro, pues desde los Estados Unidos les había dado seguimiento en lo general y en lo particular a los procesos de: importación, administración, ventas, mercadotecnia y finanzas, siendo esta última su especialidad.

Para ese entonces, la organización ya había obtenido un gran prestigio por ser una de las primeras empresas de ingenieros y químicos consultores y por haber superado momentos históricos muy difíciles bajo los cuales se había desarrollado. Así, con un **liderazgo altamente positivo** para propiciar su crecimiento, el Sr. Emile Polak es partícipe de una decisión trascendental: *el inicio del plan de negocio para fabricar algunos de los productos químicos que se estaban*



*comercializando con éxito en el mercado mexicano*, lo cual implicaba un cambio crucial, pues se debía incorporar la cultura de la manufactura a la de comercialización.

Durante los años de 1950 a 1955, se prepara y se formaliza lo que ya era un hecho desde 1951: la creación de la empresa “Polaquimia, Sociedad Anónima de Capital Variable”, el 20 de enero de 1955, ante la fe del licenciado Francisco Vázquez Pérez, notario público número 64 del Distrito Federal. Comparecen Emile Polak, el doctor José Polak Franken Huis, Lorenzo Echazarreta, el ingeniero Federico A. Palma y el contador Octavio Gómez Haro, todos como socios de la empresa.

Su objeto social incluye la investigación de productos físicos, químicos o biológicos o con productos químicos específicos o especializados para la industria y la agricultura; es decir, desde su fundación, se contempló la necesidad de promover la innovación y el desarrollo de nuevas moléculas, introduciendo el concepto de que, en todo negocio, no basta con hacer y cumplir con lo que bien se sabe hacer sino que es necesario introducirse, profundizar y experimentar con lo que no se sabe hacer.

Para aquellos años, ya se había dejado la emblemática oficina de Paseo de la Reforma y se había ocupado el edificio de la calle Azahares #26, que previamente se llamó Norte 60 #26, en la colonia Santa María Insurgentes, edificio construido por el arquitecto Juan Arroyo de Ita para la familia Polak; diseñado como un desarrollo residencial, de oficinas y comercial, con un almacén en la planta baja de 1100 m<sup>2</sup>. Se construyó entre 1948 y 1951, con una superficie inicial de 3,426 m<sup>2</sup>. Fue ocupado desde su inauguración en 1951 y hasta la fecha por

la empresa Dr. José Polak, S.A. de C.V., y nombrado Edificio Polaquimia. Actualmente es ocupado por todas las empresas que conforman el Grupo Polak.

Ya durante la presidencia de don Emile Polak, se inicia con Polaquimia el proceso de crecimiento de la organización. En esta primera planta de productos químicos, se introduce y desarrolla una nueva cultura de manufactura, que se suma a la ya sólida cultura de comercialización, la cual se desarrolló a lo largo de 30 años. Este cambio trascendental ocurre en los años 50 y se afianza en los 60, época en que se adquiere y se va consolidando con la fusión de cuatro predios, una importante área industrial que incluye una espuela de ferrocarril, fundamental para su futuro crecimiento y desarrollo, localizada en San Pedro Xalostoc Ecatepec, junto al pueblo de Santa Clara Coatitla, a solo 11 km de sus oficinas corporativas, en el Edificio Polaquimia.

En este predio industrial de 15,823.51 m<sup>2</sup>, incluyendo sus cuatro fusiones y localizado al norte de la Ciudad de México, se inicia la construcción de una planta química en el año de 1955, con la incorporación de una caldera de 30 HP Cleaver Brooks, un reactor vidriado de 250 galones y dos reactores vidriados de 10 y 15 galones, lo cual va cambiando hasta contar con un par de calderas de tubos de humo de 250 y 300 HP respectivamente, un pozo profundo, un tanque elevado a 15 metros de altura, que porta el logotipo de "POLAQUIMIA", donde se lee "Industria y Agricultura", y el equipo necesario para el tratamiento de agua, aire comprimido, torre de enfriamiento, subestación y todos los servicios para alimentar una planta química con reactores vidriados de acero inoxidable, de acero al carbono y aceros especiales,

tanques de almacenamiento, mezcladores, lavadores de gases, torres de destilación y otros equipos especializados, con lo cual se inicia la fabricación de una serie de productos químicos que no tardan en convertirse, dentro del mercado mexicano, en sus marcas líderes, como son: “POLACIDA”, “FIPOL 100”, “METASOL”, “PENTAMADERA”, “PENTARIN”, “PENTAROL”, “POLASET 500”, “HERBIPOL”, “SURFACPOL”, “EL ÁCIDO 2,4-D” y otros de gran importancia para la industria y la agricultura.

Si bien aquellos años de 1950 a 1980 estuvieron marcados por lo que históricamente se conoce como el “desarrollo estabilizador” o “Milagro Mexicano”, también estuvieron influenciados por las exigencias de una población empobrecida que demandaba educación y mejores condiciones de bienestar, lo que endureció a los sindicatos y a los grupos sociales abiertos y en la clandestinidad, generándose movimientos muy significativos, como el de los ferrocarrileros; el de los maestros y médicos del IMSS a finales de los años 50; el movimiento estudiantil de 1968; las guerrillas en los estados de Guerrero y Chiapas entre 1965 y 1980; y la llamada guerrilla urbana que tuvo lugar en ciudades de importancia industrial y comercial, como Monterrey, Culiacán, Guadalajara, Puebla y el entonces Distrito Federal, hoy Ciudad de México, donde los secuestros de los hombres de negocios y de otras personalidades se volvieron cosa de todos los días.

Este periodo histórico es conocido como la “Guerra Sucia”, debido a la violencia, represión y violación indiscriminada de los derechos humanos que se generó en el Estado Mexicano. Todo esto hizo que tomar decisiones para la inversión no fuera un proceso sencillo, pero la apuesta estaba hecha y don

Emile Polak la tomó, cumpliendo con un compromiso social que siempre ha caracterizado a la organización, dentro de este **“liderazgo altamente positivo”**.

En este contexto, se dieron pasos fundamentales para el crecimiento y fortalecimiento de la organización, representada en aquellos años por las empresas Dr. José Polak S.A. de C.V. y Polaquimia S.A. de C.V., las cuales se ganaron paso a paso y con gran esfuerzo el prestigio como dignas representantes de la industria química mexicana. Cabe señalar que Polaquimia obtuvo el “REGISTRO DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA #5” ante la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal en el año de 1958. Asimismo, es importante puntualizar que Dr. José Polak S.A. de C.V. fue socio fundador de la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ) en 1959.

Estos primeros diez años después de su aniversario número 30 fueron de gran éxito para la nueva empresa Polaquimia, la cual fue parte de la naciente industria petroquímica de México, cuyo crecimiento y desarrollo han quedado determinados por Petróleos Mexicanos, que como industria paraestatal ha sido rectora de este importante segmento industrial, el cual incide en un gran número de segmentos del mercado, como son: el textil, la curtiduría, la pintura, el automotriz, el de limpieza, entre muchos otros.

De esta manera, se puede decir que esta paraestatal es la que determina el avance o retroceso de esta industria, así como su dependencia o independencia. Si las materias primas son derivadas del etano, entonces la vida girará alrededor de PEMEX, que determinará las cuotas, la forma y las condiciones del suministro, lo que representa una

verdadera pesadilla en un ambiente de mercado globalizado, donde la posibilidad de competencia queda supeditada a estas circunstancias.

En el caso de Polaquimia, dado que el mercado objeto fue la República Mexicana, el suministro de óxido de etileno y la fabricación de sus derivados no representaron obstáculo alguno y generaron su crecimiento. Así, cuando más adelante se buscó atender otros mercados en el exterior, se inició un nuevo reto para una nueva generación.

Las ventas de Polaquimia y su desarrollo tuvieron dos ejes fundamentales: los etoxilados y el ácido 2,4-D. Los primeros, base de la división industrial, y el segundo, para la división agrícola. Estos dos ejes han sido el motor para el crecimiento y desarrollo de Polaquimia. Así, para 1969, la nueva planta construida en San Pedro Xalostoc, Ecatepec, con cerca de 16 mil metros cuadrados de terreno, resultaba insuficiente para dar salida a su crecimiento.

En la última parte libre de la fábrica, se construyó la planta de nonilfenol, con una torre de destilación de 15 metros de altura totalmente instrumentada, una obra de ingeniería que llenaba de orgullo a la empresa Polatecnia, que nació en 1967 para ofrecer los servicios de ingeniería y mantenimiento a su hermana Polaquimia. Junto a esta planta 6, se instaló la planta 6 bis para la etoxilación del nonilfenol con un reactor encamisado de acero inoxidable de 1,000 galones con sistema de agitación, serpentín de enfriamiento y dona para la inyección del óxido de etileno, equipo diseñado y construido por Polatecnia. En otras palabras, la empresa Polatecnia cumplía con la visión de ser parte del desarrollo

de la organización y hoy, a sus más de 50 años de fundación, sigue aportando conocimiento, innovación y tecnología a las empresas del grupo.

Con la celebración de los primeros 50 años de Dr. José Polak, la planta de Polaquimia había logrado un inusitado éxito y era necesario mirar al futuro, para lo cual se pensó en una nueva sede industrial lo suficientemente grande para el **crecimiento y desarrollo** de Polaquimia y de otras posibles empresas de manufactura. Así, dentro de este contexto, la empresa Polatecnia jugaría un papel fundamental en la evolución del Grupo Polak.

Con estos cimientos y con el liderazgo altamente positivo del Sr. Emile Polak, se inició la búsqueda de un terreno industrial para emplazar los nuevos proyectos y asegurar su crecimiento. Esta intensa búsqueda lo llevó a diferentes estados de la República y, en su camino, se encontró con el Lic. Emilio Sánchez Piedras, político destacado y con un pensamiento liberal, considerado el artífice del proceso de industrialización y modernización del estado de Tlaxcala, ya que antes de ocupar la gubernatura de dicho estado (1975-1981), trabajó incansablemente en su promoción industrial, teniendo como discurso central su gran atractivo, al estar ubicado cerca de la capital del país y tener una puerta de salida al mar: el puerto de Veracruz; además de contar con la infraestructura de comunicación necesaria, su carretera federal México-Veracruz y su línea férrea que recorre todo el país, del sureste al norte.

Este singular encuentro lleno de empatía se fortaleció con el respeto y la confianza mutua, permitiendo colocar la primera piedra para la industrialización del estado de Tlaxcala en el mismo centro geográfico de dicho territorio, cumpliendo

así con el objetivo del Lic. Emilio Sánchez Piedras de desarrollar un corredor industrial, Apizaco-Huamantla, en el corazón mismo de Tlaxcala, con la finalidad de que el desarrollo económico, social y cultural que se desprendiera del proyecto incidiera directamente en su población, que por años fue olvidada por la clase política asentada en la capital del país.

La adquisición del predio no fue tarea sencilla, ya que en el corazón geográfico de Tlaxcala no existía un fraccionamiento industrial, por lo que había que crearlo. La opción era la compra de una serie de ejidos para convertirlos en el corredor industrial Apizaco-Huamantla, lo que implicaba pasar por un proceso de expropiación y adquisición, algo nada sencillo que llevó cinco años de trámites y de una burocracia persecutoria; sin embargo, la decisión estaba tomada y se hizo todo lo necesario para lograrlo, lo que ocurrió en 1973, cuando paralelamente se trabajaba en la solicitud de registro de dos nuevas empresas, las cuales formaban parte del crecimiento del Grupo Polak; una de ellas con el objetivo de darle continuidad al desarrollo de Polaquimia, llamada Polaquimia de Tlaxcala S.A. de C.V.; y la otra con el fin de diversificar el negocio en el ramo industrial mediante la fabricación de pigmentos metálicos, llamada Metapol, S.A. de C.V.

Por lo que se refiere a Polaquimia de Tlaxcala, S.A. de C.V., se integra el 7 de septiembre de 1972. Sus socios fundadores fueron: Gregory Alan Polak, Salvador Zepeda Molina, Alma Graciela Grosvenor Rodríguez, Salomón Bendesky Lijovesky y Sergio Colina Contreras. Su primer Consejo de Administración es nombrado en su asamblea constitutiva, donde el Sr. Emile Polak toma la presidencia y la gerencia general y se registra al Sr. Fernando Ruiz Salazar como su comisario.

Su primera dirección fue Francisco I. Madero 114, Apizaco, Tlaxcala; es decir, su fundación fue previa a la adquisición legal de los terrenos que, como ya se mencionó, siguieron un proceso de burocracia persecutoria hasta lograr su expropiación y adquisición. Así, meses después de haberse fundado la empresa, se pudo iniciar su construcción con la planta de ácido monocloroacético y los servicios auxiliares. Los terrenos adquiridos lograron su legalización el 4 de abril de 1973, con una extensión de 24 hectáreas, 97 áreas y 20 centiáreas, en el ejido de San Cosme Xaloztoc, Tlaxcala.

De manera posterior a la fundación de Polaquimia de Tlaxcala, se crea Metapol, S.A. de C.V., el 16 de febrero de 1974. Sus socios son: Polaquimia de Tlaxcala, representada por el Sr. Emile Polak, Alma Graciela Grosvenor Rodríguez, Pamela Jean Polak, Salomon Bendesky Lijovesky y The OHIO BRONZE POWDER Co. Como parte de su participación, Polaquimia de Tlaxcala cedió dos hectáreas de su terreno, en el extremo oriente de su propiedad en San Cosme Xaloztoc, Tlaxcala.

Inmediatamente después de la fundación, se inicia la construcción de una nave industrial para alojar la fabricación de los pigmentos metálicos de cobre-zinc, conocidos popularmente como bronce, oros o purpurina<sup>4</sup>. Cabe señalar que, en la asamblea de accionistas de Metapol del 4 de junio de 1976, se nombra como presidente a Emile Polak y como su primer gerente general a Gregory Alan Polak, quien había

---

<sup>4</sup> Purpurina es una palabra del español antiguo utilizada por Federico García Lorca en su poema Ráfaga: "Pasaba mi niña / ¡qué bonita iba / con su vestido de muselina! / Y una mariposa prendida. ¡Síguela muchacho, / la vereda arriba! / Y si ves que llora / o medita, / píntale el corazón con purpurina. / Y dile que no lllore si queda solita".



pasado unos años en Alemania preparándose para esta responsabilidad. Esto marca el inicio para la manufactura y la comercialización de los pigmentos metálicos de la nueva empresa del Grupo Polak, Metapol.

Como se ha venido mencionando, Polatecnia juega un papel fundamental en el proceso de crecimiento y formación del Grupo Polak. El reto al que se enfrenta es de singular importancia, pues se trata de construir desde cero y en tiempo récord dos plantas industriales, para lo cual se requiere conjugar el trabajo de un nutrido grupo de especialistas en el ramo de la ingeniería, como son: ingeniería eléctrica, ingeniería mecánica, ingeniería química, ingeniería civil y otras especialidades derivadas de estas ingenierías, como la instrumentación, la topografía, la refrigeración y muchas otras disciplinas. Estas obras requirieron de mucho esfuerzo, pasión, recursos y trabajo de gabinete y de campo, sin mencionar la orientación y el liderazgo del Sr. Emile Polak y su director técnico, el ingeniero Salomon Bendesky L.

En esta aventura se forma la empresa Polacom, una más del Grupo Polak, encargada del saneamiento y nivelación de los terrenos, así como de la parte civil del proceso constructivo. Durante estos años, se advierte el crecimiento de la población y su proceso de transformación, al pasar de una sociedad fundamentalmente desarrollada en el campo, a una sociedad industrial que demanda otro tipo de servicios. Bajo este esquema, nace en 1972 el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), visualizándose con estos factores la posibilidad de incidir en este ramo de la industria.

Otras tres empresas que formaron parte del Grupo Polak fueron Polafarma, Crearom y Agua Treat. La primera fue fundada en 1972 y tuvo por objeto social la manufactura y comercialización de productos veterinarios y médicos; la segunda manejó las esencias, fragancias y aromas; mientras que la tercera se fundó en 1974 y su objeto social fue el tratamiento y servicios de aguas, así como productos para la extracción de petróleo y procesos de extracción de azúcar de la caña. Esta última es vendida a la multinacional Simon Engineering.

De esta manera, se logra consolidar un conjunto de empresas que formarán lo que hoy conocemos como Grupo Polak. Para 1979, la semilla estaba sembrada, ya habían pasado 60 años desde la fundación de la primera empresa y el sueño de pasar de una cultura comercial a una de manufactura se había hecho realidad, -cambió la cultura, cambió el juego-. Éste fue el desafío y logro de don Emile, quien supo enfrentar las circunstancias y los hechos de aquellos años, como el colapso del “Milagro Mexicano” en los periodos de 1970-1976 y 1976-1982<sup>5</sup>, donde las devaluaciones del peso mexicano, las crisis económicas y la incertidumbre político-social eran cosa de todos los días.

En este escenario, la alta dirección de la empresa pone énfasis en la formación de los nuevos recursos humanos necesarios para atender el crecimiento; con ello, el Grupo Polak se da a la tarea de buscar el talento humano en las diferentes disciplinas de la ciencia, la técnica y la administración, las cuales se suman a esta segunda generación y sirven de

---

<sup>5</sup> Sexenios de Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo. Este último declaró en su sexto informe de gobierno que “defendería al peso como un perro”, pero el peso cayó y se devaluó.

puente para una tercera, que se prepara para enfrentar el crecimiento del grupo.

Formar recursos humanos en este periodo no fue algo sencillo. Si bien es cierto que las universidades públicas como la UNAM, el Instituto Politécnico Nacional y algunas universidades estatales tenían en esos años un buen número de egresados a nivel licenciatura, éstos no eran suficientes para la demanda del país. Además, los programas de posgrado apenas iniciaban y, en ese sentido, el desarrollo de la ciencia y la tecnología era muy pobre aún, lo que representaba un verdadero reto para el crecimiento de la industria.

Nuevamente, toma relevancia la fundación de Polatecnia para el crecimiento del Grupo Polak, pues con ella se buscó cubrir ese vacío tecnológico, además de que sirvió de escuela para atender las necesidades de las nuevas empresas que ya formaban parte del Grupo.

A lo largo de su vida, don Emile Polak mantuvo un liderazgo positivo y ejemplar que dio frutos importantes, como la formación del Grupo Polak. Fue un espíritu incansable que trabajó hasta el último día de su vida, el 30 de octubre de 1999, ochenta años después de la inauguración de la empresa Dr. José Polak.

**¡Dar el salto a una cultura  
de manufactura!**



## I CAPÍTULO III

### SU DESARROLLO Y SUS RETOS

---

**T**reinta años después, habiendo transcurrido sus primeros sesenta años (1919-1979), se había establecido un grupo de empresas que empezarían a conformar lo que hoy conocemos como Grupo Polak. Las empresas del naciente Grupo estaban integradas por: “Dr. José Polak”, “Polaquimia”, “Polaquimia de Tlaxcala”, “Polatecnia”, “Polacom”, “Polafarma”, “Metapol” y “Agua Treat”, todas ellas bajo una misma filosofía, un denominador común que ya formaba parte de su “ADN empresarial”: **la consultoría** como método para dar una solución confiable a los requerimientos del cliente. Se trata de indagar primero, entender las causas, conocer el tamaño y la profundidad de aquello que le duele al cliente, comprendiendo primero antes de ser comprendido, a fin de darle una solución confiable y un seguimiento que permita no sólo conseguir su satisfacción, sino también ganar su lealtad.

De esta manera, se puede afirmar que la etapa de fundación de nuevas empresas del Grupo tiene su primer punto final en 1979; es decir, 60 años después de haber iniciado actividades su empresa origen. A partir de ese momento, comienza **una nueva etapa de consolidación, desarrollo, crecimiento e institucionalización de todas y cada una de las empresas del Grupo**. Esta tarea le es delegada por parte de la presidencia del Grupo al químico Gregory Polak, quien la ejecuta con éxito, imprimiendo en su quehacer un liderazgo audaz y de reto que lo distingue en toda su trayectoria.

Como resulta evidente, para esta etapa de desarrollo e institucionalización se vuelve necesario un alto compromiso y desempeño por parte de todos los que conforman el Grupo. Ése es el reto de su tercera generación, el cual se asume de 1979 a 1999 con una visión clara y única desde la dirección, en un entorno sociopolítico y económico muy difícil, ya que en esos años se pierde la confianza y el liderazgo en el país; sin embargo, el reto organizacional debe cumplirse y se trabaja arduamente en él, bajo la dirección del químico Polak y el respaldo y guía del presidente del Grupo.

Se puede considerar este trayecto como la primera etapa no sólo de conocimiento y entrenamiento, sino de su compromiso y aporte a todas y cada una de las empresas.

El contexto político-social-económico de este periodo no es un aliciente, pues previo a éste se da por terminado el llamado “desarrollo estabilizador” y se inicia una etapa de alta incertidumbre, acompañada de una crisis económica recurrente, marcada por una serie de devaluaciones del peso mexicano frente al dólar, que no permiten un desarrollo

planeado y programado de las empresas, pues el plan a ejecutar es para hoy, ya que mañana necesariamente se requerirá de otro plan<sup>6</sup>; en otras palabras, lo que en este momento es válido, en minutos u horas después ya no lo será.

Lo anterior se debe a que el peso mexicano entra en un búmeran, pasando de 12.50 pesos por dólar en 1972 a 2,290.00 pesos por dólar en 1988, continuando el proceso de devaluación en 1994-1995 con el histórico “error de diciembre”, pasando de 3.41 pesos por dólar a 9.36 pesos por dólar en 1999, ya habiéndose quitado tres ceros a nuestra débil moneda. Actualmente, 21 años después, tenemos un tipo de cambio de 18.79 pesos por dólar y seguimos sin salir de la incertidumbre, pues nadie puede asegurar que mañana no enfrentemos una devaluación más.

Hoy, al revisar estas líneas, la pandemia de COVID-19 ha llevado a nuestra moneda a una cotización de 24.84 pesos por dólar. Estos han sido algunos de los retos que han tenido que enfrentar las empresas del Grupo en su operación diaria, lo que ha implicado un alto riesgo para lograr su desarrollo y consolidación.

En un segundo periodo de su trayectoria, el químico Polak asume la dirección general del Grupo en el año de 1999, iniciando una nueva fase de modernización, internacionalización, reconversión, innovación y desarrollo digital de las empresas, para con ello enfrentar la globalización e insertarse con fuerza

---

<sup>6</sup> Este periodo ocurre durante los sexenios de Luis Echeverría (1970-1976), José López Portillo (1976-1982), Miguel de la Madrid (1982-1988) y Carlos Salinas de Gortari (1988-1992), siendo en este último periodo donde se le quitan tres ceros a la moneda.

en el mercado global. Éste es el principal reto y marca la pauta para alcanzar los diferentes segmentos del mercado donde se actúa.

El **servicio al cliente** se convierte en el eje principal de la operación, buscando no sólo satisfacer sus requerimientos, sino también asegurar su lealtad permanente, hasta lograr que los clientes se conviertan en fanáticos de la marca y sean sus principales promotores.

Gregory Polak nace en el Distrito Federal hoy Ciudad de México, realizando sus primeros estudios en esta emblemática ciudad y posteriormente estudia la carrera de Química en la Universidad de California en Berkley, Estados Unidos, entre 1973 y 1976. Más adelante, viaja a Alemania, donde estudia una maestría en la Universidad de Erlangen, de 1977 a 1979. Adicionalmente, tiene la oportunidad de aprender y practicar los conceptos fundamentales de la manufactura de productos químicos.

Con esa experiencia, se integra desde 1975 a las empresas del Grupo y en 1976 asume el reto como gerente general de Metapol, año en que concluye la primera etapa de construcción de esta empresa de pigmentos metálicos, por lo que se requiere poner en operación la planta e iniciar la comercialización de dichos pigmentos, siendo su mercado objeto la República Mexicana; sin embargo, su inquietud lo lleva a incursionar en otros mercados, como el latinoamericano, más tarde el asiático y otras partes del mundo.

Gracias a este éxito, empieza a ser reconocido ampliamente en diferentes segmentos del mercado, como el de pinturas, el textil, de artesanos, de tintas, entre otros, cumpliendo así con



su primer compromiso hacia el cliente, lo que se expresó con el lema **“La Excelencia de Metapol está en su Calidad”**, el cual se convirtió en la guía del primer equipo de trabajo. Además, en esos años era necesario romper con ciertos paradigmas del mercado, ya que se creía que en México no se podría alcanzar la misma calidad de lo que se fabricaba en el extranjero, sin embargo, se asumió el reto y se cumplió.

Adicionalmente a su responsabilidad en Metapol, Gregory Polak asume la gerencia administrativa del Grupo; es decir, la del resto de las empresas (Polaquimia, Polaquimia de Tlaxcala, Polatecnia, Polacom y Polafarma). Su primer interés es conocer, a través de la administración, el objeto social y contexto en el que se desarrollan dichas empresas. De este modo, logra observar que Polaquimia de Tlaxcala se encuentra en pleno desarrollo y crecimiento después de la inauguración de su primera planta, la de ácido monocloroacético (MCA), inaugurada en 1975 con una producción de 1,500 toneladas al año, y en ese entorno Polatecnia está totalmente comprometida con los proyectos de crecimiento del Grupo.

En este sentido, Polatecnia funge como el brazo de ingeniería para la planeación, diseño y ejecución de todos los proyectos de las empresas del Grupo. Así, por ejemplo, en 1973 se trabaja en el proyecto de destilación de hidroxietilhidracina y en 1977 en el proyecto de cinco-nitro, ambos para la planta de Polaquimia.

En Polaquimia de Tlaxcala, se termina en 1979 la instalación de un segundo reactor para su planta de MCA y se fortalece la planta de servicios auxiliares, iniciándose en ese mismo año el proyecto para la alquilación y destilación del nonilfenol y lo

que hoy se conoce como planta 3, una nave con una serie de reactores para la etoxilación.

Durante la década de 1979 a 1989, se viven una serie de presiones sociales bajo los esquemas de protección al medio ambiente y protección civil que empiezan a tomar forma en el país. Afortunadamente, la visión de don Emile Polak para consolidar el crecimiento de Polaquimia en un lugar más propicio permite trasladar algunas de las plantas de la empresa a la naciente Polaquimia de Tlaxcala, lo que genera una amplia demanda de los servicios de ingeniería que ofrece Polatecnia. Esta década se destaca por una gran actividad de planeación, ingeniería, diseño, instalación y puesta en marcha de los diferentes proyectos de producción solicitados por las empresas del Grupo.

En esos años convulsos, se planteaba un escenario de modernización del país y su inserción en los mercados globales. Fueron los años en que se firmaron un gran número de tratados de libre comercio, el más importante con la Unión Americana y Canadá. Estos hechos llevaron al Grupo Polak a ver más allá de sus fronteras y, con la iniciativa y liderazgo del químico Polak, a partir de 1980 y hasta la fecha se dio curso a la internacionalización de las empresas del grupo logrando la exportación de sus productos a toda Latinoamérica, Norteamérica, Europa, Medio Oriente, Asia y extendiendo estos lazos comerciales con el gigante asiático de la República Popular China, al punto de tener hoy en día una oficina de comercio en la ciudad de Shanghái, China. El reto fue mayúsculo y abordarlo nada sencillo, pasar de **fronteras cerradas a fronteras abiertas** fue un cambio de pensamiento donde necesariamente -cambió la cultura y cambió el juego-.

Este periodo (1979–1989) y sus años previos (1969-1979) fueron altamente convulsivos y nocivos para el desarrollo de la organización, debido a los diversos hechos históricos que se presentaron, como la llamada “Guerra Sucia”; la alta volatilidad cambiaria; el fin del Milagro Mexicano; el terremoto de 1985, que evidenció la debilidad del Estado; el inicio de la apertura comercial; y el reforzamiento de la lucha político-social por una sociedad democrática, con el fin de dejar atrás el viejo régimen conocido como la “dictadura blanda” que gobernó por más de 70 años.

Estos hechos y circunstancias generan gran incertidumbre ante la inversión y el desarrollo industrial; sin embargo, las empresas del Grupo siguen adelante con el liderazgo positivo de su presidente y ejecutan de manera exitosa todos estos proyectos, pero ya con la responsabilidad y dirección del químico Gregory Polak, quien declara: *“Ante la adversidad es necesario y a la vez un deber, el no dejar de trabajar, de luchar y perseguir, para alcanzar el objetivo deseado”*, ése es el reto a vencer.

Muchas son las historias de éxito de aquellos años, las cuales es necesario traer a este contexto, ya que enriquecen y dan vida a la cultura organizacional. Una de ellas se inserta en el momento en que se iniciaba el mundo digital, con la presencia de las primeras computadoras personales. En ese momento, dos visiones se enfrentaron y más tarde se complementaron en el desarrollo de lo que hoy domina al mundo, el software y el hardware, que evolucionaron al smartphone, dispositivo que hoy permite resolver incontables cosas de la vida con un solo “clic”.

En 1975, Bill Gates y Paul Allen fundan Microsoft y un año más tarde, en 1976, Steve Jobs, Steve Wozniak y Mike Markkula fundan Apple, lanzando al mercado, en 1977, la primera computadora personal, la Apple II, con su sistema operativo Apple DOS. En 1978, se desarrolla el software que permite pasar de una herramienta de entretenimiento a una computadora personal para los negocios, con la primera hoja de cálculo llamada VisiCalc.

Polatecnia no se queda atrás y decide comprar la primera computadora del Grupo Polak, una Apple II Plus, con la cual lleva la administración del proyecto de la planta de alquilación y destilación del nonilfenol para Polaquimia de Tlaxcala en el año de 1979, usando esta hoja de cálculo para el control y seguimiento del proyecto, el cual se desarrolla exitosamente gracias a este software, dando cumplimiento al objetivo en tiempo y presupuesto.

A partir de ese momento, a Polatecnia le queda clara la gran importancia de incorporar el mundo digital a la solución de los proyectos de ingeniería, entendiendo que estas herramientas están a nuestro alcance y no hay limitante; ésa fue la enseñanza de aquel año de 1979.

El estado de Tlaxcala inicia, a la vez, una etapa de desarrollo, donde la visión política del Lic. Emilio Sánchez Piedras empieza a tomar forma. El hecho de haber desarrollado el corredor industrial Apizaco-Huamantla en el corazón geográfico de Tlaxcala tiene un efecto positivo en los ámbitos económico, educativo, cultural y social para el estado más pequeño de la República Mexicana; basta recordar que, para esos años (1969), Tlaxcala únicamente contaba con la Escuela de Enfermería y Obstetricia, fundada en 1961; la

Escuela de Derecho, creada en 1965, y la Escuela Normal Superior, en 1966. No existían universidades o institutos tecnológicos en la entidad; es decir, si su población quería cursar una carrera profesional, tenía que migrar a la ciudad de Puebla o al Distrito Federal, lo cual hacía que Tlaxcala dependiera social, económica, educativa y culturalmente de dichas ciudades.

En 1968, se hace un tímido esfuerzo por introducir la educación superior en el estado, creando la Universidad Técnica del Estado e integrando a ella la Escuela Preparatoria, la Escuela de Jurisprudencia, la Normal Superior y la de Enfermería. Más adelante, en 1975, ya bajo el mandato del Lic. Emilio Sánchez Piedras, se funda el Instituto Tecnológico de Apizaco y en 1976, mediante el decreto que dicta su ley orgánica, la Universidad Autónoma de Tlaxcala, la cual se convierte en el detonante de una serie de universidades e institutos que hoy enriquecen la oferta educativa del estado, ofreciendo un amplio abanico de estudios no sólo a nivel licenciatura, sino también a nivel maestría y doctorado. Gracias a esto, se dio cumplimiento a dos objetivos fundamentales: que su población joven dejara de migrar a otras ciudades para educarse y que este recurso humano pudiera desarrollarse profesionalmente y arraigarse en su estado, alimentando así su desarrollo industrial.

Actualmente, el sistema educativo de Tlaxcala es capaz de alimentar con recursos humanos especializados a las diferentes áreas del desarrollo comercial e industrial de la entidad, siendo la suma de muchos esfuerzos y trabajo conjunto entre sus diferentes actores: empresarios, autoridades y sociedad, donde el Lic. Emilio Sánchez Piedras y don Emile Polak fueron personalidades clave para pasar de una economía regional

basada en el campo y la artesanía, a una economía basada en los procesos industriales, con lo cual se brindó a su población la oportunidad de ascender en la escala social. Ser parte de esta historia llena de orgullo al Grupo Polak.

En 1989, el químico Polak logra firmar un acuerdo de transferencia de tecnología para la construcción de una planta de pasta de aluminio tipo *leafing* y otra de reciclaje de papel aluminio, las cuales se terminan de construir en 1991 y tienen un arranque afortunado gracias al trabajo desplegado por la empresa Polatecnia, logrando terminar sin contratiempos un proyecto complejo y aportando mejoras a éste para un funcionamiento seguro de su proceso.

Este paso permite integrar el negocio en la fabricación de pigmentos metálicos en sus modalidades de cobre-zinc para imitar el color oro y de aluminio para ofrecer el color plata, con lo cual se abre la posibilidad de atender los diferentes segmentos de mercado de forma total. Previo a estos hechos, la administración de la empresa tuvo que adquirir el predio colindante, el cual tenía el estatus de ejido y, por lo tanto, habría que seguir con el ya conocido proceso de expropiación y adquisición, cuyo trámite es todo un reto, al tener que enfrentarse a una burocracia persecutoria que alarga los trámites al infinito en un juego de serpientes y escaleras.

Una vez iniciada la comercialización de la línea de pigmentos metálicos, se observa que, para garantizar la viabilidad y rentabilidad de esta planta productiva, es necesario agregar valor a sus productos, para lo cual se implementa la sección de secado de pastas de aluminio. Sin embargo, comprar la tecnología de secado al vacío es altamente oneroso, por lo

que se decide, mediante el trabajo conjunto con la sección de Graduados e Investigación de la ESIME-IPN, Polatecnia y personal de Metapol, desarrollar el proyecto de secado solar de las pastas de aluminio.

El resultado es el diseño de un prototipo de “secador solar”, donde se inician pruebas que tienen un resultado exitoso. Actualmente, se tienen en operación más de 60 secadores solares. Ésta es una historia de éxito, donde se demuestra la capacidad de desarrollar tecnología mediante alianzas comerciales, técnicas, académicas y empresariales en un entorno de “accountability”.

Este modelo de trabajo se ha venido replicando a lo largo de los años, lo que ha permitido desarrollar artículos técnico-científicos y tesis de ingeniería y maestría, como fue el desarrollo de un “Modelo matemático para mejorar el desempeño de trabajo en un ciclón para partículas tipo flake”. Más adelante, en 1999, se trabajó el diseño de un molino de bolas del doble de capacidad de los que llegaron con la transferencia de tecnología, siendo este proyecto todo un reto de ingeniería mecánica, donde nuevamente Polatecnia fue protagonista.

Con la llegada del siglo XXI y la experiencia adquirida, se buscó el apoyo institucional del CONACYT y el INADEM. Así, con la alianza de trabajo ya experimentada de Polatecnia, la academia y otros actores, se emprenden proyectos de gran relevancia, como el diseño, construcción y puesta en marcha de una planta de secado al vacío para pasta de aluminio, incluyendo el pulido de estos pigmentos metálicos secos, con el diseño y construcción del equipo a prueba de explosión hecho en casa. Más tarde, se realiza el desarrollo y diseño de un molino de

bolas para partícula tipo “dólar”, así como el encapsulado de pigmentos metálicos de aluminio y bronce con sílice.

Estos son los grandes logros que han permitido cambiar la vieja creencia de que no se tenía capacidad de desarrollar tecnología, pues se decía que éramos una empresa muy pequeña; sin embargo, hoy se juega en las grandes ligas desarrollando tecnología de punta. Todo esto es producto del **trabajo en equipo** de los diferentes actores (la academia, Polatecnia y la empresa), de la creatividad llevada a **innovación** y la capacidad de análisis traducida en proactividad en el proyecto, para generar con ello el **cambio** deseado, acompañado siempre del **respeto y la confianza mutua** de toda la organización, donde la dirección ha jugado un papel trascendental, a través de su liderazgo de reto.

Paralelamente a estos hechos, Polaquimia de Tlaxcala se ve en la necesidad de resolver otros grandes retos, marcados por el fin del siglo XX, donde el cambio tecnológico se erige como una gran oportunidad y un gran desafío. Así, se decide trasladar las plantas productivas de San Pedro Xalostoc en Santa Clara Ecatepec a Polaquimia de Tlaxcala, en el municipio de San Cosme Xaloztoc, Tlaxcala.

Éste es un proceso difícil y complejo, pero lleno de oportunidades, pues se plantea la disyuntiva de hacer una simple mudanza o aprovechar el momento no sólo para mejorar el proceso, sino también para innovar y elevar la calidad y la productividad. Este cambio se lleva a cabo durante un lapso de 20 años, de 1979 a 1999, donde se adquiere un gran aprendizaje, pues entran en juego diversos procesos, desde la planeación hasta la puesta en marcha.



En esta primera década (1979-1989), se termina de consolidar el proyecto de la planta de MCA, materia prima fundamental para la fabricación de su producto líder: el ácido 2,4-D. Cabe mencionar que esta planta de ácido monocloroacético es un desarrollo propio, que pone a prueba la capacidad de ingeniería de Polaquimia y Polatecnia.

Ya para finales de 1989, se posee la infraestructura necesaria para detonar el crecimiento de Polaquimia de Tlaxcala, contando con:

- una subestación eléctrica de 1000 KVA;
- un puente de servicios central para alimentar a las futuras plantas de 20 X 30 m, dispuestas a los lados del puente de servicios;
- un área de servicios auxiliares al final del puente, dispuesta de forma transversal, donde se alojan dos pozos profundos para el suministro de agua;
- la sección de tratamiento de agua;
- las torres de enfriamiento, y
- las calderas para el suministro de vapor.

Adicional a esto, como ya se mencionó, en 1979 se termina la planta de alquilación y destilación del nonilfenol. Asimismo, en esta primera década se inicia con la mudanza de algunas áreas productivas de la planta de Xalostoc, Estado de México, a San Cosme Xaloztoc, Tlaxcala.

Con este escenario, la década de 1989 a 1999 se vuelve crucial, pues en estos años ocurre el traslado total de las plantas productivas que se tenían en el Estado de México, lo que implica que se considere la necesidad de ampliar y

mejorar sus procesos productivos, con el objeto de fortalecer a la nueva planta de Polaquimia de Tlaxcala. Así, en 1989, se diseña la nueva planta de etoxilación, con una disposición flexible y ordenada para dar cabida a nuevos reactores de acero inoxidable de 1,000 y 2,000 galones, diseñados y construidos por Polatecnia en un trabajo de equipo con los ingenieros de Polaquimia, dejando en el diseño la posibilidad de ampliación para introducir nuevos reactores.

De este modo, para 1990–1991, se lleva a cabo el traslado de la planta 1 de Polaquimia con sus marcas emblemáticas de POLACIDA y PENTATOX. La mudanza se concluye con éxito y se convierte en la planta 5 de Polaquimia de Tlaxcala. Más adelante, se trasladan algunos de los reactores vidriados localizados en la planta 3 de Polaquimia, para formar la planta 6 de POLATLAX, con el objeto de seguir con la fabricación de la marca líder QUELAPOL, ésteres y otros productos varios. Todos estos proyectos de mudanza, mejora y transformación son posibles gracias al trabajo en equipo entre los ingenieros de Polaquimia, Polaquimia de Tlaxcala y la siempre presente y comprometida Polatecnia.

Finalmente, entre 1993 y 1998, se prepara la infraestructura para trasladar, ampliar y mejorar la planta de dicloro fenol y su marca líder PENTARIN; así como la planta de ácido 2,4-D. Este proyecto representó un gran reto en todos los aspectos de la tecnología y la administración, desde el comercial para alcanzar nuevos mercados, el de ingeniería de producción y de costos para proveer un precio competitivo; hasta el de ingeniería, tanto desde el punto de vista químico y ecológico para tener un proyecto sustentable, como el de ingeniería de materiales para proveer una solución rentable a su alta

capacidad corrosiva, y de diseño de equipo para facilitar el trabajo bajo condiciones ergonómicas.

Nuevamente, en todo este proceso de grandes retos destaca el equipo de ingenieros integrado por las diferentes empresas del Grupo, quienes se convierten no sólo en los actores principales, sino también en el equipo detonador del proceso de cambio.

Paralelamente a toda esta actividad de planeación, diseño, mejora y traslado de plantas industriales, se tomó la decisión de construir un laboratorio lo suficientemente equipado para el cumplimiento de los requerimientos y especificaciones técnicas, a fin de garantizar la calidad de todas las líneas de producción y abrir una sección para el desarrollo y la investigación de nuevas moléculas, que permitan ampliar el portafolio de productos para alcanzar nuevos clientes y mercados y generar nuevos negocios.

Este centro de análisis e investigación representa el futuro de la organización, pues en él se atenderá lo que **bien se sabe hacer**, representado por las diferentes líneas productivas que demandan un alto nivel de aseguramiento de calidad; y se cubrirá lo que **no sabemos hacer**, a través de la investigación y desarrollo de nuevas moléculas para promover la diversificación e insertarse en las novedades de la química, este espacio de investigación es considerado por el químico Polak como el porvenir de la organización. Este laboratorio, que orgullosamente lleva el nombre de Emile Polak, ocupa un área de 620 m<sup>2</sup> y se encuentra equipado con tecnología de punta. En él trabajan profesionistas con los siguientes grados académicos: 13 con licenciatura, 3 con maestría y 5 con doctorado.

Los tiempos no son fáciles para la toma de decisiones; en 1994-1995 ocurre el famoso “error de diciembre”, que lleva a México a una de sus peores crisis económicas, empobreciendo y endeudando a miles de familias. Aunado a ello, la vieja política mexicana se debilita y empieza a caer la “dictadura perfecta”, como la llamara el premio Nobel de Literatura, Mario Vargas Llosa.

Tras la derrota en las elecciones de la “dictadura perfecta”, se da paso a un cambio de gobierno y se brinda una oportunidad de apertura democrática a la castigada sociedad mexicana, “buena suerte, mala suerte, quién sabe”. A pesar de ello, el Grupo sigue adelante, tomando decisiones y ejecutándolas con sentido de urgencia, sin dejar espacio a la indecisión, el miedo y la incertidumbre, los peores enemigos que se pueden enfrentar.

Con la llegada del fin de siglo, se vuelve necesario tomar una decisión trascendental: ¿qué hacer con la vieja Polaquimia ubicada en San Pedro Xalostoc, después de haber sido mudada a Polaquimia de Tlaxcala? Dos son las decisiones que se toman:

1. La primera es crear un Centro de Distribución de Productos (CEDIS) en este predio, destinar un área de éste para el taller de Polatecnia y crear unos laboratorios de aplicación como parte de la estrategia para el reforzamiento del servicio al cliente, a fin de no sólo ganar su satisfacción, sino también su lealtad para que se convierta en fanático de la marca.
2. La segunda es iniciar un proceso de fusión de ambas empresas, Polaquimia y Polaquimia de Tlaxcala, en una que llevará el nombre de Polaquimia S.A. de C.V.

La ejecución de estas decisiones corresponde a la tercera generación, que las concluye exitosamente hacia el fin del siglo y de manera paralela a los 80 años de trayectoria del grupo, los cuales también le dan la despedida a don Emile Polak, quien fallece el 30 de octubre de 1999. Sus cenizas, como fue su deseo, fueron esparcidas en el predio de la nueva Polaquimia, en el estado de Tlaxcala. Cabe señalar que, posteriormente, el cabildo de San Cosme Xaloztoc decide nombrar al tramo de la carretera que corre del kilómetro 144 al 147, como Boulevard Emilio Polak.

Un nuevo siglo, un nuevo tiempo, un nuevo reto, una nueva oportunidad y una nueva dirección invitan a reflexionar sobre una serie de preguntas: ¿qué sigue?, ¿cómo enfrentar la globalización?, ¿cómo incorporar el mundo digital a la organización?, ¿cómo enfrentar los nuevos mercados y la competencia?, ¿qué significado tiene la modernización?, ¿cómo vivir y sobrevivir al libre mercado?, ¿qué más se puede hacer? y así hasta el infinito; ése es el tamaño del reto que deben enfrentar la nueva dirección y su equipo de trabajo, representado por una tercera generación conocida como los “baby boomer”, la cual nació después de la Segunda Guerra Mundial y representa la esperanza de un nuevo periodo de paz, progreso y desarrollo.

Si bien es cierto que esta generación tiene mejores posibilidades de prepararse académicamente, también es cierto que debe enfrentar la Guerra Fría, los movimientos ecologistas, la lucha por los derechos humanos, civiles, democráticos, de la mujer y muchas otras movilizaciones sociales que son acompañadas por la música de The Beatles.

Bajo este contexto, se diseña y pone en operación el Centro de Distribución (CEDIS), el cual tiene por objeto acercar al cliente a la solución que le ofrecen las empresas del Grupo. Este centro de distribución y logística aprovecha el predio donde naciera Polaquimia, en San Pedro Xalostoc, Santa Clara, Ecatepec, Estado de México. Además, se le dota de la infraestructura necesaria para un funcionamiento eficaz, tanto en el aspecto físico (instalaciones de almacenamiento, distribución y clasificación de productos) como en el digital, a fin de lograr una comunicación redonda con la planta, las oficinas corporativas y el cliente.

En el aspecto logístico, se dota al CEDIS de 23 unidades de transporte (internas y externas) y se somete a capacitación a todos sus operadores, con el objetivo de que cumplan con el tiempo de entrega, cuenten con toda la documentación técnica-comercial y estén siempre disponibles. Este Centro de Distribución ofrece un valor agregado al cliente y se convierte en uno de los ejes fundamentales del servicio al cliente, moviendo un promedio mensual de 750 toneladas en 65 viajes o entregas al cliente.

Polatecnia es ubicada en el espacio que ocupara la emblemática planta 4, ácido 2,4-D, como área de trabajo mecánico y de taller de pailería, en un espacio de 460 m<sup>2</sup>, donde se monta una grúa móvil de 2 toneladas y se cuenta con equipo de soldadura especializada, roladora de tubos perfiles, equipo de corte por plasma y otros equipos de alta especialización. En los últimos 20 años, en este taller se han construido, entre otros:

- 2 molinos de bolas para partícula “flake”, con camisa de enfriamiento, y un molino de bolas para partícula “dólar”, ambos de 1 x 4.5 m;
- 4 molinos de bolas de 1 x 1 m para partícula dólar;
- mezcladores de paletas con camisa de enfriamiento;
- múltiples reactores de acero inoxidable con camisa de enfriamiento de media caña;
- lavadores de gases, equipos de tamizado, sistemas de destilación y otros equipos de alta especialidad diseñados y construidos con tecnología propia.

Todo esto sumado a los apoyos de SAP, CRM, software(s) de ingeniería para el diseño y la manufactura bajo las normas ASTM, ASME, AWS, que le han permitido desplegar su enorme capacidad tecnológica en alianza con sus clientes, la academia, especialistas de la ciencia y la tecnología. Por todo esto, hoy Polatecnia es una empresa de tecnología lo suficientemente robusta para emprender cualquier reto de ingeniería.

Un proyecto adicional y de alta relevancia para el futuro de la organización es el **diseño de los laboratorios de aplicación** en el área que ocupara el viejo laboratorio de Polaquimia y que llevará el nombre de Dr. José Polak. Hoy todo está listo para la construcción de estos laboratorios, que son parte de la estrategia que le da vida a la promesa de valor que se tiene con los clientes en su tercer compromiso: el de “alto desempeño”, pues con estos laboratorios se podrá demostrar al cliente que la “solución confiable” que se le ofrezca no sólo estará “siempre disponible”, sino también podrá experimentar por sí mismo que la solución da un resultado productivo y, con ello, “agrega valor a su negocio”. Este nuevo laboratorio

deberá mantener la placa con el nombre del “Dr. José Polak” del primer laboratorio y una nueva placa con el nombre de su impulsor, “Gregory Polak”.

Bajo la dirección del químico Polak, se decidió remodelar el “Edificio Polaquimia”, construido a finales de la década de los 40 y donde se podían observar los grandes contrastes de la sociedad mexicana: barrios en los que la urbanización seguía siendo un mito por su carencia de servicios elementales como el agua y drenaje, y sitios donde la urbanización era un hecho irreversible.

El periodo de Miguel Alemán (1948-1954) se caracteriza por ese contraste: por un lado, las viejas vecindades a punto de caer, carentes de higiene y sin servicios elementales, provocando el encono de la población obrera; y por el otro, la modernización que se inicia en desarrollos como los Jardines del Pedregal al sur de la ciudad, donde el arquitecto Luis Barragán concibe su proyecto de integrar la naturaleza al desarrollo urbano. Así, los jardines se vuelven parte de la propia naturaleza del lugar y las grandes rocas volcánicas de la zona le dan carácter a su diseño arquitectónico.

Los espacios abiertos, llenos de luz y con suficiente ventilación también son un logro de la época, donde los espacios entre columna y columna retan a la gravedad a través de grandes áreas libres que la ingeniería civil tiene que resolver. Así, la línea recta toma el control de la arquitectura con algunos trazos curvos en sus esquinas para romper con la monotonía. Bajo esta corriente, se diseña y construye el Edificio Polaquimia, que después de 60 años de vida demanda ser remodelado como un edificio de oficinas, buscando en todo momento su funcionalidad, comodidad y espacios de trabajo



ergonómicos, sin descuidar la estética y la modernidad. Ése es el reto que la dirección general asume, proyecta y conduce de forma personal. Hoy el resultado está a la vista y todos sus ocupantes disfrutan de él.

El proyecto de remodelación y modernización incluye la creación de un edificio inteligente, con el uso de tecnología de punta vigente y disponible. Este ambicioso proyecto es diseñado, impulsado y dirigido por el mismo químico Polak, quien saca inspiración de algún cajón de su bagaje cultural para liderarlo y cumplir exitosamente con sus requerimientos estéticos y tecnológicos.

Adicionalmente a todo esto, el edificio demanda cumplir con una serie de requerimientos técnicos y de normatividad por parte de la Ciudad de México, así como otros requisitos que se le exigen al estar catalogado por el Instituto Nacional de Bellas Artes como un edificio representativo de la arquitectura de los años 50. Por ejemplo, entre otros aspectos, se exige que su fachada no sufra cambio alguno y que los trabajos a ejecutar cuenten con la aprobación de este instituto, lo que implica vencer una serie de obstáculos burocráticos, tanto a nivel local como federal. Así se escribe una historia más de éxito, donde el liderazgo, la perseverancia, el valor al tiempo y el trabajo en equipo permiten alcanzar el objetivo planteado.

Con el mismo entusiasmo de modernizar y cambiar la fisonomía de las oficinas corporativas, se procedió a modificar la imagen de las empresas, actualizando sus logos y su marco organizacional, desde la visión y misión, hasta su promesa de valor y eslóganes, aunque lo más importante fue la redefinición del núcleo del negocio, pasando del ácido 2,4-D, herbicidas

y surfactantes a coadyuvantes, productos agrícolas de valor agregado con alto desempeño, eco-sustentables como el Cosmoten 2010, biodegradables apuntando a biológicos y todo esto con un sentido de servicio, servicio y más servicio.

Es importante destacar que en el Grupo se sigue la visión original de ser un negocio que -abre brecha- por donde caminen sus actividades, por ello, se tiene claro que, al abrir nuevas oportunidades, debemos cambiar necesariamente nuestra conducta de trabajo y servicio, usando todas las herramientas de comunicación tecnológicas y digitales a nuestro alcance para asegurar la satisfacción y bienestar de nuestros colaboradores, proveedores, clientes y amigos.

En estos últimos años (2015-2020), la organización ha impulsado, a través de su nueva **MISIÓN**, el desarrollo de una **cultura de servicio** como medio para lograr no sólo la satisfacción del cliente, sino también su lealtad y volverlo promotor de la marca; para ello, ha generado como estrategia un compromiso con el cliente, declarado en su **Promesa de Valor: “Somos tus soluciones confiables, siempre disponibles y de alto desempeño que agregan valor a tu negocio”**.

Para dar cumplimiento a este compromiso, se ha desplegado el siguiente plan de acción:

1. En primer lugar, se debe reforzar el área de orientación técnica para garantizar la solución confiable que el cliente busca, fortaleciendo su sistema de gestión para la relación exitosa con el cliente, CRM y la parte de la innovación con un equipo altamente capacitado para la investigación y el desarrollo.

2. En segunda instancia, se tiene el centro de distribución (CEDIS) para cumplir con los compromisos de “siempre disponible” y “entrega a tiempo”, donde la planeación, la logística y la distribución son estrictamente cuidadas.
3. En un tercer nivel, el proyecto de construcción de los nuevos laboratorios de aplicación permitirá demostrar y garantizar el alto desempeño de la solución ofrecida, brindando al mismo cliente la oportunidad de realizar sus pruebas, todo esto con el aprovechamiento y uso de una plataforma digital de alta tecnología.

Este conjunto de acciones, unidas de forma horizontal y vertical, forman parte de una estrategia única que asegura el cumplimiento de la promesa de valor, con lo cual también se garantiza que en cada solución se agregue valor al negocio del cliente.

Ésta es la historia de 100 años de trabajo, esfuerzo y perseverancia que han permitido entregar conocimiento, innovación y servicio para generar riqueza a todas las partes interesadas del negocio. Sin embargo, éste no ha sido un logro sencillo, ya que a lo largo de ese tiempo se han enfrentado todo tipo de hechos y circunstancias adversos, donde la toma de decisiones y su ejecución han sido fundamentales para permitir darle vida, crecimiento y continuidad en la atención de sus clientes y mercado.

Es claro que la vida de una organización se teje de forma conjunta con la historia de la humanidad y las decisiones políticas de sus gobernantes, lo cual, como hemos visto a lo largo de esta historia, no necesariamente se alinea con el compromiso de generar valor para cumplir con su objeto

social. La historia del Grupo Polak inicia con la pandemia de la gripe española, conocida en México como la “peste roja” o la “muerte púrpura”, que terminó con la vida de más de 50 millones de personas a nivel mundial.

Hoy, al escribir estas líneas, estamos viviendo la pandemia del coronavirus y su enfermedad infecciosa COVID-19, la cual nos llevará a una recesión mundial, donde se estima que el PIB caerá al menos en cinco puntos a nivel global. Estamos en medio de esta pandemia y la organización deberá tomar decisiones trascendentales y con sentido de urgencia para sobrevivir a estas circunstancias, que seguramente cambiarán la cultura y, en consecuencia, el juego en las relaciones comerciales con el mercado global.

Mucho tenemos que aprender y mucho será el dolor que se pague en esta terrible situación que nos envuelve, pero estamos seguros de que la alta capacidad de resiliencia del Grupo Polak nos permitirá salir fortalecidos de esta circunstancia de “guerra”, como la ha llamado el presidente de la República de Francia, Emmanuel Macron; una “guerra” con un enemigo intangible que traspasa continentes, países, fronteras y que, al igual que la humedad, tiene la capacidad de contaminar a toda la humanidad, que hoy se siente vulnerada en su espacio más íntimo: la casa familiar.

Hoy el ser humano está frente a un reto mayúsculo, que seguramente sacará lo mejor y peor de cada uno de nosotros; por ello, es necesario mantener la calma, pensar, reflexionar y tratar de llevar esta coyuntura al análisis para alejar a los demonios, forjar un pensamiento claro y propositivo, empezar a ver las oportunidades, seguir las reglas de forma ordenada

y disciplinada, entre otras acciones que nos ayuden a ganar la “guerra” y demostrar que, como seres humanos, tenemos la capacidad de crecer frente al desastre, colocarnos por arriba de la línea y ser siempre parte de la solución.

Como hemos podido observar a lo largo de este relato histórico, que narra desde el surgimiento de la empresa Dr. José Polak hasta lo que hoy representa el Grupo Polak, la historia continuará, ya que somos parte de ella y de su proceso dialéctico que se entreteje día a día con lo exógeno y lo endógeno del mundo y la organización, tomando uno de otro para generar el resultado que puede ser o no el buscado, para lo cual siempre será necesario llevarlo a la evaluación y darse la oportunidad de mejorarlo en un nuevo ciclo que la historia se encargará de documentar.

En este sentido, en la celebración de los 100 años de Dr. José Polak S.A., su director general, el químico Polak, lanzó el reto para que la siguiente generación pueda encaminar al Grupo a sus siguientes 100 años. Para ello, se tiene una historia y una cultura organizacional lo suficientemente fuertes para emprender un cambio de cultura que permita cambiar el juego y, con ello, insertarse en los nuevos tiempos del mercado y garantizar la permanencia del Grupo Polak.

**¡Cuidemos lo que bien sabemos hacer y  
desarrollemos lo que no sabemos hacer!**



**Dr. José Polak.**

**Ámsterdam, Holanda 1917.**



Dr. José Polak, así empezó.

Frontera Nuevo Laredo,  
Tamaulipas. 1919



**Dr. José Polak y su hijo Emile Polak,  
en viaje de negocios.**

**New York 1939.**





**Emile Polak.**

**México D.F. hoy CDMX 1950**



**Proceso de construcción de las Plantas en Tlaxcal.**

**Tlaxcala, México 1989.**



**Inauguración, Boulevard  
"Emilio Polak".**

**San Cosme Xaloztoc Tlaxcala,  
México enero de 2000.**



# SEGUNDA PARTE

## VIVIENDO SU CULTURA



## I CAPÍTULO IV

### LIDERAZGO

---

La historia de la organización se ha forjado a través de tres generaciones, las cuales están perfectamente definidas y se identifican en el ejercicio particular que cada una de ellas ha asumido en la dirección y liderazgo de las empresas del Grupo a lo largo de estos 100 años. Cada uno de estos liderazgos ha tenido sus circunstancias y particularidades específicas, relacionadas con el momento histórico que les ha tocado vivir. Por esto, resulta imprescindible llevar al análisis y la discusión el tema del liderazgo, para así comprender la importancia de este concepto que ha llevado a la toma de decisiones cruciales en los 100 años de vida del Grupo Polak.

Encontrar una definición única, específica y lo suficientemente clara de liderazgo resulta un tanto ocioso, ya que,

desde nuestro particular punto de vista, éste se da en la personalidad de quien lo ejerce y, por ello, será la suma de sus cualidades, fortalezas y talentos. El liderazgo busca el resultado en la conducción de un equipo de trabajo, para lo cual se tienen que desplegar ciertos hábitos y talentos, tales como:

- la administración del tiempo;
- tener clara la prioridad;
- la toma de decisiones;
- el sentido de urgencia;
- saber distinguir las fortalezas de nuestro equipo y sacar de ellas el mejor provecho;
- desarrollar la capacidad de análisis del grupo de trabajo que se dirige, a fin de llevarlo al modo proactivo y obtener así el mejor resultado;
- saber vivir de manera permanente en el cambio;
- mostrar humildad; y
- un largo etcétera.

Ser líder es una capacidad innata, pero también de aprendizaje que se va moldeando con el tiempo, la experiencia y la reflexión, dando como consecuencia la madurez y una capacidad resiliente que le permiten ser parte de la solución y dar una respuesta inmediata que empodere a sus seguidores. En este sentido, se pueden identificar varios tipos de líderes, por ejemplo: el transformador, el autocrático, el diplomático, el participativo, el democrático, el audaz o retador, el carismático, el visionario, el dictador y muchos otros más dependiendo de la personalidad, carácter, circunstancias y hechos que se dan en el momento de su actuar. El líder debe ser “accountable” en todo momento.



El mundo nos ha dado ejemplos de grandes líderes, quienes nos han compartido su propia visión sobre lo que significa el liderazgo, por ejemplo:

- **Nelson Mandela:** “Para ejercer el liderazgo se requiere la objetividad en el actuar: -piensa, analiza, aterriza y ejecuta-; no creer en la inmediatez, los resultados se dan a largo plazo; generar empatía, lo importante no es generar una respuesta, sino encontrar la mejor”.
- **Steve Jobs:** “Mi trabajo no es ser agradable con la gente. Mi trabajo es tomar a estas grandes personas y empujarlas a ser mejores”.
- **Warren Bennis:** “El liderazgo es la capacidad de traducir la visión en realidad”.
- **Alan Kay:** “La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo”.
- **John Maxwell:** “Atiende a la gente, que ellos atenderán tu empresa”.

Y así podríamos seguir con una serie de reflexiones sobre lo que es y debe ser el liderazgo. En el Grupo Polak, hemos acuñado la siguiente frase: **“Despierta tu iniciativa, desarrolla tu capacidad de análisis, sé proactivo y pon en práctica tu creatividad e innovación, y sólo solicita el tiempo razonablemente necesario para lograr el resultado”.**

El liderazgo es carisma e inspiración; es la capacidad de influir y entusiasmar a otros; es el vínculo dialéctico que se establece entre el líder y sus seguidores. El líder es quien detenta la cultura organizacional y marca la pauta del cambio para establecer las nuevas reglas del juego; es quien toma las decisiones trascendentales y se compromete con el resultado;

es quien aporta conocimiento, generando respeto y confianza mutua; el líder es quien integra equipos de trabajo dando a cada quien el rol que debe jugar; es el guía que conduce el proceso de actividades de un grupo; es quien se faculta y tiene la posibilidad de comunicar una idea y ponerla en ejecución; es quien tiene la capacidad de convocar y convencer; ser líder es tener la fuerza de observar, diferir, argumentar para generar el cambio y propiciar seguridad. El liderazgo es un ejercicio solitario, unipersonal, pues al líder se le mide por su eficacia y la decisión que lleve al resultado es de él y únicamente de él.

En torno a estas ideas acerca del liderazgo y su relación directa con el resultado, se puede entender la importancia del líder dentro de una organización, pues es él quien dicta, comunica y establece la estrategia para ejecutar la directriz. Por ello, es fundamental hablar de estrategia, pues en ella está el -cómo- el grupo de trabajo, los seguidores del líder, aterrizan la idea convertida en la directriz para alcanzar el resultado planeado, en el tiempo establecido para llegar a su objetivo.

## **ESTRATEGIA**

La estrategia es el -cómo- y, para ello, el líder debe tener un pensamiento estratégico que le permita aterrizar su idea en un plan de acción que genere el resultado buscado.

El vínculo que existe entre la estrategia y el plan de acción es determinante, ya que este último tendrá la tarea de interpretar correctamente la estrategia y alinearse con ella. Frecuentemente, esta interpretación y alineamiento no se dan, lo que provoca el fracaso del líder, ya que dentro de esta circunstancia no tuvo la capacidad de entusiasmar, dirigir,

motivar, comunicar, convocar y convencer a sus seguidores en la transmisión e implementación de la idea y la estrategia que llevaría al resultado.

El líder tiene en mente el futuro, por ello, no es sencillo transmitir algo que todavía no llega, que aún no es tangible; aquí los seguidores -los primeros y segundos a bordo- deben hacer un esfuerzo más allá de la operación diaria que tienen bajo su responsabilidad; salir de la caja para palpar y comunicar el futuro e implementar el plan de acción que le dé vida a la estrategia, para lograr aterrizar la idea que busca el nuevo resultado. En este vínculo dialéctico que se debe dar entre líder y seguidores, está el resultado que llevará al éxito a la organización.

Futuro es cambio y cambio es un proceso dinámico que permite la evolución y mueve el resultado; por ello, el cambio es un proceso que administra el líder y le da vida con la estrategia. Su objetivo es estar siempre por delante de los requerimientos del mercado y pasar a un nivel superior de competencia, para lo cual se requiere un elemento de disrupción que nos mueva de posición para generar el cambio y alcanzar el resultado.

Si el objetivo es estar siempre por delante de los requerimientos del mercado, la promesa de valor de una organización se vuelve elemental, es por eso que debe ser diseñada con una perspectiva de futuro y, por lo tanto, la estrategia que le dé vida debe obedecer a un proceso de cambio, que busque mantenerse siempre más allá de las expectativas y requerimientos del cliente. Aquí cobra fuerza el concepto de “cambia la cultura – cambia el juego”, lo que significa que la “promesa de valor” debe ser siempre

un proceso dinámico que genere el cambio de la cultura organizacional.

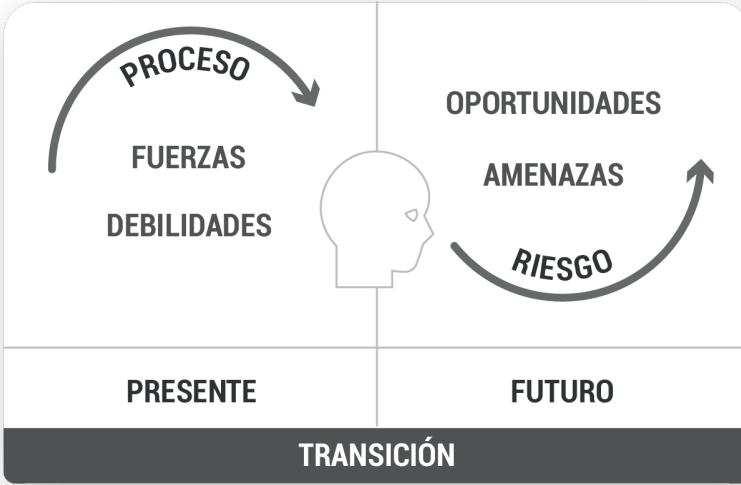
En este sentido, el líder debe contar con un equipo de trabajo de primera línea que le permita aterrizar su visión a través de la estrategia indicada para darle vida a su idea y desarrollarla. A este equipo le corresponde, mediante un pensamiento estratégico, interpretar fielmente la estrategia y alinearla en todos sus ejes o perspectivas, para desarrollar el plan de acción que lleve al resultado.

Un **pensamiento estratégico** requiere de iniciativa, capacidad de análisis, proactividad, pensar fuera de la caja, imaginar el futuro, ser capaz de argumentar y discernir, ser creativo y disciplinado, plantear alternativas de solución y nuevos caminos que generen el cambio. La curiosidad y la mente abierta son cualidades que se pierden con la inmediatez, cuyo antídoto es el tiempo, el análisis y la reflexión, a través de los cuales es posible encontrar nuevos caminos. Saberse comunicar es otra cualidad del pensamiento estratégico, ya que la estrategia debe bajar a todos los niveles de la operación a través del plan de acción, el cual debe ser comprendido, valorado y compartido por todos los miembros de la organización.

Existen muchas herramientas que nos ayudan a reflexionar a través del análisis para entender el futuro, una de ellas es el **FODA**, donde se ponen en contraste el presente, con las “fuerzas y debilidades”, y el futuro visualizado por las “oportunidades y amenazas” que se presentan a lo largo del proceso. Ambos escenarios se insertan en lo que hoy se puede definir como el “pensamiento basado en riesgo y/o

en oportunidad”; es decir, el efecto de la incertidumbre en la consecución de la visión, donde la incertidumbre es el grado de desconocimiento acerca de una condición futura, en la que no se conoce la probabilidad de que ocurra.

### Infografía 1



Transición. Presente-Futuro

De igual modo, liderazgo y estrategia no se pueden concebir una sin la otra, ya que el liderazgo requerirá de la estrategia para llevar a buen puerto su visión; mientras que la estrategia se alimenta de los requerimientos del liderazgo cuando éste lanza su visión; por ello, el éxito de una organización está en el equipo que se forma entre el líder y su *staff* o grupo de gerentes o seguidores. Cuando este vínculo no se da, el proceso para alcanzar los objetivos planteados se vuelve errático y altamente conflictivo, ya que el plan de acción no obedece a la visión declarada por el líder, por lo que los conflictos serán interminables y el resultado no responderá a la declaración original.

A continuación, se identificará, analizará y describirá el liderazgo ejercido por cada una de las tres generaciones que a lo largo de 100 años le han dado vida a la organización.

## 1. PRIMERA GENERACIÓN / DR. JOSÉ POLAK

El Dr. José Polak, fundador de la empresa “Dr. José Polak, S.A.”, estuvo a cargo de la dirección de 1919 a 1958. Su ejercicio se puede clasificar como un **“liderazgo visionario”**. Él, como fundador de la organización, hizo un balance extraordinario de las “oportunidades y riesgos” que se tenían en México durante esos años. De este análisis, extrajo la clara visión de que el futuro negocio debería tener como esencia la **“consultoría”** para ofrecer una solución confiable a sus posibles clientes.

De esta manera, desde la fundación de la empresa, se buscó al grupo de colaboradores que pudieran dar vida a esta idea; es decir, la estrategia estaba en la formación de un grupo de técnicos para cada uno de los segmentos del mercado donde se incursionaría. De ahí la frase que acompañó por años a la empresa: “Ingenieros Químicos y Químicos Consultores”, que más que un eslogan era una promesa de valor, un compromiso para con los clientes.

Un **líder visionario** es una persona especial que no tiene miedo al cambio y cuya personalidad está basada en su imaginación, creatividad, pasión por lo desconocido y una profunda motivación por lo nuevo y lo que no se sabe hacer. Este tipo de líder trabaja fundamentalmente con su hemisferio derecho, por lo que es de mente absolutamente abierta; piensa fuera de la caja, es visual por naturaleza y su curiosidad lo delata y lo compromete. Un líder visionario es carismático, atrevido,

retador y siempre está en un proceso de búsqueda y cambio. Todos estos atributos lo convierten en una bomba explosiva que puede llevar al caos, el antídoto es la disciplina para no perderse en la densa selva de su imaginación.

Ser visionario y disciplinado puede ser contradictorio, sin embargo, estas dos fuerzas opuestas se complementan en una dualidad que forma el “yin y el yang” del líder exitoso. Para ser visionario es necesario romper la regla y para ser disciplinado se requiere seguir la regla; esta aparente contradicción se fusiona y genera la sinergia que se necesita para dar vida a la idea en el proceso de búsqueda. De esta manera, se tiene por un lado a la visión como elemento de disrupción; y por el otro a la disciplina como el concepto que define con claridad y normatividad el nuevo elemento de cambio; es decir, sin uno o sin el otro no hay cambio.

¿Se pueden sumar todas estas cualidades y características a nuestro personaje para afirmar que ejerció un liderazgo visionario? La respuesta posiblemente se pueda leer entre líneas. En el primer capítulo de este libro, se mencionó que el Dr. Polak estudió medicina, ejerció el periodismo, se interesó por la historia y cultura popular de un país lejano de su amada tierra de los tulipanes; admiró y disfrutó la belleza de cada rincón de la República Mexicana; tuvo la capacidad de adaptarse a un Nuevo Mundo, diferente al Viejo Mundo de donde partió; se apasionó por la forma de pensar del mexicano y vivió su surrealismo, ése de María Izquierdo, Leonora Carrington, Remedios Varo, Frida Kahlo, Tina Modotti y otras, si todas ellas con un pensamiento femenino, libre, de compromiso, de ruptura y de gran valentía para su época.

Todo esto nos define la gran capacidad de análisis y apertura que tuvo el Dr. Polak a las diferentes corrientes políticas y artísticas de un nuevo país, lo que le permitió evaluar las oportunidades y riesgos que existían en este nuevo territorio, donde se asentó con una visión clara y fue parte del desarrollo y crecimiento agroindustrial. Ahí estaba su capacidad visionaria, -entender primero para explotar una oportunidad-.

Su otra vertiente, la disciplina, contrasta con la forma de vivir del mexicano. Educado en el Viejo Mundo, su pensamiento, carácter y temperamento, reflejados en una filosofía judeo-puritana, estuvieron marcados por las guerras, el clima y otras calamidades. Le enseñaron a sobrevivir bajo el orden y la disciplina como parte de su forma de pensar, de su cultura, de su carácter y de su propio sentir. Éste es un primer factor que se alimenta en la idiosincrasia del europeo, -para sobrevivir se requiere del orden y la disciplina-.

La disciplina ejerce en sí misma las reglas, la jerarquía y las consecuencias a la no observancia de lo establecido. Cuando se habla de alguien disciplinado, se refiere a quien tiene la capacidad de autorregularse en la búsqueda de un objetivo, lo que forma parte del carácter de la persona y generalmente impone orden.

Otro aspecto que define la alta capacidad de autodisciplinarse del Dr. Polak es el hecho de haber documentado no sólo el aspecto histórico de su viaje por México para cumplir con su compromiso de entrega a su casa editorial, sino también haber tenido la capacidad cultural y educativa de documentar y analizar el potencial económico en diferentes segmentos



del mercado, a fin de impulsar el crecimiento de la industria y la agricultura en México. Éste es un hecho irrefutable que le permitió plantear y defender su plan de negocio en México ante los grandes fabricantes de productos químicos de los Estados Unidos. Este proceso de negociación requirió una buena dosis de disciplina para ser escuchado y lograr la representación de dichas marcas, líderes en el mercado mundial.

Su oficina es otro símbolo de disciplina; el despacho que ocupó en Azahares 26 describe sin lugar a dudas la personalidad del Dr. Polak, desde los muebles que marcaban el tránsito en los años 50, muebles de madera de trazo limpio, sencillo y lineal, con características ergonómicas en su diseño; una mesa de trabajo no rectangular, que daba movimiento y dinamismo al carácter de quien la ocupaba; una grabadora o máquina de dictar, llamada en aquellos años “dictáfono”, donde dejaba testimonio de sus ideas para que éstas no escaparan y pudieran ser retomadas con sentido de urgencia y así darles a sus clientes ese algo más que los sorprendiera. Asimismo, destaca en esta emblemática oficina un ventanal de aluminio y grandes cristales corrugados para separar el privado de la recepción.

Ahora bien, otro aspecto clave para definir la personalidad y el liderazgo del Dr. Polak son las anécdotas, las cuales son abundantes, especialmente de aquellos primeros años de lucha para consolidar un negocio, en medio de los constantes conflictos que se vivieron durante la época de la post Revolución Mexicana. Por ejemplo, para el Dr. Polak, la comunicación era esencial, por lo que tuvo la idea de publicar una revista que llamó “INDAGO”, industria y agricultura. Firme en su objetivo, hacía lo necesario para cumplirlo. No importaba la hora, así

fueran las 4 de la mañana, despertaba a su amigo, el poeta Gonzalo Beltrán Luchichí, conocido como el Güero Beltrán, para formatear la revista y ofrecerla a sus clientes en tiempo y forma.

El nombre de la revista encierra un significado especial y muy adelantado a la época, lo cual refleja su carácter visionario. “INDAGO” no sólo encierra al sector de atención, industria y agricultura, sino también toca la esencia de su compromiso con el cliente, su promesa de valor. INDAGAR es el concepto del que se parte para dar una consulta y ofrecer una solución confiable; es decir, comprender primero antes de ser comprendido; indagar el dolor del cliente, el tamaño y la profundidad de dicho dolor y, mediante el análisis técnico de su requerimiento, ofrecerle una solución confiable.

Cumplir este compromiso requirió reclutar a los mejores ingenieros y químicos del momento, quienes deberían cubrir la especialidad en los diferentes segmentos del mercado objeto: el azucarero, la curtiduría, la pintura, la minería, el textil, la agroindustria, la petrolera, la vidriera y muchas otras más, de ahí la definición que le dio vida a la empresa:

### **“Ingenieros Químicos y Químicos consultores”**

Con todo lo anterior, queda claro el carácter “visionario y disciplinado” del Dr. Polak, quien, a lo largo de más de 30 años, no sólo dio vida a la empresa, sino también sembró la semilla para su futuro crecimiento y para convertir su visión en un grupo de empresas comprometidas con el cliente, **“indagar primero” para garantizar siempre, ¡una solución confiable!**”.

## 2. SEGUNDA GENERACIÓN / DON EMILE POLAK

Don Emile Polak llegó a la empresa en el año de 1950 y tomó la dirección general en 1955. Su pensamiento siempre fue altamente positivo y de compromiso para todas las empresas del Grupo; supo mirar la adversidad como la oportunidad para crecer y fortalecer el negocio; nunca se derrotó ante los momentos difíciles de su ejercicio, vio siempre hacia adelante y creó lo que hoy conocemos como Grupo Polak; por ello, se ha definido su liderazgo como un “liderazgo positivo”.

Un **liderazgo positivo** es aquel que motiva, inspira y moviliza al equipo de trabajo, entrega confianza, concilia, es accesible, facilita el aprendizaje, resuelve y sabe delegar la conducción del proyecto sin perder su autoridad, sabe cómo retroalimentar al equipo, es humilde, congruente, tiene la virtud de generar empatía, promueve el sentido de pertenencia, es carismático, propositivo y con una alta capacidad de comunicación. Asimismo, hace sentir cómodos a sus seguidores, transmitiendo el objetivo para comprometer al equipo, marcando la dirección a seguir, siendo siempre un factor de empuje y haciendo que la ilusión de llegar al objetivo no decaiga.

Un líder positivo tiene una alta capacidad de gestión, sabe asesorar, pone el ejemplo, es eficaz, busca el resultado del equipo, no se contamina y por ello se aleja de la toxicidad, es un gran mediador, cree en las buenas prácticas, es justo y considera la opinión de los otros, tiene capacidad de escucha, otorga confianza, es coherente, prioriza la transparencia y trabaja con ética y respeto mutuo.

Un líder positivo está convencido de los puntos fuertes de sus colaboradores y los aprovecha para que el equipo funcione, ésta es su mayor fortaleza y sabe que entre más apoyo les brinde, más los hará crecer desarrollando su propio liderazgo. Esto y más define a un líder positivo.

Estas características, cualidades y formas de ser son las que integran la personalidad y carácter de nuestro personaje, que participó y tomó experiencia con una primera generación, para posteriormente dirigir a toda una segunda generación, que con cariño le llamaban “Don Emilio”. A esta segunda generación le tocó vivir otros hechos y circunstancias que marcaron su actuar en la toma de decisiones trascendentales para el futuro de la empresa; decisiones que giraron siempre bajo la visión de hacer crecer a la organización a través de un grupo de empresas con un objetivo propio que permitiera diversificar lo hecho por la primera generación.

**La primera generación logró consolidar una empresa de consultoría en diferentes ramas de la ingeniería y la química, para ofrecer soluciones confiables a los diversos segmentos del mercado.** Dr. José Polak S.A., a lo largo de sus primeros 30 años, imprimió a través de un grupo de ingenieros y químicos experimentados un concepto de “servicio al cliente” altamente evolucionado para la época (finales de los años 40 e inicios de los 50), el cual consistía en saber escuchar al cliente, indagar su dolor y entender su requerimiento; es decir, ser parte de su solución ofreciéndole la prescripción y el tratamiento requerido en su proceso para encausarlo, mejorarlo, enriquecerlo y optimizarlo.

**Lo anterior permitió alcanzar un alto conocimiento del mercado, de sus clientes, su tamaño y su movimiento, con lo cual don Emilio Polak se planteó la visión de formar una empresa productora que pudiera atender con mayor oportunidad a dichos segmentos del mercado. Este hecho fue lo que detonó el establecimiento de Polaquimia como fabricante de productos químicos.**

La visión estaba definida y, bajo el liderazgo positivo de don Emilio Polak, se dio paso para formar el equipo que la implementaría, estableciéndose tres ejes fundamentales: el financiero, a cargo de don Emilio con el apoyo de Salvador Zepeda; el técnico con Salomón Bendesky; y el comercial con Sergio Colina.

El objetivo fundamental era producir una serie de líneas de productos para seguir alimentando las soluciones confiables para la industria y la agricultura. Polaquimia se convirtió en el centro de ese gran objetivo y, en muy pocos años -una docena-, se había consolidado con siete áreas productivas. Así, el mercado estaba siendo atendido con un nuevo compromiso: la disponibilidad, que estaba acompañada de la alta calidad, las mejores prácticas y un nuevo concepto de logística y distribución.

El éxito nacional de Polaquimia como fabricante de productos químicos implicó nuevas decisiones, la ampliación de la visión de esta segunda generación y la creación de nuevas empresas, como son:

- Polafarma, para dar servicio con productos veterinarios a otro segmento del mercado.

- Agua Treat, para atender el segmento del tratamiento de agua en el sector industrial.
- Metapol, como fabricante de pigmentos metálicos para dar color oro y plata en diferentes segmentos del mercado.
- Polatecnia, para proporcionar los servicios de ingeniería y mantenimiento a las nuevas empresas nacientes del grupo.

Ésta fue la dinámica de la nueva organización, que actuó bajo un liderazgo positivo que permitió formar equipos de trabajo especializados en las áreas propias de las nuevas empresas.

La importancia de un liderazgo positivo en este proceso de integración de las nuevas empresas del grupo fue fundamental, ya que permitió formar equipos de trabajo de alto rendimiento, que a su vez tuvieron la capacidad de autodesarrollarse. De hecho, sin un ambiente de automotivación, empatía, respeto y confianza mutua, como el propiciado por don Emilio Polak, hubiera sido imposible formar nuevos líderes en las diferentes áreas del negocio con su estilo, personalidad y características propias. Eso fue lo que se vivió en esta segunda generación: el nacimiento de diferentes tipos de líderes que seguramente han terminado con éxito su vida profesional y muchos de ellos, los más jóvenes de esa generación, aún recuerdan con cariño a don Emilio.

Un líder positivo es aquel que se llena de paciencia para escuchar, negociar, resolver y ejecutar. Un proceso de diversificación como el que emprendió don Emilio Polak requería de esas y muchas cualidades más, sólo basta con

imaginar lo que implicó la adquisición de los terrenos que hoy ocupan Polaquimia y Metapol en el estado de Tlaxcala: toda una serie de trámites interminables en la desgastante burocracia mexicana.

En este sentido, la formación del Grupo Polak requirió de un liderazgo positivo, mientras que la ecuación a resolver necesitó de una serie de algoritmos para darle vida a cada una de las empresas. Asimismo, su gestión y desarrollo implicó la toma de decisiones a tiempo para garantizar su operación, para lo cual fue necesario tener un fin en mente y darle cumplimiento. Ése es el mensaje: no dejarse vencer ante la adversidad y lo imposible, volverse a levantar sin dar un paso atrás y seguir adelante con un pensamiento propositivo. Una sonrisa es más efectiva que una voz altisonante.

### **3. TERCERA GENERACIÓN / GREGORY POLAK**

A Gregory Polak le toca dirigir a una tercera generación, para lo cual se alimenta del conocimiento y experiencia de la segunda generación. Dentro de la organización, tiene una participación activa desde 1976 y veintitrés años después toma la dirección general del Grupo Polak. En las diferentes empresas se le conoce como “químico Polak”. Su formación empresarial inicia con el eslogan “LA EXCELENCIA ESTÁ EN SU CALIDAD” y éste es el compromiso que asume para con sus clientes; es decir, su propuesta de valor.

A partir de este hecho, su liderazgo se define como un **liderazgo de reto** y muchos han sido los retos que ha enfrentado a lo largo de más de 40 años de actividad, ya sea como CEO de una de las empresas del grupo o como CEO del Grupo Polak.

El reto se puede definir como una situación difícil o de riesgo a la que alguien se enfrenta. El reto es desafío, provocación, duelo, amenaza y, por definición, requiere de audacia para enfrentarlo, así como atrevimiento y osadía para vencer el dilema. Un liderazgo retador es aquel que tiene la capacidad de administrar el riesgo en la consecución de una meta.

El líder retador tiene la convicción de que de nada sirve tener grandes ideas si no se tiene la valentía de ponerlas en práctica. Un líder retador ve al futuro, sabe romper y traspasar límites, pues tiene claro que por delante de esos límites está el mañana que nos llevará al cambio y al éxito.

Un líder retador es aquel que aprovecha un evento de disrupción para generar el cambio y ser parte activa de quien dicta las nuevas reglas del juego. Un **evento de ruptura** implica la presencia de múltiples amenazas y enfrentarlo es un acto de valentía y osadía. Afrontarlo requiere destreza, saber administrar el riesgo y asumir lo desconocido para generar el cambio; no hacerlo es mantenerse en la comodidad, dejarse llevar sin ser actor, ser un paciente espectador e instalarse en la mediocridad, dejando al tiempo la solución. En otras palabras, un líder retador es aquel que no acepta tibieza y falta de definición, por lo que sus seguidores deben asumir el compromiso en la aventura, salirse de lo ordinario y tomar el desafío.

Salirse de lo convencional, pensar fuera de la caja y desafiar el statu quo es parte de ser un líder retador, quien encuentra en el reto la adrenalina para moverse, analizar el entorno, buscar las nuevas necesidades del cliente que éste aún no conoce, estudiar los movimientos de la competencia, examinar los



cambios del mercado y analizar cómo se mueven las reglas del mundo global. Un líder retador está atento a todos estos movimientos y busca de manera voraz el conocimiento que le dé claridad para adelantarse al cambio.

**Reto: demostrar que el polvo y las pastas de aluminio no son materiales explosivos.** Éste es un tema altamente relevante, no sólo para una de las empresas del grupo, sino para toda la industria de las pinturas y las tintas, que requerían de permisos especiales por parte del ejército y de instalaciones fuera de sus áreas fabriles, llamadas “polvorines”, para almacenar estos productos.

Para enfrentar este reto, la dirección de la empresa formó un grupo de trabajo a fin de demostrar que la sustancia activa de un explosivo es un oxidante. Por definición, el polvo de aluminio y la pasta de aluminio son un sólido combustible, debidamente clasificados por la normatividad nacional e internacional.

Para demostrar nuestro dicho, se logró tener una audiencia al más alto nivel en la Secretaría de la Defensa Nacional donde se autorizó presentar y desahogar nuestras pruebas en el Laboratorio Central de Pruebas de dicha Secretaría, para lo cual se diseñó un aparato mecánico que, por medio de energía potencial, permitía demostrar la diferencia entre un combustible y un oxidante, definiendo con claridad el papel que juega cada uno de estos elementos en un explosivo, lo que permitió dejar claro que la sustancia activa es el oxidante. No obstante haber demostrado lo anterior, se complicó la situación, la cual llegó hasta el Ministerio Público, donde se tuvo que demostrar nuestro dicho mediante el desahogo

de pruebas y la participación de peritos especializados en química y explosivos. Fueron más de tres años de lucha en todos los ámbitos, incluida la Cámara de Diputados, donde se solicitó el apoyo de instituciones de educación superior, para finalmente lograr la liberación del producto en beneficio de las empresas del sector de las pinturas y las tintas, así como de la propia organización.

**Reto: demostrar la capacidad tecnológica de sus empresas, para el diseño y manufactura de un molino de bolas de alta capacidad.**

Una transferencia de tecnología genera dependencias y ése fue el caso que se debía enfrentar, para lo cual se requería duplicar la producción de pasta de aluminio, sin embargo, no se tenía ni el diseño ni la tecnología necesarios para la fabricación de un molino de bolas de doble capacidad al que se tenía instalado. Por tal motivo, se visitó al fabricante del molino en el extranjero y se le planteó fabricar un molino de doble capacidad aprovechando su experiencia y nuestros aportes en el diseño; él aceptó y se firmó el acuerdo de intención; no obstante, al momento de transferir el anticipo, el fabricante decidió no participar para no incomodar a uno de sus clientes globales, un claro ejemplo de tibieza, mediocridad y dependencia.

La respuesta de la dirección general fue clara y enfática: -diseñen y fabriquen el equipo con los recursos humanos y tecnológicos con que dispone el grupo-. Así, se formó un equipo de trabajo integrado por la academia, asesores externos, personal de Polatecnia y la empresa involucrada, teniendo como resultado un molino de bolas de doble capacidad, con un sistema de enfriamiento de media caña y su sello mecánico y de acero especial resistente a la abrasión. Actualmente, se tienen trabajando con éxito dos

molinos de bolas de este tamaño diseñados y fabricados en casa. Éste es un ejemplo de muchos en el diseño y manufactura de equipo especializado para todas las empresas del grupo.

**Reto: investigar, entender, generar conocimiento y desarrollar tecnología y todo aquello que no sabemos hacer.** Una empresa debe atreverse a desarrollar nuevos productos e incursionar en lo que no tiene experiencia y no conoce, para con ello asegurar su futuro. Éste era el reto, se tenía un laboratorio bien equipado para el aseguramiento de la calidad y la recepción de la materia prima, pero el área de investigación estaba muy abandonada, por lo que la dirección decidió cambiar el paradigma y darle mayores recursos a la investigación. Así, se formó un área específica de investigación con personal altamente calificado a nivel de doctorado y maestría, con lo cual se ha logrado desarrollar nuevos productos que han generado nuevos clientes y nuevos negocios.

**Reto: a partir del conocimiento del mercado, desarrollar nuevas líneas de productos para la generación de nuevos negocios.** La necesidad de colocarse por delante de los requerimientos del mercado implica afrontar el reto de invertir en la formación de un grupo de especialistas, para determinar qué nuevas líneas del mercado se requiere desarrollar. La instrucción de la dirección es formar ese grupo y dar inicio al proceso de investigación de mercado, el cual, ligado al equipo de investigación y desarrollo de productos, inicia un trabajo altamente relevante para el desarrollo de una nueva línea de “coadyuvantes”.

Con este pensamiento de reto promovido por su director, se ha venido trabajando dentro de las empresas del Grupo, logrando desarrollar nuevas tecnologías de proceso y manufactura, así como nuevas líneas de productos que hoy le dan vida a la organización. En este sentido, el químico Polak es un líder que frecuentemente reta a su equipo para sacarlo de la caja y de los lugares comunes, pasando de lo típico a lo atípico y poniendo a prueba su pensamiento y el de los demás en un permanente desafío para innovar.

A lo largo de 100 años de trabajo, estos tres estilos de dirección se han complementado con el particular liderazgo que ha nacido en los diferentes equipos de trabajo. Sin ellos, habría sido imposible generar valor en la organización y cumplir con la estrategia general del negocio y las estrategias por cada una de las perspectivas (financiera, cliente, proceso y aprendizaje); así como los planes de acción para aterrizar la visión y el liderazgo necesarios para ejecutar dicho plan y alcanzar el resultado. En este sentido, se puede afirmar que, detrás del liderazgo, está la gente que sigue a su líder y se compromete con la visión, por ello, un líder debe saber cuidar a su gente, pues son ellos quienes mueven al negocio.

Si la gente te sigue, eres un líder y eso te compromete con cada uno de tus seguidores. El líder es la esperanza, es quien guía, motiva, resuelve y concilia, mientras que no es un líder aquel que engaña, agrede, es arrogante y autócrata. Ser líder requiere de una gran dosis de humildad y una alta capacidad de resiliencia.

Por un lado, la **humildad** le permite tener los pies sobre la tierra, abrir los oídos a la escucha; valorar al otro y respetarlo; generar confianza, que es la clave de la negociación; abrir la

creatividad y desarrollar el análisis para ser permanentemente proactivo, todo con el propósito de ir en busca del mejor resultado.

Por otro lado, la **resiliencia** es el grado de madurez que un líder tiene para aceptar el logro o el fracaso, así como su capacidad para recuperarse y preparar al equipo para un desenlace no deseado, trabajando en la aceptación para dar paso a la solución. En este proceso es donde se puede medir a un líder, pues si éste cae y no tiene la capacidad de levantarse, será un falso líder; mientras que, si el tiempo que tarda en levantarse es el mínimo que sus colaboradores esperan de él, será lo suficientemente fuerte para volver a iniciar.

**¡Liderazgo es la suma de visión,  
estrategia y disciplina!**



## I CAPÍTULO V

### GENERANDO VALOR

---

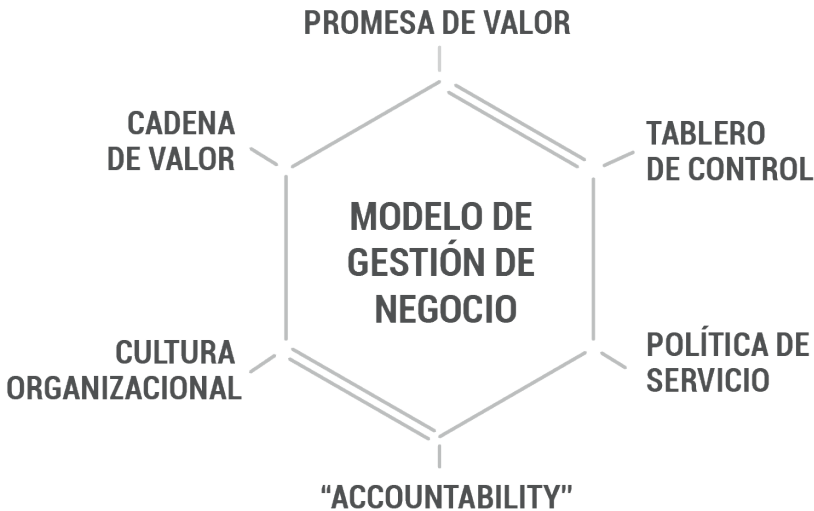
**U**na organización tiene por objetivo generar valor para todas sus partes interesadas: accionistas, clientes, proveedores, personal y sociedad; ése es su compromiso, ahí se anclan su visión y su misión, para lo cual establece sus objetivos organizacionales y define un sistema de gestión de negocio. En cada una de las empresas del Grupo Polak, se sigue un mismo modelo de gestión, que se aterriza en lo particular en un “sistema” propio y ajustado a la esencia de cada negocio.

Valor es la suma de cualidades y atributos que se le dan a un objeto o sujeto, los cuales pueden ser tangibles o intangibles; es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de su utilidad; es el cumplimiento del compromiso que hace

uno frente al otro. De esta manera, cuando hablamos de generar valor a las partes interesadas, nos referimos a un concepto multifactorial, ya que cada una de las partes tiene sus propias expectativas y hacia ellas hay que dirigir los esfuerzos que hace la organización, de tal forma que todas las partes queden satisfechas en su interés y objetivo, para lo cual se requiere alinear el sistema de negocio al interior y al exterior de ésta.

**El modelo de negocio del Grupo se define por seis ejes fundamentales, que son: 1) cultura organizacional, 2) un enfoque de servicio al cliente e innovación con una política de servicio, 3) una promesa de valor, 4) su cadena de valor y 5) su tablero de control. Estos cinco activadores se aglutinan con un sexto elemento que traza la metodología de trabajo denominada 6) “accountability”.**

Infografía 2



Modelo de Gestión de Negocio



Todos estos elementos unidos en un sistema armónico y con un enfoque al cliente permiten generar valor a la organización para el presente y el futuro. Este modelo de negocio del Grupo Polak se nutre con las experiencias, vivencias y conocimientos que se han venido adquiriendo a lo largo de 100 años.

**Cuatro de los elementos de este modelo de negocio son intangibles y detonantes de su estructura filosófica, ya que en ellos está la esencia del ser de la organización, los cuales son: su cultura; su enfoque de servicio e innovación con su política de servicio; su promesa de valor y el concepto de accountability. Los otros dos elementos son la parte tangible del modelo, pues representan la operación del sistema y son: su cadena de valor y su tablero de control.**

## 1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cien años, tres generaciones y una historia de hechos y circunstancias han permitido forjar una cultura que involucra al ser humano y su capacidad para crear, transformando su entorno a través de sus hábitos, tradiciones, saberes y creencias, que en conjunto permiten entender sus reglas básicas de actuación.

La cultura es un proceso que involucra el tiempo y las circunstancias de ese tiempo; es lo que permite dar esencia y vida a una organización; define el carácter y temperamento de una empresa; es praxis, es acción, es un modo de hacer; cultura implica cultivar y, por consecuencia, cuidar y alimentar para cosechar. Cultura es el detonante del ser innovador y del cambio.

Este proceso dialéctico, dirigido por el ser humano y para el ser humano, genera conocimiento y costumbres; cambia con los hechos y las circunstancias de su tiempo y por ello define nuevas reglas en el actuar. Asimismo, genera orgullo a través de sus creencias, establece ritos para acentuarlas, determina las acciones de quien es parte de esa cultura y produce los resultados.

Cultura organizacional es la suma de los valores, experiencias, hábitos, costumbres y creencias que se generan a través del tiempo y caracterizan a un grupo de personas que se integran en una empresa para imprimir ese sello particular que las distingue y les permite actuar en conjunto mediante un liderazgo perfectamente definido, al que todos siguen para generar un resultado específico llamado “objetivo”.

El hecho de haber permanecido por espacio de 100 años como organización permite aseverar que se tiene el suficiente número de experiencias que consolidan una cultura organizacional lo bastante fuerte para no sólo estar preparado para el cambio, sino también para ser generador del cambio mismo.

En este largo espacio de tiempo, se han podido documentar las experiencias de los primeros 30 años, que se distinguen por su capacidad de servicio a través de la consultoría y la comercialización; de los siguientes 40 años, que tienen como eje el crecimiento, la manufactura y la mejora; y de los últimos 30 años, caracterizados por la institucionalización de la organización, la innovación y la diversificación. La suma de todo esto construye la cultura organizacional del Grupo.

Partimos del hecho de que la cultura en general es producto de las experiencias que se han acumulado en un determinado lapso de tiempo y éstas generan las creencias de las personas o grupos de trabajo, las cuales pueden ser positivas o negativas dependiendo de la situación que les dio origen y, a su vez, detonan en las acciones que mueven a la persona, grupo, familia, sociedad, país u organización, con lo cual se genera el resultado que puede ser o no satisfactorio. Por ello, la organización debe analizar este fenómeno para entenderlo y aprovecharlo en la búsqueda inteligente de un resultado positivo.

### Infografía 3



### UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DESALINEADA NO GENERA VALOR

Experiencia, creencia, acciones, resultado

Lo primero es alinear estos conceptos que detonan la cultura, ya que una cultura desalineada producirá un resultado disminuido; en este sentido, el primer esfuerzo que debe hacer la organización es buscar el alineamiento de la cultura en todos y cada uno de los que forman parte de ella. Esta inducción debe buscar que todos compartan la cultura con un amplio sentido de pertenencia y comunión.

Una vez que se ha logrado alinear la cultura organizacional, debemos preguntarnos: ¿el resultado obtenido satisface los objetivos organizacionales? Si la respuesta es positiva, la cultura organizacional es la requerida para alcanzar el objetivo buscado; si ésta es negativa, debemos formular nuevas experiencias que nos lleven a creencias diferentes y de otro nivel, que a su vez detonen acciones que permitan alcanzar el resultado buscado. En otras palabras, el cambio se origina en la creencia y por ello, cuando ésta ya no responde al fin buscado, debe iniciarse la búsqueda de una nueva creencia que nos lleve a accionar el plan de acción deseado. Al cambiar la cultura se promueve el cambio del juego.<sup>7</sup>

El análisis anterior nos lleva a una primera conclusión: **una cultura organizacional es un concepto vivo y dinámico, que debe ser administrado con inteligencia.** De ahí la importancia del liderazgo en una organización, ya que es el líder quien debe tener la claridad para determinar si las creencias de la organización responden al reto y al objetivo

---

<sup>7</sup> "CAMBIE LA CULTURA, CAMBIE EL JUEGO". Roger Connors y Tom Smith, 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós, 2016: La novedosa estrategia para energizar su organización y crear accountability para lograr resultados.

buscado o si es necesario buscar un nuevo grupo de creencias que rompan con el estancamiento o parálisis y nos lleven al fin deseado.

Administrar las creencias y alimentarlas es esencial para lograr el objetivo, pues las creencias que dieron el éxito en el pasado, seguramente ya no serán suficientes para alcanzar el nuevo resultado.

Bajo este concepto de “cambie la cultura, cambie el juego”, el Grupo Polak busca el cambio permanente y, por ello, el eje de la cultura organizacional siempre será el “cambio”.

## 1.1 VALORES

Los valores de la organización tienen un orden jerárquico y sistemático que lleva a valores superiores en una dirección ascendente, los cuales, a su vez, generan el cambio permanente que la organización busca de forma continua.

1. Primer grupo de valores: **“honestidad”**, hablamos y actuamos con la verdad; **“lealtad”**, protegemos lo propio de la organización; **“confidencialidad”**, decimos lo que hay que decir y callamos lo que hay que callar. Vivir día a día estos tres valores nos lleva en una escalera ascendente a un valor superior: **“RESPECTO MUTUO”**.
2. Segundo grupo de valores: **“responsabilidad”**, asumir el compromiso; **“apertura”**, comprender primero antes de ser comprendido, la columna vertebral del servicio al cliente. Cumplir con nuestra responsabilidad y desarrollar la capacidad de escuchar permite ascender

dos peldaños más de nuestra escalera para alcanzar un valor superior: **“CONFIANZA MUTUA”**.

3. Tercer grupo de valores: **“trabajo en equipo”**, con pasión y comunicación redonda unimos esfuerzos para cumplir nuestros objetivos; **“creatividad e innovación”**, generando y concretando ideas para progresar; **“proactividad”**, nos adelantamos al futuro con capacidad de análisis y un pensamiento basado en riesgo. Si trabajamos de forma continua estos tres valores, seremos capaces de generar un tercer valor superior: el **“CAMBIO”**.

**Infografía 4**



**Escalera de valores**

Es decir, con respeto y confianza mutua seremos capaces de generar el cambio, pero ¿cuál es la razón de promover el cambio en una organización? La respuesta puede ser tan simple o tan compleja como uno quiera verla. Una organización tiene un ciclo de vida y, si no genera el cambio, muere irremediablemente, por ello, es necesario asegurar que en la filosofía de una organización esté presente este concepto.

En el ciclo de vida de una organización, se presentan circunstancias y hechos de índole endógeno y exógeno, que implican la toma de decisiones trascendentales que pueden llevar al conflicto. Por tal motivo, en este proceso debe existir una sólida cultura de respeto y confianza mutua, que brinde la seguridad de una solución a dicho conflicto de forma constructiva y que a su vez detone el cambio que requiere la organización para seguir adelante.

Comprender este proceso es de gran importancia, pues en él se define el futuro de la organización. Lo primero es entender los valores de respeto y confianza mutua y por qué deben ir juntos en un proceso de cambio.

Immanuel Kant dijo que “**respeto**” es aceptar la soberanía de la otra parte; es decir, cada entidad o persona puede tomar sus propias decisiones sin la intervención del otro, lo cual da la oportunidad de aprender de éste.

Para el concepto de la “**confianza**”, se parte de una diferencia o conflicto de intereses, donde el objetivo es unir estas diferencias dentro de un proceso de ganar-ganar. Así, si en la gestión de un conflicto sólo se da el -respeto mutuo-, lo que podemos obtener como resultado es el aprendizaje de

nuestro colega y nada más; por el contrario, si en esta gestión del conflicto sólo existe -confianza mutua-, obtendremos únicamente amistad y comprensión por el otro.

Aquí es donde toma fuerza este concepto, que tiene por objeto gestionar un conflicto donde se requiere del -respeto y la confianza mutua-, ya que de esta forma estaremos en posibilidades de comprender primero antes de ser comprendidos, aprender del colega, y con ello dar paso a la negociación en la diferencia de intereses que se presenten; por ello, en el Grupo Polak decimos **“que con respeto y confianza mutua se cierra la pinza para generar el cambio”**.



#### **La pinza del cambio**

Éste es un concepto filosófico que nos explica el Dr. Ichak Adizes, quien ha estudiado el ciclo de vida en una organización, con el propósito de analizar qué pasa cuando las expectativas del mercado externo exceden las posibilidades internas de la organización; -cómo- y -por qué- las empresas crecen y mueren; y en ese ciclo de vida, por qué una empresa es altamente flexible al nacer, pero se va perdiendo al envejecer; cómo con el tiempo se paralizan por el exceso de controles; -cómo-



entender este proceso y estar preparado para enfrentarlo y generar el cambio para renovar a la organización; y qué se debe hacer para enfrentar este reto.<sup>8</sup>

## 1.2 CREENCIAS

En un ejercicio realizado en el 2016, el Grupo Polak organizó un taller para preguntarse: **¿cuáles eran las creencias que, a lo largo de su historia, le habían dado un resultado exitoso a la organización?** En el ejercicio participó personal de todas las áreas de trabajo, sitios y empresas; es decir, personal de ventas, tesorería, contabilidad, compras, administración, recursos humanos, almacén, crédito y cobranza, intendencia, logística, distribución, planeación, marketing, comunicación, producción, seguridad, higiene, medio ambiente, legal, finanzas y dirección.

Dado el gran número de participantes, se subdividieron en grupos diversos para provocar una participación de mayor riqueza. Previo al foro de discusión, se dio una plática sobre el planteamiento que hace el libro de Roger Connors y Tom Smith, “CAMBIE LA CULTURA, CAMBIE EL JUEGO”, que ya fue comentado en este capítulo.

Bajo esta dinámica, se buscó el hilo conductor que promoviera la participación de los más jóvenes con los más viejos, a fin de rescatar lo hecho en las tres generaciones que han participado en la organización. Los diferentes talleres se desarrollaron

---

<sup>8</sup> “Corporate lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It”. Ichak Adizes, Ph. D Professional Director Adizes Institute, Santa Monica and Adjunt Associate Professor, Anderson School of management, UCLA. An ADIZES INSTITUTE BOOK. PRENTICE HALL.

con gran entusiasmo, participación proactiva y un gran interés por conocer la filosofía, los hechos y las circunstancias que le dieron origen a la empresa y que permitieron que ésta avanzara, se diversificara y se convirtiera en un grupo de empresas fuertes y con un sentido de pertenencia extraordinario.

Las sesiones fueron largas y llenas de entusiasmo e interés. El diálogo fue sincero y repleto de sorpresas al rascarle al pozo de la historia. Se consumieron fuertes cantidades de café y se buscó con intensidad aquellas creencias que han movido a la organización para obtener un resultado exitoso.

Fueron muchas las propuestas planteadas por los diferentes grupos, por lo que se hizo un esfuerzo por fusionar las ideas y conceptos, pasándolos por un tamiz para depurarlos. En un esfuerzo de síntesis, se tomó la decisión de declarar sólo diez creencias que deberían englobar las experiencias de éxito de la organización a lo largo de 100 años de historia y trabajo continuo.

Esta última etapa de síntesis fue todo un ejercicio de respeto y confianza mutua, pues en él aprendimos a escuchar las ideas del compañero, a quien se le reconocía su aportación y particular punto de vista. La otra vertiente fue la conciliación de los intereses que cada uno defendía desde su ventana de observación y, en un ejercicio de síntesis de ganar-ganar, se generó la confianza mutua que cerró el acuerdo para declarar las **“Creencias del Grupo Polak”**.

Otra decisión importante fue declarar estas “creencias” en primera persona; es decir, usando el -yo-, ya que una creencia

es una vivencia unipersonal que pone en acción al -ser único-, quien genera la fuerza del grupo al compartir la misma creencia con otro individuo. Esto lo podemos ver a nivel nacional, donde individualmente se comparte una misma creencia que termina dándole identidad, carácter y fuerza a un país.

## Infografía 6

# NUESTRAS CREENCIAS



- Siento pasión por mi trabajo
- Estoy siempre disponible
- Transformo ideas en innovaciones
- Sorprendo gratamente a nuestros clientes
- Alimento nuestro conocimiento
- Soy capaz de crear valor en el tiempo con sentido de urgencia y pertenencia
- Soy parte de una gran familia
- Soy "accountable"
- Genero un clima laboral sano
- Trabajo y dejo trabajar

### Nuestras creencias

Detrás de esta declaración de creencias, existe un profundo conocimiento y reconocimiento de lo que ha sido la organización a lo largo de sus 100 años de existencia y con la base suficiente para continuar otros 100 años más.

En su origen, la empresa Dr. José Polak se creó con una enorme **pasión** y la seguridad de que la consultoría sería el detonante de su éxito. Así, convencido de que sin pasión sería imposible generar un resultado aceptable, lo primero que hizo su fundador fue inyectar esa pasión en su primer equipo de trabajo y en los que siguieron en una segunda y tercera generación.

Un segundo elemento de la historia es el **yo estoy siempre disponible**, el cual es requisito esencial para estar siempre en contacto con el cliente y ofrecerle la consultoría que le permita encontrar la solución confiable a su dolor, llevando esta disponibilidad de contacto personal al asegurar la entrega de dicha solución en un todo, la parte técnica y la física, a través del producto que conforma la solución confiable.

En este proceso de investigación, desarrollo y búsqueda permanente, surge el compromiso del **yo transformo ideas en innovaciones**, donde se pone en práctica lo que no se sabe hacer para alcanzar una nueva solución confiable que deje más que satisfecho a nuestro cliente. Este eje de trabajo implica reforzar los equipos de investigación y marketing, lo que se ha estado haciendo en estos últimos años.

Cumplir con el compromiso de **yo sorprendo gratamente a nuestros clientes** conlleva un alto sentido de servicio al cliente y la aplicación del modelo de servicio del Grupo Polak, a fin de dar cumplimiento a la promesa de valor que se ha declarado al cliente. En este concepto, entra la estrategia organizacional para asegurar el cumplimiento de la promesa de valor y, con

ello, alcanzar no sólo clientes satisfechos, sino además leales para que se conviertan en fanáticos de la marca. Ésta es la profundidad de esta creencia.

Desde aquellos lejanos años de 1919, el Grupo se ha caracterizado por fomentar y darle alto valor a la información técnica y científica en todos los órdenes, por ello, la creencia de **yo alimento nuestro conocimiento** tiene un gran sentido, pues la praxis del conocimiento es el fundamento de una solución confiable. Por tal motivo, desde los inicios de la organización, se fue integrando una amplia biblioteca con información técnica, científica, de mercadotecnia y de gestión de negocios que hoy es una joya y motivo de orgullo. Adicionalmente, hoy forma parte del Grupo la Universidad Dr. José Polak (UDJP), a través de la cual se alimenta el conocimiento.

Cuánta razón tiene la creencia de **yo soy capaz de crear valor en el tiempo con sentido de urgencia y pertenencia**, la cual es cimiento de la existencia del Grupo Polak. Desde los primeros días, el doctor Polak y sus colaboradores tuvieron la capacidad de crear valor en el tiempo, traducido éste como el valor para sus accionistas, proveedores y/o representados, clientes, ellos mismos y la sociedad en su conjunto, que contaba con una empresa capaz de generar tecnología, contribuyendo así al desarrollo del país, que en esos años estaba en formación.

Esa mística de crear valor en el tiempo ha trascendido de generación en generación, dando energía y sentido a la vida del grupo. Adicionalmente, esta creencia nos dice que todo lo que se opera se hace con sentido de urgencia y pertenencia, entendiendo el sentido de urgencia como la puesta en acción

de las decisiones tomadas previamente priorizadas y el sentido de pertenencia como el orgullo de ser parte de este grupo de empresas.

El **yo soy parte de una gran familia** permite fortalecer el sentido de pertenencia, ya que la comunicación se vuelve más fácil y procura ser redonda, permitiendo resolver los pequeños y grandes conflictos con respeto y confianza mutua. El crecimiento, desarrollo e institucionalización de las empresas del grupo se han logrado gracias al compromiso de todas y todos los que, a través de la historia, hemos sido parte de las soluciones. En otras palabras, la práctica de la creencia **yo soy "accountable"** es un hecho, pues hoy en día se trabaja aplicando la metodología del "accountability", donde cada uno de los colaboradores nos preguntamos si somos parte de la solución o del problema.

En lo que respecta a la creencia **yo genero un clima laboral sano**, ésta ha sido clave para seguir adelante, ya que, como hemos venido mencionando, a lo largo de nuestra historia, cada uno de las tres generaciones ha tenido que navegar por diversos hechos y circunstancias, donde la presencia de un capitán y una tripulación ordenada y disciplinada han permitido llegar a buen puerto, dentro de un ambiente laboral sano, donde no han importado las tormentas que se han enfrentado, pues las soluciones brindadas han sido ejemplo de resiliencia organizacional.

Finalmente, la creencia **yo trabajo y dejo trabajar** es un sinónimo de trabajo en equipo, pues se tiene la capacidad de unirse cuando se requiere, permitiendo que otros hagan lo que les corresponde hacer.

Con este grupo de creencias, se buscó englobar la filosofía del Grupo a lo largo de su existencia, aunque seguramente hay otras más que son representativas del ADN del Grupo Polak, las cuales deben ser exploradas permanentemente.

Cuando una organización va en busca de un nuevo resultado y, en el análisis de sus creencias, éstas no son suficientes para moverse al objetivo deseado, se debe buscar un grupo de nuevas creencias que permitan activar el plan de acción requerido para alcanzar el resultado; a esto le llamamos “administración de las creencias”. Un buen líder debe estar atento a este fenómeno para darle vida al **“cambie la cultura, cambie el juego”**, ya que ha quedado demostrado que el fracaso de una organización sucede porque sigue actuando bajo el mismo principio de sus viejas creencias, las cuales

### Infografía 7

#### HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL



#### CAMBIA LA CULTURA - CAMBIA EL JUEGO

#### Cambio de creencias

sólo generan el resultado conocido, ocasionando que no haya plan estratégico, mejora continua, mejores prácticas, etc., que reviertan el resultado. Por lo tanto, se debe cambiar la cultura y vivir nuevas experiencias que nos den creencias diferentes, las cuales promuevan las acciones que lleven al nuevo resultado.

En una experiencia reciente de una de las empresas del Grupo, se vivió lo siguiente: se había logrado desarrollar una nueva tecnología para productos nuevos en negocios nuevos; sin embargo, por algún motivo estos nuevos productos no podían introducirse en esos nuevos segmentos del mercado, ¿qué ocurría?, ¿dónde estaba el problema?, ¿por qué no se podía avanzar?, mil y una preguntas más, nuevos planes de acción, estrategias específicas y nada; el problema seguía ahí y la solución estaba frente a nosotros: se requería darle un cambio a la cultura, al marco de creencias tradicional que no permitía mover el negocio hacia el destino establecido.

Se analizó la problemática y se encontró que se tenía una creencia que impedía potenciar el logro de haber desarrollado nueva tecnología, y a pesar de que el hecho era evidente, éste no se aceptaba y se seguía creyendo en -somos una empresa pequeña y no tenemos capacidad de desarrollar tecnología, ésta sólo la desarrollan los grandes-; ahí estaba el problema y en el problema la solución.

Una vez detectado el problema, se trabajó sobre tres creencias específicas para generar el cambio de cultura: la primera creencia fue **“yo soy de grandes ligas”**, con lo cual se buscó el cambio de juego, donde todos son actores y compiten con



éxito en esos nuevos mercados. Para reforzar esta creencia, se trabajó en un taller donde se estableció lo siguiente:

- Yo formo parte del equipo que ha sido capaz de generar nueva tecnología.
- Yo soy capaz junto con todo el equipo de generar el desempeño que busca el cliente con una solución confiable y siempre disponible.
- Yo gestiono el proceso de la venta de forma profesional.
- Yo busco alinear en todo momento el esfuerzo de la organización con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.
- Yo creo en nuestra estrategia de disponibilidad y flexibilidad.

El trabajo fue profundo, causó dolor y requirió de gran esfuerzo para erradicar la vieja creencia e implantar la nueva basada en las experiencias de éxito recientes.

Una segunda creencia fue **yo trabajo en equipo**, con lo cual se reconocía el trabajo del otro con respeto y confianza mutua, aprendiendo del colega y conciliando intereses. Esta creencia se reforzó con:

- Yo formo y soy parte del equipo y trabajo desde mi posición con respeto y confianza mutua sin límites, con todos mis compañeros para lograr el mejor resultado para todas las partes interesadas.
- Yo asumo *accountability* en todas mis actividades (lo veo, me adueño, lo resuelvo y lo hago), generando valor con mi trabajo y participación.
- Yo reconozco y respeto el valor que generan mis com-

pañeros de equipo, en sus diferentes posiciones de trabajo.

- Yo confío en sus resultados y con ellos formamos equipos que generan el cambio que nos permite estar por delante de las expectativas del mercado.
- Yo me involucro en las soluciones y me pregunto ¿qué más puedo hacer?

Trabajar todos estos conceptos fue de gran enseñanza para el equipo, resultando en una nueva actitud donde no existen límites.

Una tercera creencia fue **yo tengo y aseguro una comunicación redonda**, la cual fue fundamental para alcanzar el objetivo, pues se tenía claro que la comunicación debía fluir en todos los sentidos: hacia el mercado, hacia el cliente, hacia el laboratorio, hacia servicio técnico, hacia investigación y desarrollo, etc., siempre regresando al cliente. El concepto se reforzó con:

- Yo tengo una comunicación redonda, creo que dar y recibir una retroalimentación franca y vigorizante tiene el poder de impulsarnos a la creatividad y con ello fortalecer nuestra cultura de innovación.
- Yo creo en el valor de apertura, comprendemos antes de ser comprendidos, siempre con una actitud positiva y creativa, lo que fomenta una cultura de creatividad, innovación y mejora continua, donde el distintivo que nos diferencia es la libertad de indagar, de compartir ideas, críticas y opiniones con el respeto a uno mismo y a los demás.
- Yo creo en la comunicación de tres vías, que a través de la escucha y la confirmación asegura la total comprensión del mensaje.

- Yo creo que la única manera de comprender a fondo una causa raíz, necesaria para resolver problemas y colaborar de manera eficaz con los demás, es comunicarnos con claridad y abiertamente, sin guardarnos nada. Comunicarme oportunamente cuando hay un problema, me permite anticipar el quiebre.

Profundizar y entender todos estos temas y otros más de la comunicación redonda fue fundamental para reforzar esta creencia.

Este gran proyecto, que se llamó “UNE”, resultó ser una gran experiencia y llevó todo un año de trabajo, estudio, entendimiento, comprensión, reforzamiento y aplicación al interior y exterior del negocio. Paralelamente, se trabajó en el mercado y con los clientes, teniendo la oportunidad de llevar las experiencias de todos los participantes a la mesa de discusión, con lo cual se permitió reforzar las creencias de **-yo soy de las grandes ligas, yo trabajo en equipo, yo tengo una comunicación redonda-** y generar el resultado buscado. Cambia la cultura, cambia el juego.

Ésta es una historia de éxito que muestra cómo con una adecuada administración de las creencias se puede lograr una transformación trascendental en los objetivos de la organización. Las creencias que tienen como fundamento las experiencias de una empresa son el motor que da movimiento al plan de acción y, en consecuencia, lo que debemos hacer dentro de la organización es conocer cuáles son las verdaderas creencias que mueven a su gente, ya sean positivas o negativas, pues su conocimiento nos dirá cuáles debemos trabajar para erradicarlas como el cáncer que le quita lucidez a nuestros

equipos de trabajo y corroe a la organización; cuáles debemos mantener y seguir alimentando; y cuáles creencias nuevas debemos motivar para pasar a otro nivel de resultados.

Un líder exitoso debe conocer a profundidad la cultura organizacional de su empresa, pues es ahí donde tiene el arma más poderosa para alcanzar su visión. Administrar la cultura y, por consecuencia, sus creencias, es vital para echar a andar cualquier plan de acción, ya que éste debe responder a las creencias vigentes en la empresa. Por lo tanto, debe haber un alineamiento total, pues recordemos que las creencias son las que motivan las acciones del personal y, si estas acciones divergen del plan de acción, seguramente no se logrará el objetivo deseado.

Esta tarea de alineamiento es la que debe dirigir la alta dirección, conocer las creencias de su gente, administrarlas, saber cómo mejorarlas o introducir nuevas creencias para motivar la acción que dé movimiento a la estrategia, lo cual no es nada sencillo y seguramente es la parte más sensible y delicada en la gestión del negocio.

## 2. PROMESA DE VALOR

En el diseño de un modelo de negocio, de acuerdo al método Canvas<sup>9</sup>, es importante identificar a la **“Promesa de Valor”** como el elemento central para el desarrollo del modelo. Aquí

---

<sup>9</sup> El modelo Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio”, donde señalaron que lo más importante es crear negocios innovadores para los clientes. La palabra “Canvas” proviene del inglés y significa “lienzo”, es decir, una hoja en blanco que te permite diseñar tu propio modelo de negocio a partir de haber explorado la promesa de valor que tu cliente quiere comprar.

habrá que preguntarnos con suficiente claridad una serie de cuestiones que nos ayuden a entender tanto al mercado como al cliente que se atiende.

Las respuestas que se generen deberán ser lo suficientemente claras para comprender lo que el cliente quiere hoy y en el futuro inmediato; así: ¿qué valor estamos entregando a nuestro cliente?, ¿cuál es el dolor del cliente?, ¿qué problemática estamos ayudando a resolver?, ¿qué necesidades estamos satisfaciendo?, ¿qué tipos de productos ofrecemos a cada uno

### Infografía 8



#### Trazando el plan de negocio (1)

de nuestros clientes?, ¿qué expectativas estamos visualizando y cubriendo para satisfacer al cliente?, ¿qué más podemos hacer por el cliente? Todo esto significa alcanzar un conocimiento total del mercado y de nuestros clientes, el cual debe ser el punto de partida para el diseño del modelo de negocio.

De este modo, el primer planteamiento para el diseño de un modelo de negocio sería preguntarnos: ¿por qué nos compran los clientes?, ¿por qué deben comprar mi propuesta de valor los clientes?; es decir, tenemos que identificar qué es lo que

hoy mueve a los clientes, ya que los hechos y circunstancias del ayer no necesariamente son útiles o verdaderos para el hoy y menos para el mañana. Por lo tanto, debemos ir más allá, tratar de entender cuáles serán los hechos y circunstancias del futuro que moverán a nuestros clientes. Hoy vemos un mundo conectado a la red de forma continua y compulsiva, lo cual nos dice que el mundo digital ganará terreno día a día en los negocios. Por ello, definir la promesa o propuesta de valor de un negocio es fundamental para el diseño de su modelo de negocio.

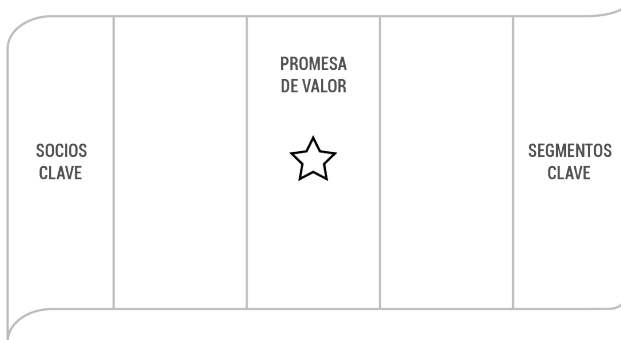
Una vez definida la promesa de valor que asegure que el cliente quedará plenamente satisfecho, buscaremos, en una tercera fase, ganar su lealtad y hacerlo fanático de la marca. En este momento, se estará en posibilidad de unir la **promesa de valor** con las otras partes del modelo que lo hagan eficientemente operativo y alineado plenamente al cliente.

Los elementos del modelo de negocio a unir son aquellos que le pertenecen al cliente, lo hacen feliz, le quitan el dolor, le permiten avanzar y le generan valor. En el otro extremo, estarán los esfuerzos del proveedor para ofrecer lo que el cliente quiere: tiempo, oportunidad, flexibilidad y disponibilidad, es decir, lo que verdaderamente le quita el dolor y termina por apreciar. Los esfuerzos del proveedor deben ser la felicidad del cliente y la lealtad de éste será el premio que reciba a sus esfuerzos.

Por lo que se refiere al cliente, se tiene un primer elemento: **-el conocimiento del segmento del mercado-**, tener claro quiénes son tus clientes y definirlos según su tipo o clase; un segundo elemento: **-¿cuál será el canal de distribución?-**, a través de qué medio y cómo se va a distribuir el producto; y un tercer elemento, **-relación con el cliente-**, saber con plenitud

qué requieren tus clientes y cuál será la clase, tipo y forma de administrar la relación con ellos, la cual debe ser acorde al mensaje, la promesa de valor y la marca.

### Infografía 9



#### Trazando el plan de negocio (2)

En lo relacionado con los esfuerzos del proveedor, se tiene un primer elemento: **-socio clave-**, ¿cuáles son las alianzas y proveedores estratégicos que permitirán unir el deseo del cliente con los esfuerzos del proveedor?; un segundo elemento: **-recurso clave-**, ¿cuáles son los recursos físicos e intelectuales que demanda el modelo de negocio a construir?; y un tercer elemento: **-actividad clave-**, todo lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor. Aquí vale la pena detenerse un momento, ya que, si hablamos de “actividades clave”, encontramos que éstas irremediablemente se relacionan con las creencias de la organización, por lo que se vuelve necesario definir si estas creencias permitirán cumplir con el compromiso de la “promesa de valor”. Si el análisis nos dice que no, ya sabemos lo que debemos hacer a través de una gestión adecuada de estas creencias, ya sea para usarlas y potenciarlas o para erradicarlas y plantear nuevas creencias, -cambia la cultura, cambia el juego-.

Finalmente, en nuestro modelo de negocio se deben alinear dos elementos fundamentales: uno que depende del cliente y es **-la fuente de ingreso-**, y otro que pertenece al proveedor y es **-la estructura del costo-**; es decir, la estructura del costo debe corresponder a la fuente de ingreso, pues de otra manera se paralizará el modelo de negocio. El cliente debe estar dispuesto a pagar lo que el proveedor le solicite y el proveedor debe estructurar su costo conforme a lo que el cliente, mercado, está dispuesto a pagar.



**Infografía 10** Trazando el plan de negocio (3)

En el año de 2016, se llevó a cabo un ejercicio para definir la **“Promesa de Valor”** que la organización debería lanzar al mercado a fin de establecer el compromiso con los clientes. Previamente, se ha dicho que la promesa de valor es el elemento central de un modelo de negocio, por lo que, a partir de estos conceptos, se realizó un ejercicio en toda la organización (planta, oficina y centro de distribución). Una vez explicado el modelo Canvas, se hizo la pregunta: ¿por qué nos compran los clientes? El taller tuvo una elevada participación, generando una espléndida discusión de ideas que finalmente se llevaron a un consenso para definir lo que hoy es la **“Promesa de Valor”** del Grupo Polak.



Tras el ejercicio, quedó claro que una promesa de valor es un compromiso que une a las partes, en nuestro caso, cliente-proveedor. Asimismo, se manifestó que un compromiso es un dogma que debe cumplirse a cabalidad. Cuando la palabra se empeña, se cumple y, en el caso que nos ocupa, una promesa de valor declarada al cliente debe cumplirse; para ello, la organización debe trabajar como un todo orgánico, armónico, preciso y puntual, en una red de “accountability”. La promesa de valor debe unificar lo que hoy anda suelto, alinear el esfuerzo de la organización con el cliente para satisfacerlo y crear clientes leales y fanáticos de la marca.

Se concluyó que una promesa de valor bien definida y alineada con el cliente es garantía de éxito, ya que el cliente estará no sólo satisfecho, sino también feliz con nuestra propuesta de solución y, a la vez, nosotros generaremos el orgullo para seguir adelante en el cumplimiento de nuestro compromiso. En este sentido, responder a la pregunta ¿por qué nos compran los clientes? no es suficiente, pues también se requiere de un profundo estudio de los diferentes segmentos del mercado para entender, hoy en día, por qué nos prefieren.

En este ejercicio, surgieron muchas ideas, sin embargo, lo que finalmente se consensó fue que los clientes nos compran fundamentalmente por tres elementos que ofrecemos, los cuales están vigentes en el mercado y agregan valor a su negocio:

- 1) Soluciones confiables
- 2) Siempre disponibles
- 3) Alto desempeño

- **Soluciones confiables**

Compromiso que ha distinguido a la organización desde su nacimiento. “Ingenieros Químicos y Químicos Consultores” fue el punto de partida para ofrecer una solución confiable, no un simple producto; ésta ha sido la mística que ha distinguido al Grupo Polak: indagar primero, estudiar el caso, llevarlo al análisis, ofrecer la solución y acompañar al cliente hasta obtener el resultado para mejorarlo.

Ésa es la *relación con el cliente* que se establece y se tiene con todos y cada uno de ellos, en el *entendimiento de los diferentes segmentos del mercado*, los cuales se integran al modelo de negocio formulado, junto con las *alianzas de negocio y la proveeduría estratégica* requerida para cumplir con este compromiso.

- **Siempre disponibles**

Define principalmente la forma de relacionarnos con el cliente y el *canal* a través del cual se le hará llegar la “solución confiable”; es decir, nos comprometemos a mantener un contacto permanente con el cliente a través de todos los medios (telefónico, electrónico, virtual o físico), ya sea visitando las instalaciones del cliente o llevándolo a las nuestras y procurando en todo momento una comunicación eficaz que arroje un resultado.

Adicionalmente al compromiso de disponibilidad de todos y cada uno de los responsables de la *actividad clave* que garantice este concepto, se extiende a los *recursos clave* que mantengan la disponibilidad de los productos que componen

la solución confiable, pues no hay solución más cara que la que no se puede proveer.

- **Alto desempeño**

Una solución confiable que se le ofrezca al cliente debe garantizar su mejor desempeño y rendimiento. Asimismo, debe ser competitiva frente a nuestros pares y debe hacer competitivo a nuestro cliente, condición básica para lograr una solución confiable no sólo en el desempeño técnico, sino también en el económico. Es decir, aquí deben unirse, por un lado, la estructura de costos de la solución confiable, donde se estará creando el valor para nuestros clientes; y por el otro, la fuente de ingresos de nuestro negocio, ya que lo importante es saber que están dispuestos a pagar por nuestra **propuesta de valor**.

**Que agregan valor a tu negocio;** se puede decir que este concepto es el corolario del cumplimiento de la promesa de valor en sus tres ejes, los cuales se enuncian como: **“Somos tus soluciones confiables, siempre disponibles y de alto desempeño que agregan valor a tu negocio”**.

### Infografía 11



UNA PROMESA DE VALOR SIN  
ESTRATEGIA ES UN SIMPLE ESLOGAN

**Promesa de valor**

### 3. CULTURA DE SERVICIO E INNOVACIÓN CON UNA POLÍTICA DE SERVICIO

Un tercer elemento en el modelo de negocio del Grupo Polak es la **Cultura de Servicio**, la cual toma a la innovación como estrategia para aterrizar la **Promesa de Valor**, a través de una política de servicio al cliente integral y vigorosa, donde todos los miembros de la organización se involucren y comprometan con el cumplimiento de los tres compromisos de la promesa de valor, permitiendo así una comunicación y relación eficaz, cercana y de una sola cara con los clientes (*one face to the customer*) a lo largo de todo el proceso, para brindarles la solución confiable, siempre disponible y de alto desempeño que buscan.

En la política de servicio al cliente debe garantizarse a lo largo de todo el proceso y de forma puntal los siguientes conceptos: atención, rapidez, sencillez, facilidad, comodidad, confianza e innovación; deben estar presentes desde la -orientación técnica, investigación y desarrollo, el conocimiento del cliente, la venta, el manejo de la orden, planeación, abastecimiento, producción, almacén, logística, distribución, entrega, recepción, garantía de aplicación y desempeño, retorno del dinero, servicio post venta, etcétera- es decir, la organización debe saber: escuchar, negociar, resolver, planear, cumplir, respetar y ser flexible para lograr que el cliente deba sentirse cómodo y seguro a lo largo de todo el proceso.

El objetivo final de la política de servicio es hacer sentir al cliente un ser especial, para lo cual debe haber congruencia entre lo que el cliente debe sentir y lo que la empresa debe estar dispuesta a dar.

## Infografía 12

EL CLIENTE DEBE SENTIR	LA ORGANIZACIÓN DEBE ESTAR DISPUESTA A
Atención	Escuchar
Rapidez	Negociar
Sencillez	Resolver
Facilidad	Planear
Comodidad	Cumplir
Confianza	Respetar
Innovación	Ser flexible

### Relación Cliente-Organización

Un servicio al cliente integral, comprometido, congruente y vigoroso debe contemplar:

- **La actitud:** es el estado mental positivo para saber escuchar, indagar y resolver una situación dada. *¡Es el yo quiero!*
- **La estrategia:** consiste en focalizar el “ser” a través de ésta; es el planteamiento del -cómo- se va a resolver algo; el proceso de negociación a través del cual se va resolviendo el objeto de estudio. *¡Es el cómo!*
- **Agrega valor:** es el elemento fundamental de la promesa de valor y, por ello, su cumplimiento a través de la política de servicio al cliente es un requerimiento irrenunciable,

tomando en cuenta que el -valor- es un concepto binario.  
*¡Existe o no existe!*

- **Planeación:** es el futuro y debe ser parte de la política de servicio al cliente para asegurar el -siempre disponible- de la promesa de valor. *¡Anticiparse a los requerimientos del cliente!*
- **Satisfacción:** es un sentimiento de bienestar; más allá, es la medida de cumplimiento y respeto al cliente que se da cuando se proporciona un producto. *¡No se puede dar lo que no se tiene!*
- **Dar el salto:** en el servicio al cliente, se debe ser flexible, se tiene que estar dispuesto a pasar de lo ordinario a lo extraordinario, de la satisfacción a la lealtad, de la lealtad de los clientes a convertirlos en fanáticos y promotores de la marca. *¡De lo esencial al efecto wow!*

Con la aplicación puntual de estos seis elementos por toda la organización -**actitud, estrategia, agregar valor, planeación, satisfacción y dar el salto**- se podrá impulsar la política de servicio al cliente, para a su vez dar cumplimiento a la promesa de valor a través del “Círculo Polak”.

A este concepto de servicio al cliente es necesario agregarle el de **innovación**, ya que sin ella será muy difícil o más que imposible dar ese servicio al cliente que termine por sorprenderlo. Al hablar de soluciones confiables, siempre disponibles y de alto desempeño en la promesa de valor, se requiere irremediamente de la innovación en toda la cadena, innovación en los procesos e innovación en los productos,

es por ello que uno de los valores de la organización es la creatividad e innovación.

La política de servicio al cliente debe poner en juego lo que no se sabe hacer y tener la habilidad, el conocimiento y el método para desarrollar innovación para nuestros clientes y conjuntamente con ellos; de ahí la importancia de entender el mercado y a sus clientes, para así poderse colocar por delante de sus expectativas y, con ello, ganarse el ¡wow!

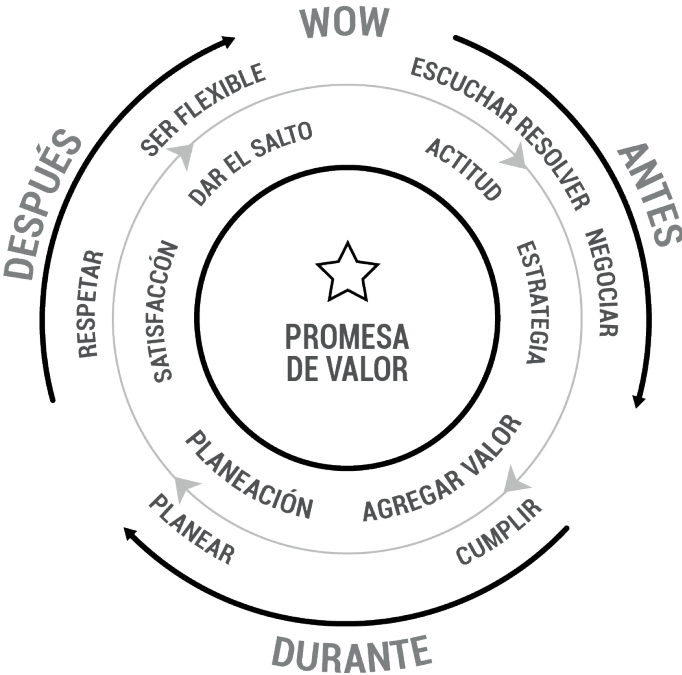
De esta manera, servicio técnico, investigación y desarrollo y los equipos de mercadotecnia, mediante el uso de todas las herramientas tecnológicas de sistemas de la información disponibles y laboratorios especializados, podrán dar cumplimiento a la entrega de soluciones confiables que estén siempre disponibles y con sistemas que permitan la relación con los clientes (CRM) y de logística, distribución y planeación (CEDIS). Adicional a todo esto, es fundamental introducir los laboratorios de aplicación para mostrar en cada segmento del mercado que la solución propuesta tiene efectivamente la confiabilidad y el más alto desempeño.

Una **política de servicio** al cliente envuelve en sí misma: atención, rapidez, sencillez, facilidad, comodidad, confianza e innovación, los cuales son parte de la estrategia para el cumplimiento de la promesa de valor, ya que una promesa de valor sin estrategia es un simple eslogan y, si esta promesa de valor es el elemento central del modelo de negocio, la estrategia para darle vida será la misma estrategia organizacional, ni más ni menos. En consecuencia, la política de servicio es el modelo mediante el cual la organización se da a la tarea de cumplir paso a paso con la promesa de valor que se declaró

con el cliente y que se convierte en una obligación irrenunciable para con éste; en este compromiso está involucrada toda la organización a través de todos sus colaboradores.

**Infografía 13**

# POLÍTICA DE SERVICIO



Círculo Polak



## 4. CADENA DE VALOR

Michael Porter<sup>10</sup> definió la cadena de valor como la herramienta de gestión que describe las actividades de una organización y que nos permite realizar un análisis interno a través de su desagregación en sus principales actividades, con el fin de identificar cuáles generan valor. En otra óptica, nos permite reconocer con claridad dónde están las principales fuentes de ventaja competitiva.

Construir una cadena de valor es un proceso proactivo y de análisis, que consiste fundamentalmente en identificar, conocer y evaluar las actividades clave de una empresa, llevarla al análisis y observar cuáles de esta serie de actividades aportan valor y cuáles no, así como lo que está bien y mal hecho dentro de la organización. Éste es un inicio que puede darnos muchas sorpresas.

Visto de otra manera, la cadena de valor es una herramienta estratégica que ayuda a determinar cuál y dónde está la ventaja competitiva y la posible diferenciación de la empresa, a través del conocimiento y análisis profundo de sus actividades clave. Además, permite compartir y extender la generación de valor tanto en la entrada como en la salida de la cadena; es decir, extiende sus eslabones con los proveedores, los socios estratégicos y con los clientes y el mercado, alineándose de esta forma con el modelo Canvas en sus dos extremos, que son

---

<sup>10</sup> Michael E. Porter se ha desarrollado en la Escuela de Negocios de Harvard y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios. En 1985, introdujo el análisis de la cadena de valor en su libro "Competitive Advantage", con el objetivo de mejorar la rentabilidad de una empresa.

la base de un modelo de negocio y para el cumplimiento de la promesa de valor como elemento central de ese modelo.

**Ventaja competitiva y diferenciación de una empresa** son dos conceptos fundamentales que deben estar definidos, presentes y entendidos en una organización, ya que se anclan en su cadena de valor y tienen como primer objetivo generar valor al cliente y a la misma empresa.

Lo primero es identificar y dejar claro cuál es el segmento o subsegmentos de mercado que queremos atender, para con ello buscar la ventaja competitiva a ofrecer, ya sea ésta en un liderazgo de costo o de producto. Definido este primer paso, se puede analizar y clarificar cuál va a ser la diferenciación de la empresa frente al mercado, sus clientes y su competencia.

En el año 2001, ya en su tercera generación, el Grupo Polak emprendió una tarea altamente relevante, que implicó desplegar un esfuerzo de gran profundidad en todas las áreas de la organización, llevando a cabo la revisión de la cultura organizacional y una reingeniería de sus actividades clave bajo el concepto de Porter, para agruparlas en procesos y con ello definir la cadena de valor en cada una de las empresas del grupo.

Si partimos del modelo de Michael Porter, que grafica y permite describir las actividades clave de una organización que forman una cadena de valor, tenemos que éstas se pueden clasificar en:

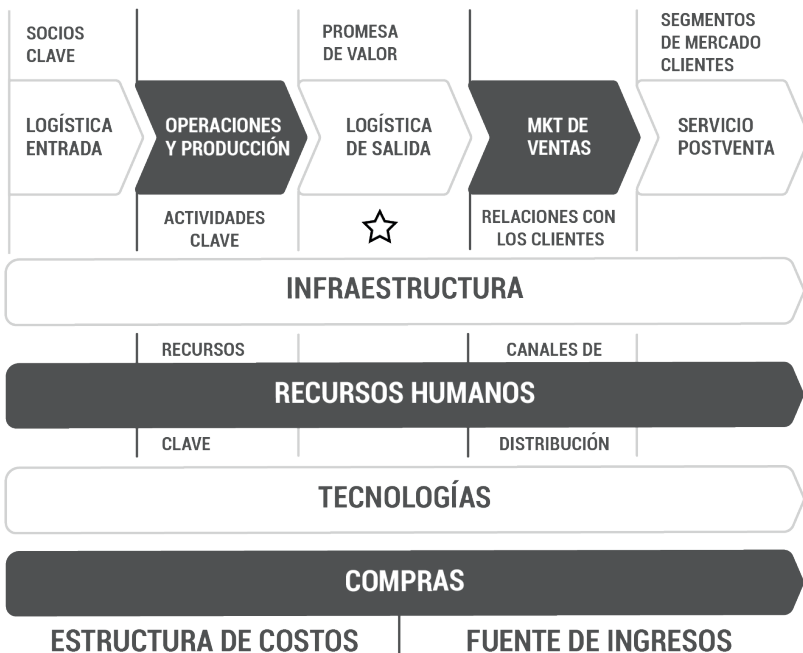
- **Primarias.** Son las que están a la vista del cliente:
  1. *Logística de entrada (abastecimiento estratégico)*

2. Operaciones y producción
3. Logística de salida
4. Marketing y ventas
5. Servicios posventa.

• **De apoyo.** Son aquellas que no necesariamente ve el cliente, pero son fundamentales para la operación exitosa de la cadena:

1. Infraestructura
2. Recursos Humanos
3. Tecnología
4. Compras

## Infografía 14



Cadena de valor | Plan de negocio

Con este escenario y dentro de la reingeniería en todas las áreas de las empresas del Grupo, en el año 2001, se llevó a cabo el análisis de todas las actividades clave de la organización, encontrando que éstas no estaban organizadas por proceso, sino en un continuo de actividades, siendo ésta la primera tarea y reto de cambio a enfrentar, para lo cual había que entender qué es un proceso.

En esos años, la norma ISO 9001:2000 introducía el concepto de **“proceso”** a la norma para hacerla más productiva y eliminar la percepción burocrática que tenía la norma anterior, ISO 9001:1994. En ese inicio de siglo, muchas organizaciones a nivel global estaban apenas introduciendo estos conceptos de William Edwards Deming<sup>11</sup> y Michael E. Porter a su modelo de negocio, por lo que no fue fácil entenderlos, sin embargo, la dirección general de la empresa estaba convencida de generar este -cambio de pensamiento- en la organización para hacerla más productiva e insertarla en el mundo global que ya era una realidad. Así, el reto se asumió, logrando adquirir un -pensamiento basado en proceso- y la capacidad de introducir la -mejora continua- en todos los procesos, con lo cual se tenían los elementos necesarios para construir una cadena de valor, con ventaja competitiva y diferenciación.

El resultado de este esfuerzo es que, hoy en día, las empresas del Grupo están certificadas por la norma ISO 9001:2015 y

---

<sup>11</sup> William Edwards Deming (1900-1993) fue el propulsor de la calidad total. En un inicio, fue ignorado en Estados Unidos, por lo que migró a Japón, donde sus enseñanzas tuvieron eco y un gran éxito, al punto de que los Estados Unidos lo buscaron en 1980, protagonizando un programa de - Si Japón puede... ¿por qué no podemos nosotros? -. En 1986, publicó su libro “Out of the crisis”. Hoy en día, el círculo de Deming es altamente conocido y aplicado en un proceso con los conceptos de: Planear – Hacer – Verificar – Mejorar, base de la mejora continua.

han pasado con éxito las versiones 2000 y 2008, a través de las recertificaciones correspondientes. Este hecho le da a la organización un nivel de madurez extraordinario adquirido por un espacio de 20 años, situación que llena de orgullo y brinda la confianza y seguridad de estar aprovechando nuestra ventaja competitiva y diferenciación a través del cumplimiento de la promesa de valor.

### Infografía 15



#### Cadena de valor | ISO 9001:2015

Hoy en día, nuestra cadena de valor está enfocada 100% al cliente, en sus necesidades, requerimientos y expectativas, estructurándose de la siguiente forma:

- **Macroprocesos primarios**

**1. Servicio al Cliente:** es el macroproceso que lleva la batuta, seguido en el mismo nivel del macroproceso de **2. Mercadotecnia.** Con ambos macroprocesos, se analiza y se toman decisiones fundamentales en torno al mercado, su segmentación y sus clientes, elementos que están en permanente cambio y,

por ello, el trabajo de campo, el cara a cara con los clientes, es vital para mantener la ventaja competitiva.

**3. Abastecimiento o logística de entrada:** como macroproceso, permite construir alianzas estratégicas para dar una respuesta oportuna al cliente.

**4. Producción y operación:** es el macroproceso que, a través de los recursos y actividades clave, da vida al requerimiento del cliente y, en nuestro caso, a la solución confiable para satisfacerlo.

**5. Logística de salida o logística y distribución:** es el macroproceso que da vida al canal a través del cual se hará llegar esa solución confiable al cliente.

**6. Investigación y desarrollo:** como macroproceso, busca en alguno de los procesos que lo integran dar el servicio posventa como una forma de alimentar el proceso de investigación que permita la actualización de la solución confiable, siempre buscando responder al alto desempeño que debe ofrecer.

#### • **Macroprocesos de apoyo**

Los macroprocesos de apoyo son fundamentales para darle fuerza a la cadena de valor, ya que, si bien se dice que son aquello que no ve el cliente, sin ellos sería imposible que funcionen los macroprocesos primarios. En este nivel tenemos:

**7. Infraestructura:** junto con los macroprocesos financiero, contable y administrativo, permitirá medir el desempeño y la generación de valor económico.

**8. Recursos Humanos:** mediante sus procesos de reclutamiento, capacitación, adiestramiento, medio ambiente laboral, administración del capital humano y nómina, da vida a las actividades clave de cada proceso.

**9. Tecnológicos:** con áreas como tecnología de la información, seguridad, higiene, medio ambiente, servicios de ingeniería para el mantenimiento, gestión de proyectos y muchos otras más.

Actualmente, se tiene una cadena de valor certificada por la norma ISO 9001:2015, que garantiza la mejora continua en todos y cada uno de sus procesos y, a la vez, permite una revisión anual de sus objetivos organizacionales, validando y actualizando la promesa de valor, su ventaja competitiva y su diferenciación. Con esto, se refrescan de forma permanente las preguntas: ¿qué quiere, qué busca y qué mueve al cliente?, ¿por qué te sigue comprando el cliente?, ¿qué has innovado para el cliente?, ¿qué procesos de cambio has introducido para el cliente?, ¿qué más puedo hacer por el cliente?, todo en un contexto virtuoso de gestión de riesgos donde: -cambia la cultura – cambia el juego.

La cadena de valor, que hoy en día operan en las empresas del grupo y se encuentran certificadas, se rige por dos principios básicos que le dan un amplio sentido al modelo de gestión de

valor que hemos estado describiendo en este capítulo: uno de ellos es el *-pensamiento basado en proceso-* y el otro un *-pensamiento basado en riesgo-*.

### Infografía 16



#### Pensamiento basado en Proceso-Riesgo

- El **pensamiento basado en proceso** permite introducir al actor clave de ese proceso en tres elementos esenciales: los elementos de entrada que necesariamente vienen de otro proceso o eslabón de la cadena; las actividades claves



necesarias para transformar estas entradas y agregarles valor; y la salida esperada a nuestros clientes del siguiente eslabón. Esto es lo que se conoce como “SIPOC”, por sus siglas en inglés de “supplier input”, “process”, “output customer”. Si a este concepto le sumamos el círculo de Deming, donde todo proceso debe ser planeado, puesto en acción, verificado (indicadores clave o estratégicos) y mejorado, se podrá agregar valor en ese nivel de la cadena y así sucesivamente.

- El **pensamiento basado en riesgo** permite una gestión del riesgo exitosa del mismo, al identificar cuáles son los riesgos presentes en el proceso y anticiparse a ellos. En consecuencia, ésta es una actividad totalmente proactiva que lleva al análisis exhaustivo para identificarlos, ya que son el efecto de la incertidumbre en la consecución del objetivo de ese proceso, que será el grado de desconocimiento acerca de una condición futura, donde no se conoce la probabilidad de que ésta ocurra. Con este análisis, se deberá construir una matriz de riesgo donde la valoraremos y con ella se podrá: aceptar, evitar, transferir, reducir o compartir el riesgo.

## 5. TABLERO DE CONTROL

El tablero de control, cuadro de mando integral o BSC (por sus siglas en inglés de Balanced Scorecard) es un tablero estratégico de gestión integral de un negocio que nos permite medir para controlar las actividades clave que se desarrollan en la consecución de un objetivo.

En 1992, la revista “Harvard Business Review”, en su ejemplar de enero – febrero, dio a conocer el concepto que hoy mundialmente se conoce como “Balanced Scorecard”, cuyos autores

fueron Robert Kaplan y David Norton<sup>12</sup>. Este concepto parte del hecho de que, antes de 1992, la única forma que se tenía para evaluar una empresa era por su perspectiva financiera; es decir, sus activos y pasivos concentrados en un estado de resultados, sin embargo, no se evaluaban los intangibles de la organización, los cuales están documentados en su visión, misión y objetivos organizacionales, como el conocimiento del cliente, el mercado, los procesos internos del negocio, el cómo aprende y crece la organización, y cómo se crea valor en estas y cada una de las perspectivas señaladas. El reto era diseñar un tablero que respondiera a la visión del negocio y permitiera medir cómo se genera valor dentro de una organización.

### Infografía 17



## UN INDICADOR DETONA UNA ACCIÓN

### Tablero de control

---

<sup>12</sup> Robert S. Kaplan (1940), profesor emérito de Harvard Business School, junto con David P. Norton (1941), ejecutivo y consultor de gestión de negocios, desarrollaron en 1992 el concepto de Balanced Scorecard (BSC), el cual rompió con el concepto, que hasta esos años era vigente, de que un negocio se debe medir únicamente por sus resultados financieros. Así, incorporaron los activos intangibles como cliente, la gente que mueve los procesos y el cómo aprende y crece una organización; es decir, cómo se crea valor en el negocio.

Incorporar este nuevo concepto de diseño de un modelo de gestión de negocios es de mucha relevancia, ya que cierra la pinza que permite medir las actividades clave del negocio en todas sus perspectivas; es decir, a partir de 1992, se propuso dejar de gestionar una empresa sólo con los indicadores financieros, ya que estos no representan el todo de una organización y, sobre todo, por el hecho de que no se está midiendo el valor generado en la cadena. Por ello, Kaplan y Norton proponen integrar todos los activos intangibles que se tienen en un negocio, para lo cual diseñan un tablero de mando integral, donde se incorpora a la perspectiva *financiera*, la de *cliente*, *proceso y aprendizaje y crecimiento*; las cuales forman un sistema que da respuesta al plan estratégico para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la organización.

Este concepto fue parte de la reingeniería iniciada en el Grupo Polak en el año 2001 y reforzada en el 2016. El Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta indispensable para todo tipo de organización, ya que permite medir, entender, gestionar y mejorar todos sus activos, ya sean tangibles o intangibles, los cuales forman parte de su cadena de valor, donde cada uno de ellos responde al plan estratégico de negocio que definió la organización.

El Balanced Scorecard o tablero de control debe, por principio, alinearse al plan estratégico del negocio, a su cadena de valor y a sus objetivos organizacionales, ya que esta herramienta debe responder fundamentalmente a estos elementos del plan de negocio. Por ello, se dice que el Balanced Scorecard es un tablero de indicadores estratégicos, cuyo objetivo es medir el desempeño de la estrategia de la organización, ya que, a

través de él, tendremos un sistema único de aprendizaje que nos permitirá observar si la estrategia está funcionando o no, con lo cual se podrán tomar decisiones para retroalimentar el plan estratégico, ajustarlo y mejorarlo para asegurar que la estrategia responda al cumplimiento del objetivo planteado.

Algo que debe quedar claro es que el tablero de control mostrará en sus cuatro perspectivas los indicadores clave que responden al plan estratégico, de tal forma que, cuando un indicador marque “amarillo” o “rojo”, significará que nuestro plan estratégico está fuera de control, debiéndose tomar acciones inmediatas para corregirlo y evitar un desastre; lo cual significa **que un indicador detona una acción**.

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite tomar decisiones ejecutivas rápidas y oportunas para la buena marcha del negocio. El tablero de control que integra una serie de indicadores en sus cuatro perspectivas es como el tablero de signos vitales que los médicos deben observar en un paciente. Si uno de estos signos se sale de control y no se atiende con oportunidad, los daños al ser humano serán irremediables y pueden ocasionar incluso la pérdida de la vida; así de importante es el tablero de control de una organización. El tablero de control provee a los gerentes de departamento información valiosa para la toma de decisiones oportunas, a fin de tener un macroproceso sano en el desempeño de una organización.

En el Grupo se ha hecho un esfuerzo sustantivo para incorporar esta valiosa herramienta en su modelo de negocio, buscando diariamente su mejora y entendimiento en todos los niveles de la organización.

En este esfuerzo, lo primero ha sido comprender cuál es la ventaja competitiva y la diferenciación de la organización, ya que de ahí se derivará el diseño y estructura de su cadena de valor, seguido del plan estratégico del negocio; si esto está claro, será más sencillo el diseño del tablero de control. En este contexto, es importante visualizar que no hay un tablero igual para el control de la estrategia, lo cual se puede ejemplificar de muchas maneras: el tablero de control de un juego de beisbol es diferente al de fútbol y éste al de basquetbol y así sucesivamente, ya que cada juego tiene su propia estrategia, el -cómo- se desenvuelve; lo mismo pasa con un tablero de control de un avión, un tractocamión, un automóvil, etc., cada uno de ellos obedece a su propia estrategia acorde a su desempeño.

En este sentido, cada organización, en función de su objetivo social, ventaja competitiva y diferenciación, deberá diseñar el tablero que mejor respuesta brinde a su plan estratégico, siendo todo un reto a resolver. El Grupo Polak lo ha enfrentado con “accountability” y hoy en día se puede decir que, en las empresas del grupo, se cuenta ya con un tablero de control estratégico, el cual, se asume, es siempre perfectible.

Para hacer más eficaz nuestro tablero de control, se debe indagar, como nos lo enseñó la primera generación. Así, debemos plantearnos permanentemente, en cada una de las perspectivas, preguntas innovadoras y de reto: ¿cómo nos vemos ante los ojos de los accionistas?, ¿se está cumpliendo con la rentabilidad?, ¿cómo nos vemos frente a nuestros pares?, ¿cómo nos ven los clientes?, ¿hemos sido capaces de cambiar la cultura en el mercado para cambiar el juego?, ¿en qué debemos sobresalir?, ¿hemos logrado mantener nuestra

ventaja competitiva y de diferenciación?, ¿hemos sido capaces de hacer lo que no sabemos hacer?, ¿hemos sido capaces de crear innovación?, ¿hemos sido capaces de crear nuevos negocios?, ¿qué hemos aprendido?, ¿hemos sido capaces de crear valor? Y así sucesivamente, preguntémonos para saber si nuestro sistema de tablero de control estratégico ha tenido la capacidad de responder a todas estas preguntas, de tal forma que, con las respuestas de todas y cada una de ellas, se pueda mejorar o rediseñar el Balanced Scorecard.

## 6. ACCOUNTABILITY

Hasta el momento, hemos descrito los cinco elementos que conforman el modelo de negocio del Grupo Polak: **-cultura organizacional-** **-promesa de valor-** **-cultura y política de servicio-** **-cadena de valor-** **-tablero de control-**, los cuales crean valor a la organización. No obstante, en este modelo hace falta un elemento que permita amalgamar a los demás para asegurar su trabajo dentro de un sistema de gestión; ese elemento es la herramienta o metodología llamada **"accountability"**.

De acuerdo con el libro "El Principio de Oz"<sup>13</sup>, "accountability" es la decisión personal de superar circunstancias y demostrar el sentido de pertenencia necesario para alcanzar los resultados deseados; es decir, quien opera bajo este principio, cumple sus promesas, logra resultados, trabaja arriba de la

---

<sup>13</sup> "El Principio de Oz. Logrando resultados personales y organizacionales a través de accountability". Roger Connors, Tom Smith y Craig Hickman (2015). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós. Este libro nos narra haciendo un paralelismo con la fábula "El mago de Oz" de Lyman Frank Baum la importancia de colocarse por arriba de la línea para resolver, generar resultados y evitar caer por debajo de la línea al victimizarse.

línea, asegura que las cosas sucedan, genera resultados y empodera al personal. “Accountability” nos enfoca al resultado clave, ayuda a encarar cualquier problema, libera el potencial y es básico para generar el cambio.

Como se puede deducir, “accountability” es una metodología muy poderosa para asegurar el cumplimiento de todas las actividades clave que generan valor en el modelo de negocios, cuidando en todo momento permanecer por arriba de la línea y ser parte de la solución y enseñándonos a no caer por debajo de ella y ser parte del problema.

Generalmente, en algún momento de su ejercicio, tanto las personas como las organizaciones caen por debajo de la línea, por lo que se victimizan, buscan culpables, generan excusas y se desgarran en un momento de máxima debilidad, de modo que salir del hoyo lo más rápido posible se convierte en el objetivo; es decir, recuperarse del golpe y saltar lo antes posible por arriba de la línea para ser parte de la solución, a esto último se le llama “resiliencia” y lo tocaremos en nuestro último capítulo.

“Accountability” es una metodología que permite asegurar el camino del éxito del modelo de negocio para crear valor al ponerlo en marcha, por ello, se debe asegurar que esta herramienta sea comprendida y puesta en práctica en todas las áreas de la empresa.

Dentro de esta metodología, lo primero que se debe hacer es entender el ciclo de la victimización; es decir, qué actitud y comportamiento nos llevan a sentirnos victimizados por las carencias y circunstancias adversas y el pánico que nos conduce a la parálisis. La caída por debajo de la línea inicia

cuando se crea una atmósfera en la que nadie admite la verdad, es la negación al hecho, la falta de reconocimiento de que algo no está bien, de una actitud pobre para reconocer y enfrentar.

En un estado de victimización, alguien no está siendo honesto consigo mismo. La victimización es una enfermedad que se transmite como un virus letal dentro la organización. Estos son los síntomas silenciosos que se esconden con facilidad al culpar a otro, la falta de empoderamiento al decir “no es mi trabajo”, esperar y no tomar acción, ignorar y negar lo evidente, cubrirse las espaldas o minimizarse para decir “dígame qué hacer”.

Victimizarse es vivir atrapado en un ciclo inútil e improductivo, convertirse en obstáculo para alcanzar sus propios resultados. Al victimizarme, provoqué que los demás se sientan autorizados para hacer lo mismo. Quedar atrapado en el ciclo de la víctima no es malo, simplemente no es efectivo; me da cierta comodidad, al menos por un tiempo, pero quedarse ahí puede ser mortal. ¿Qué hacer para salir del juego de la culpa?, ¿cómo revertir y eliminar este virus que destruye a la persona y a las organizaciones? No es posible salir del ciclo vicioso de la víctima hasta no reconocer el alto costo que implica estar por debajo de la línea.

En este sentido, para reconocer tenemos que aceptar, ser honestos con nosotros mismos, darnos cuenta de la realidad, dejar de echar culpas y no seguir justificándonos; ése es el camino, hacernos responsables de lo que ocurre, tomar conciencia, pasar de la ignorancia al conocimiento, del temor al coraje, de la parálisis al empoderamiento y de la victimización al “accountability”; es decir, tomar nuestro propio destino



y retomar el camino del éxito que está en uno mismo, pues basta observar que al fracaso (victimización) sólo lo separa del éxito (“accountability”) una línea muy delgada.

El antivirus de la victimización es **reconocer**, ya que reconocer implica ver y ver significa dar el salto para estar por arriba de la línea y dejar la supuesta comodidad de colocarnos por debajo de ella. Este salto representa el empoderamiento para tomar en nuestras manos la solución del conflicto.

Este paso, que representa un cambio de actitud trascendental en la vida de una persona u organización, también se puede identificar como “resiliencia”, la cual se define como *el tiempo que tarda un individuo para pasar de la negación a un estado de recuperación donde ya es posible aceptar y enfrentar el hecho dado*.

Dentro de esta metodología, se definen cuatro niveles para ser “accountable”: **-verlo- -adueñárselo- -resolverlo-** -hacerlo-; -así de simple, así de complejo-.

## 1. Verlo

Queda claro que el primer paso es dar el salto; es decir, pasar del ciclo de la victimización a **verlo**, lo que implica un cambio de actitud y un cambio en el nivel de energía a desplegar, pues como decía Albert Einstein: “No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”. Seguramente, este paso es el más difícil de dar, pues significa dejar atrás un estado de cosas y un nivel de energía, para pasar a un nuevo estado de cosas que demandará un nivel de energía mayor.

Una vez que se ha logrado dar el salto y verlo, estamos ya en posibilidad de iniciar un nuevo camino por arriba de la línea y, con ello, aprender y crecer como seres humanos y organización. **Verlo** implica reconocer y admitir plenamente la realidad de una situación dada; significa pasar de una actitud reactiva a una proactiva, pues se necesita valor para ver la realidad. La falta de coraje trae como consecuencia la falta de voluntad para admitir errores y reconocer la necesidad de mejorar. Jack Welch decía: “Ver la realidad directo a los ojos y actuar en consecuencia lo más rápido posible”; es decir, salir del círculo de la negación es dar el primer paso, asumiendo los riesgos para verlo.

Para verlo, debemos estar en una permanente autoevaluación honesta y detallada, donde nos preguntemos: ¿soy capaz de darme cuenta si me encuentro por abajo o por arriba de la línea?, ¿tengo la humildad para recibir orientación?, ¿soy capaz de admitir que se cometieron errores?, ¿tengo la capacidad de escucha?, ¿tengo claridad en lo que se hace y deja de hacer?, ¿he desarrollado mi capacidad de comprensión?, ¿soy capaz de aceptar que hay un problema?, ¿soy capaz de poner a prueba mi punto de vista?, ¿soy consciente de la importancia de trabajar arriba de la línea?, ¿soy capaz de aceptar el error?, esto y más es lo que necesitamos para lograr verlo, dejar de ignorarlo para generar el cambio.

## 2. Adueñárselo

Este segundo nivel de acción supone aceptar la responsabilidad por las experiencias y realidades que uno crea para sí mismo y para los demás. Adueñárselo tiene que ver con dos conceptos fundamentales: **-sentido de pertenencia- y -de las circunstancias-**.

Sentido de pertenencia es el hecho de formar parte de un grupo, una comunidad u otro tipo de conjunto, estando de por medio la satisfacción de la persona al sentirse parte de ese equipo, lo cual le da identidad y valor agregado a su persona. Las **circunstancias** son los eventos que ocurren dentro de ese grupo o comunidad a lo largo del tiempo y ponen a prueba la lealtad y sentido de pertenencia de la persona.

De esta forma, el sentido de pertenencia no debe depender de la calidad de las circunstancias que se den a lo largo de la historia de la organización. El compromiso y satisfacción de los empleados son fundamentales para el manejo y fortalecimiento de la empresa. Propiciar la satisfacción de los recursos humanos es alimentar el sentido de pertenencia ante cualquier circunstancia adversa. El sentido de pertenencia, en consecuencia, será la habilidad de conocer y manejar las circunstancias para que uno pueda ser parte de la solución y, con ello, desarrollar y facilitar el “adueñárselo” para hacerse cargo de su responsabilidad en cualquier etapa en la ejecución de su proceso.

Adueñarse de las circunstancias en relación con lo ocurrido, así como de todos los factores que contribuyeron al problema, permitirá desarrollar el segundo nivel de la metodología de “accountability”. Adueñárselo requiere esfuerzo espontáneo para admitir lo que todos los demás no ven y prefieren esconder.

Adueñárselo es ver las dos caras de la moneda, lo que está por debajo y por arriba de la línea; es decir, desde el punto de vista de la víctima y desde el “accountability”, desde el ser parte del problema o ser parte de la solución. Ver de forma integral el problema permitirá un mejor entendimiento para poderse

adueñar de él e iniciar el proceso de entendimiento y solución en función de los hechos y circunstancias que lo originaron. Ésta es la importancia de adueñárselo, aquí inicia el proceso de empoderamiento de la persona o el equipo de trabajo que asume la responsabilidad y está dispuesto a informar y rendir cuentas de sus acciones en la búsqueda de la solución.

### **3. Resolverlo**

Este concepto supone cambiar la realidad al encontrar y poner en práctica soluciones a problemas que tal vez no nos planteamos antes, mientras evitamos volver a caer por debajo de la línea cuando se presentan obstáculos.

Pasar al tercer nivel de “accountability” requiere mantener una actitud proactiva, desplegar una alta capacidad de análisis, pensar diferente, anticiparse a lo que puede ocurrir y prepararse para lo peor. Requiere sabiduría y eso implica colocarse por encima del nivel de pensamiento que ocasionó el problema, que no es otra cosa que estar por arriba de la línea; resolverlo nace con el ¿qué más puedo hacer?, donde la respuesta es “hasta lo imposible”. Es común que en el proceso de resolverlo se encuentren una serie de obstáculos difíciles de resolver que, sin darnos cuenta, son capaces de trasladarlos nuevamente por debajo de la línea.

Resolverlo es empoderamiento, es compromiso, es tomar la actitud con una orientación a solucionarlo. Significa resolver problemas reales con la información, el análisis y el diseño de soluciones apropiadas. Resolverlo implica dar los pasos previos de ver y adueñarse de la realidad.

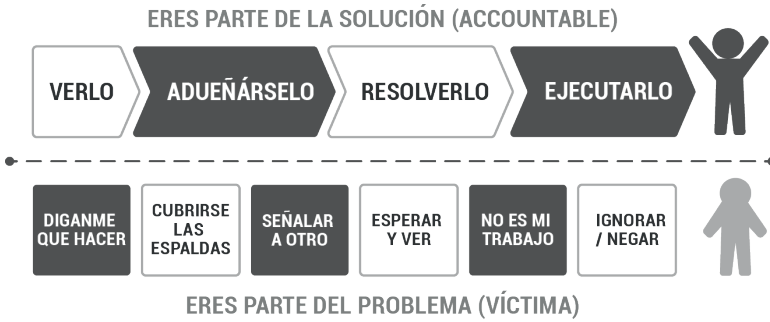
## 4. Hacerlo

Hacerlo implica tener el compromiso y valor necesarios para ejecutar la solución dada; implica el desarrollo y aplicación del **sentido de urgencia**, lo cual podemos definir como el “poner en práctica la decisión tomada”.

Hacerlo demanda una actitud para la ejecución, significa mantenerse y vivir por arriba de la línea. Una vez resuelto, el espíritu debe ser: “lo hacemos antes de que termine el día”. Hacerlo despliega necesariamente pasión, proactividad y perseverancia en la búsqueda de resultados. Es necesario tomar en cuenta que las circunstancias y los hechos que causaron el problema son trampas poderosas que nos pueden mantener por debajo de la línea.

Finalmente, hacerlo requiere la voluntad de aceptar contingencias y tener un pensamiento basado en riesgos en la gestión del plan estratégico de negocio, lo que implica adelantarnos a lo que puede ocurrir en la cadena que interrumpa la creación de valor. Hacerlo significa perder el miedo al fracaso, ya que éste es un veneno que no nos permite crecer y enfrentar la realidad, colocándonos siempre por debajo de la línea; de esta manera, hacerlo significa adoptar plena responsabilidad por el logro. Es importante tener claro que existe una línea invisible entre “resolverlo” y “hacerlo” que lleva al concepto de ser efectivo o inefectivo; por ello, hacerlo implica el sentido de urgencia.

## Infografía 18



### CAMBIA LA CULTURA - CAMBIA EL JUEGO

#### Accountability

### MODELO DE GESTIÓN DE NEGOCIO DEL GRUPO POLAK.

A lo largo de este quinto capítulo se ha explicado el modelo de gestión de negocio a través del cual se genera valor dentro de la organización, el modelo considera dos aspectos operacionales fundamentales: **-lo que bien sabemos hacer-** y **-lo que no sabemos hacer-**; parte de su visión que busca generar valor en el tiempo y su misión a través de una cultura de servicio.

Define un **tablero de control estratégico** para darle seguimiento a todas y cada una de las variables que generan valor a la organización en sus cuatro perspectivas de aprendizaje y crecimiento, proceso, cliente y financiero. Ancla su **cultura organizacional** en el tablero mismo de control, colocando el **respeto mutuo** entre las líneas de aprendizaje y crecimiento y la de proceso, la de **confianza mutua** entre procesos y cliente, el **cambio** entre las líneas de cliente y financiero. Define con claridad

el compromiso con el cliente por medio de su **promesa de valor**, deja claro la importancia de su **cadena de valor** enfocada al cliente para dar respuesta a sus requerimientos y expectativas que mediante una **cultura de servicio** pueda alcanzar no sólo su satisfacción sino también en su lealtad al hacerlo fanático de la marca; donde estos cinco pilares del modelo de negocio se gestionan por medio de **"accountability"**, donde en cada ciclo del proceso se enriquece la madurez organizacional.

Así, **lo que bien sabemos hacer** queda definido por las actividades clave de capacitación, motivación y medio ambiente para con ello garantizar una operación eficaz de los procesos de la cadena de valor, generando en todo momento el respeto mutuo entre los diferentes operadores de la cadena; si lo anterior se ejecuta estaremos ganando la confianza del cliente y cumpliendo con la promesa de valor para los clientes, mercados y productos actuales en una gestión de ventas eficaz para garantizar el ingreso en la organización.

**Lo que no sabemos hacer** se gestionará mediante el desarrollo del talento humano con el apoyo de la universidad Dr. José Polak, promoviendo que el sistema de gestión de tecnología e innovación opere de forma eficaz para propiciar la mejora del negocio, desarrollando nuevos mercados con clientes nuevos y productos nuevos lo cual revitalizará la empresa y generará nuevos negocios de valor agregado, con lo cual se asegura el crecimiento de la organización y el fundamento para seguir viva, enfrentando nuevos hechos y circunstancias, por 100 años más.

## ¿Qué más podemos hacer?





## I CAPÍTULO VI

### RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

---

**A** lo largo de estas páginas, hemos relatado cómo se ha ido desarrollando la historia del Grupo Polak por un espacio de 100 años, los cuales no han estado exentos de una serie de hechos y circunstancias históricas de carácter endógeno y exógeno, desde la gripe española, la Primera Guerra Mundial, la Gran Depresión, la Guerra de los Cristeros, la expropiación petrolera, la Segunda Guerra Mundial, la Guerra Fría; pasando por los movimientos sindicalistas, el movimiento del 68, la guerrilla en México, la guerra sucia, la caída del Muro de Berlín, el fin del comunismo, el levantamiento del Ejército Zapatista en México, la firma del Tratado de Libre Comercio, el inicio de la globalización y el neoliberalismo; el ataque a las Torres Gemelas y nuevas guerras en diferentes partes del mundo; hasta el inicio de la democracia, fenómenos de

alta corrupción, violencia e inseguridad en México y la falta de confianza y disrupción en la política mexicana; para terminar con una pandemia conocida como coronavirus y, en consecuencia, una crisis económica mundial que apenas inicia y que seguramente le tocará enfrentar a la cuarta generación.

¿Cómo puede una organización mantener su compromiso social a lo largo de 100 años ante este cúmulo de hechos y circunstancias adversos a su fortalecimiento y crecimiento natural? Múltiples respuestas le dan vida y sentido a esta historia de éxito. Seguramente, hay muchos elementos en común en estas tres generaciones que, a través de un liderazgo particular, independiente y decidido, enfrentaron todas estas adversidades y lograron salir adelante gracias a la pasión de todos y cada uno de sus participantes.

De este modo, pasión con un alto sentido de pertenencia y urgencia fue la dosis necesaria para enfrentar el reto con “accountability”, aun cuando este concepto todavía no se daba a conocer como método para enfrentar circunstancias adversas. Es aquí donde la palabra **resiliencia** toma relevancia, pues define la capacidad de recuperación en el tiempo de una persona, familia, grupo social, organización empresarial o país.

Al escribir estas líneas, México y gran parte de las naciones del mundo se encuentran en cuarentena por la terrible pandemia del SARS-CoV-2, COVID-19 o coronavirus, la cual se originó en Wuhan, China, a finales del año 2019, justo 100 años después del nacimiento de la empresa Dr. José Polak; justo 100 años después de la finalización de la Primera Guerra Mundial; justo 100 años después de la pandemia de la gripe española, donde

murieron más de 50 millones de personas; y justo cuando el Grupo Polak se preparaba para iniciar un nuevo ciclo de 100 años más.

COVID-19 es el término técnico que hemos escuchado y leído diariamente en estos últimos cinco meses y que irremediablemente seguiremos escuchando por el resto del 2020. Pandemia es la afectación de una enfermedad infecciosa en los seres humanos que se ha expandido en más de un continente. Hoy se tienen más de 10 millones de contagios, con más de 500 mil muertes en todo el mundo que en una escala exponencial seguirá sumando contagios y defunciones, que en poco tiempo superara al millón de personas fallecidas que llenaran de luto nuestra aldea global y seguramente nos faltan por sumar muchos casos más.

En México y un gran número de países, la cuarentena denominada “sana distancia” se ha establecido con el objetivo de salvar vidas y evitar que el sistema de salud se colapse, un hecho inédito que ha frenado la actividad económica mundial, lo cual se suma a la caída de los precios del petróleo que llegaron a estar por debajo de cero, algo nunca visto. Este colapso del bienestar en la salud y la parálisis económica seguramente traerán como consecuencia una sacudida en el pensamiento filosófico de la humanidad, lo que generará cambios en lo social, económico y político.

¿Cuáles serán esas consecuencias cuando el mundo salga del coma inducido al que ha sido sometido después de esta primavera muerta, inexistente, vacía y con resultados funestos? ¿Cuáles serán los cambios que se generarán en las relaciones comerciales con los clientes en los diferentes

mercados del mundo? ¿Qué significado tendrá esta pandemia en el futuro del mundo? ¿Cuáles serán las nuevas reglas del juego cuando la cultura ya cambió? La respuesta a estas y más preguntas tienen un denominador común: el cambio; sí, el cambio, para el cual ya debemos estar preparados, pues sólo aquellos que estén dispuestos a enfrentarlo sobrevivirán.

Aquí debemos detenernos y escuchar con atención los conceptos de recuperación, gestión de riesgos y “accountability”, pues en su entendimiento y comprensión estará nuestra capacidad de resiliencia para afrontar un nuevo orden, un nuevo camino en el diseño de lo que deberá ser el Grupo Polak en los próximos años. Enfrentar este reto es hoy y ahora, pues el mundo ya cambió.

Resiliencia es un término de la física de los materiales que se define como la capacidad que tiene un material para absorber energía cuando es deformado elásticamente. Posteriormente, este término es tomado por la psicología y es definido por la Asociación Americana de Psicología como “el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral y financiero”.

Tan importante ha resultado este concepto que el mundo de la gestión de negocios también lo toma y lo adopta bajo el nombre **resiliencia organizacional**, la cual define como “la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión”.

De igual modo, la British Standard Institution (BSI, por sus siglas en inglés) define la resiliencia organizacional como “la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a los cambios cada vez mayores y a las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar”.

Si se analizan estas definiciones, encontramos que ambas nos hablan acerca de enfrentar una crisis, donde será necesario absorber circunstancias de alto impacto que llegan a interrumpir y coartar la vida normal de una organización, para lo cual habrá que desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar estos hechos, a fin de no sólo sobrevivir, sino también seguir cumpliendo con su misión y generar las acciones para generar el cambio y prosperar.

El término ha pasado de la física a la psicología y de ésta a la gestión de negocios, donde la representación del fenómeno físico de un material que, al ser deformado por una fuerza externa, es capaz de absorber energía y al cesar esa fuerza externa libera la energía contenida para regresar a su posición original, permite a su vez representar el fenómeno de un ser humano que, al entrar en crisis por un impacto fuera de control, absorbe una gran cantidad de estrés y energía negativa que debe liberar para lograr su recuperación en un nivel superior al estado original.

Como podemos apreciar, aquí ya se da una diferencia entre el fenómeno físico de un material y el fenómeno psicológico en un ser humano. Desde el punto de vista de la física, no hay cambio al liberarse la energía; mientras que, para el aspecto psicológico, la resiliencia necesariamente implica cambio. En lo que corresponde al aspecto organizacional, cuando una empresa enfrenta una circunstancia desfavorable, ésta

despliega sus habilidades para sobreponerse, generando los cambios necesarios en su desarrollo habitual y en su propio modelo de negocio.

La resiliencia implica el fortalecimiento de los atributos de la persona u organización para abordar las diversas situaciones, circunstancias y hechos y salir victorioso. En este sentido, la resiliencia es una habilidad dentro de un proceso para lograr la autorestauración, reconstrucción, reparación, renovación, recuperación, rescate, modificación y evolución. Para ser resiliente, no se requiere de una condición innata que permita superar las circunstancias adversas, ya que ésta puede ser autoentrenada. Qué lamentable sería que fuera innata, pues se tendría que hablar de buena o mala estrella, de afortunado y desafortunado, tanto a nivel personal como organizacional.

Por lo general, una crisis activa la creatividad del individuo y la posibilidad de enfrentar la adversidad. Según la Organización Panamericana de la Salud, “crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares usando los métodos acostumbrados para solucionar el problema”; por ello, la crisis representa oportunidad, empoderamiento y cambio para ir a un nivel superior a esos “métodos acostumbrados”.

Para dar este paso, es necesario hablar en términos de “accountability”, tener claro cuáles son los recursos para con ello diseñar un plan de acción, resolverlo, establecer el tiempo para ejecutarlo, darle sentido de urgencia y generar el cambio como oportunidad para ser mejores en términos personales y organizacionales.

Ante una crisis en la operación de una empresa, una persona o un grupo de personas experimentan una sensación de pérdida de control y una alta vulnerabilidad, lo que les provoca ansiedad e incertidumbre acerca del futuro inmediato. Asimismo, sienten que sus recursos cotidianos ya no son suficientes, por lo que son dominadas por la desesperación y la desesperanza, junto con una pérdida total de la confianza.

Salir de este estado requiere tiempo, reconocimiento de la realidad y aceptación total de lo que ocurre; a eso le llamamos resiliencia, es decir, saber cómo dar el salto de la victimización al “accountability”, tomarse el tiempo para generar el cambio, tener la sabiduría para resolver y evitar la parálisis, hacerse cargo de uno mismo y tener presente que, después de la crisis, nada será como antes, ya que en este proceso estará presente la capacidad de reinventarse dinámicamente en un continuo proceso de cambio.

## **GESTIÓN DE RIESGOS**

Los riesgos, circunstancias y hechos adversos no son un asunto de hoy, han estado presentes a lo largo de la historia, por ello, es importante que el manejo de la incertidumbre ante las amenazas sea estratégico y esté debidamente planeado, con el objetivo de poder enfrentarlas y lograr que causen el menor daño posible en un ambiente previsible y controlado. A este proceso se le llama “gestión de riesgos”.

La gestión de riesgos es un proceso proactivo que nos permite prever los riesgos que se pueden presentar en una organización, con el objetivo de identificarlos, analizarlos, valorarlos y ponderarlos con relación al impacto financiero,

con el cliente, en cada uno de los procesos de operación, y en el aspecto tecnológico, para su adecuada administración, donde el efecto de la incertidumbre en la probabilidad de ocurrencia del riesgo es el punto central a gestionar. Esto incluye los elementos de identificación y análisis para el establecimiento de las estrategias que permitan desarrollar el proceso particular para:

- *Aceptar* mediante una decisión informada.
- *Evitar* a partir del conocimiento y manejo del riesgo, llevando la probabilidad de ocurrencia a cero.
- *Transferir* mediante la mejora y la innovación.
- *Reducir* la probabilidad de ocurrencia a un punto donde el riesgo sea manejable.
- *Compartir* la eventualidad de que ese riesgo ocurra con la finalidad de atomizar el daño.

La gestión de riesgo va más allá de la simple contención del riesgo, pues su objetivo es mantener bajo control los riesgos inherentes a la operación del negocio en un nivel conocido y aceptado por la sociedad. Asimismo, involucra los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para proporcionar seguridad, certeza e integridad razonable. Por su trascendencia e importancia, este proceso debe ser gestionado por el consejo directivo y los gerentes de área de la dirección.

La gestión de riesgos permite no sólo darle certeza a la operación de un modelo de negocio, sino también asegurar el alcance de sus objetivos. Una gestión adecuada implica el control de posibles eventos futuros no deseados, a un costo bajo control y debidamente presupuestado. La mentalidad que



se requiere tener para una adecuada gestión de riesgos es la de un pensamiento proactivo, con una capacidad de análisis altamente desarrollada, pensando fuera de la caja para visualizar los riesgos inherentes a cada una de las actividades clave y con ello llevarlos al sistema de gestión de riesgos.

Más que un proceso, es un sistema que está diseñado más allá de la identificación, análisis y prevención, ya que el sistema también debe cuantificar el riesgo y predecir su impacto; esto último es de gran relevancia, pues en función de ello se podrán tomar decisiones para continuar o parar un proyecto dado, ya que el riesgo presente en todo proyecto podrá ser aceptable o inaceptable. De este modo, si el riesgo es aceptable, podrá tener las siguientes categorías:

- **Prevención:** implica la eliminación de la amenaza.
- **Mitigación:** implica la reducción de los efectos en todos los órdenes, desde los financieros hasta los físicos.
- **Aceptación:** implica soportar las consecuencias del riesgo. Con frecuencia, esto se traduce en la aplicación de un plan de contingencias.

Hoy en día, las organizaciones cuentan con una serie de herramientas para la implementación de un sistema de gestión de riesgos; la más notable es la norma ISO 9001, la cual incorporó en la versión 2015 el concepto de “gestión de riesgos” a través de un enfoque o pensamiento basado en riesgo. Con la instrucción de este concepto, se dio un paso trascendental en la gestión de negocios, pues se obligó a las empresas en general a tomar en cuenta los riesgos que se tienen en la organización en su conjunto, lo que da otro enfoque y perspectiva a la gestión del negocio,

al considerar los riesgos inherentes a su operación. Todo esto permite a la alta dirección reflexionar sobre cuáles de estos riesgos son aceptables y cuáles no, ponderándolos para introducirlos en su sistema de costos y ver si son aceptados por el mercado. Este pensamiento basado en riesgo nos lleva a valorar la viabilidad y factibilidad de un negocio, ni más ni menos.

Actualmente, el Grupo cuenta, en su modelo de negocios, definido en el capítulo V, con una serie de herramientas para una gestión de riesgo exitosa. Además, el hecho de estar certificado por la norma ISO 9001:2015 es una garantía de mejora continua, desarrollo y compromiso con la generación de un pensamiento basado en riesgo en todos los procesos y, sobre todo, en el personal que los opera. De esta forma, se puede afirmar que hoy el Grupo Polak posee las bases y elementos necesarios para prever de forma sistemática los posibles riesgos que puedan ocurrir en la organización y la metodología de gestión para enfrentarlos de forma exitosa.

Un buen sistema de gestión de riesgos es el primer paso para ser una empresa resiliente, ya que la actividad proactiva que despliega este concepto permite tener la mente abierta para abordar un evento disruptivo.

## **RESILENCIA ORGANIZACIONAL**

El riesgo como el efecto de la incertidumbre en la consecución de un objetivo se puede mantener bajo control en ese espacio que nos abre la incertidumbre, definida como el grado de desconocimiento de una condición futura en la que no se

conoce la probabilidad de que el riesgo ocurra; ahí en ese pequeño espacio opera la gestión de riesgo.

Sin conflicto no hay resiliencia, el estallido del riesgo es el detonador de la resiliencia, la cual es una habilidad que no arroja en sí misma un resultado; es decir, es un proceso dinámico de adaptación, de cambio, no una característica estable, que abarca el enfrentamiento positivo en entornos adversos y desfavorables. La resiliencia organizacional está en ese límite disruptivo donde la gestión de riesgo deja de tener control y el evento se desencadena, o también debido a hechos y circunstancias de carácter supranacional o exógenos que detonan y generan un ambiente de disrupción donde se generará el cambio.

En esta línea de pensamiento, resiliencia organizacional es un proceso de transformación, de cambio por acción y efecto al cual se le podría llamar “gestión de cambio organizacional”. En esta perspectiva y trayendo a concurso los conceptos de Ichak Adizes, los cuales hemos recogido en nuestra cultura organizacional, es posible aseverar que “con respeto y confianza mutua se cierra la pinza para generar el cambio”. De este modo, observamos que el Grupo, desde su misma escalera de valores, propicia en su personal una cultura de resiliencia organizacional.

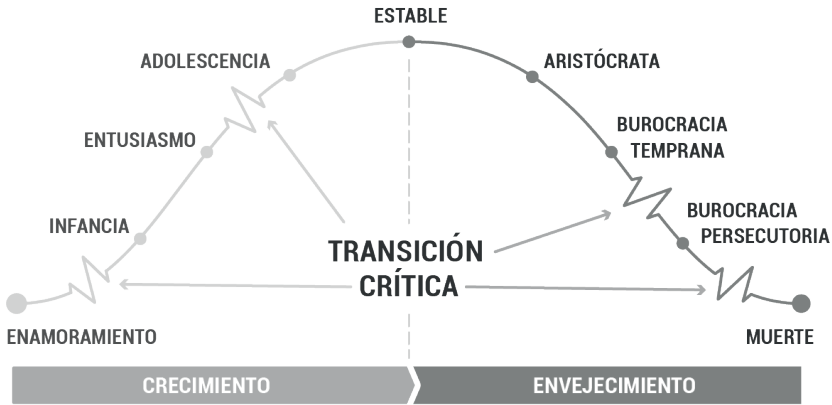
Una organización resiliente tiene como objetivo gestionar un modelo de negocios exitoso, donde sus productos y servicios se eleven a la excelencia de sus clientes, propiciando el cambio necesario y permanente para colocarse por delante de las exigencias del mercado, sorprendiendo siempre al cliente de forma favorable y optimizando las relaciones

con su entorno interno y externo tanto a nivel individual como grupal. Para ello, una organización debe mantenerse con la suficiente resistencia para enfrentarse a un evento adverso; con suficiente flexibilidad para tener el margen de maniobra que demande dicho evento; no perder la fiabilidad en el objetivo y con un efecto de comunicación predecible y redundante.

Las empresas que envejecen y no propician el cambio pierden la flexibilidad y, en consecuencia, su capacidad resiliente, lo que las lleva de la burocracia a la muerte.

La importancia de tener una organización resiliente tiene mucho que ver con el entendimiento y comprensión del ciclo de vida de una empresa, donde el paso del crecimiento al envejecimiento se relaciona con su flexibilidad en el inicio y el exceso de controles al final de su vida productiva. Una empresa nace con el entusiasmo y enamoramiento de sus fundadores, pasando por la etapa inicial donde se puede precipitar una muerte temprana; una etapa más donde el negocio avanza y se puede caer en la trampa de los fundadores al sobredimensionar sus posibilidades; la etapa del adolescente donde se pierde la dimensión y puede ocurrir el divorcio de sus fundadores o la muerte temprana del negocio; una etapa más donde se logra alcanzar el mejor momento de crecimiento; y la etapa estable del negocio a la que se llega en la cúspide de la curva. A partir de ahí, siguen una serie de etapas de decrecimiento y envejecimiento: la etapa de la arrogancia del negocio, donde se cree que es indestructible; de ahí a una etapa de temprana burocracia y control; y finalmente una etapa de alta burocracia y anquilosamiento, donde ocurre la muerte del negocio.

## Infografía 19



### Ciclo de vida de una organización

Un negocio sin resiliencia jamás se dará la oportunidad de entrar a una etapa de renovación que le permita retomar flexibilidad para el cambio y seguirá irremediablemente esta secuencia de etapas que tarde o temprano lo llevarán a la muerte.

En este sentido, surge la pregunta: ¿se ha tenido capacidad resiliente en el Grupo Polak? La respuesta es contundente: sí, el Grupo, desde su nacimiento en 1919, ha demostrado su alta capacidad de resiliencia al enfrentar una serie de hechos y circunstancias adversos y disruptivos a lo largo de su historia, los cuales ha podido contener y potenciar para generar el cambio que el mercado le ha exigido.

En un primer escenario de resiliencia, ha mostrado su capacidad para liberar la energía de deformación o del impacto sufrido para recuperar su posición inicial, ha tenido la habilidad para resurgir a partir de lo inesperado, estresante, adverso y seguir la marcha.

En un segundo escenario, ha mostrado su capacidad de liberar esa energía negativa para generar un cambio contundente, mirando más allá de su restauración e incluyendo nuevas formas de desarrollo y capacidades para no sólo mantenerse, sino también para crear nuevas oportunidades.

El Grupo ha sido proactivo en todo momento, ha logrado medir sus fuerzas y recursos, con un liderazgo visionario, positivo y de reto para enfrentar las adversidades en un marco de “accountability”, de gestión de riesgos, con un alto sentido de pertenencia y de urgencia, con lo cual ha mostrado su habilidad resiliente.

Se puede afirmar que el grado de resiliencia y adaptabilidad está fuertemente influenciado por su cultura organizacional, su marco de valores y creencias y su capacidad para el desarrollo de actividades dinámicas e innovadoras, que permitan incursionar en el lado de lo que no se sabe hacer dentro de la organización. Hoy en día, en el Grupo Polak se tiene una cultura organizacional perfectamente definida, estructurada y fuerte que incluye como principio fundamental la generación del cambio, bajo dos valores superiores, que son el respeto y la confianza mutua, en los cuales se teje la capacidad de cambio y resiliencia como un atributo más de la organización.

El desarrollo de una organización requiere de la resiliencia como un elemento superior de valor agregado que le dé la capacidad de romper con el ciclo de vida tradicional de una empresa, evitando con ello su envejecimiento y su muerte y asegurando su supervivencia frente a la crisis, las amenazas y los cambios que se generan tanto al interior como al exterior del sistema del que forma parte.

Los recursos humanos son los encargados de generar resiliencia dentro de una organización y, a su vez, son los elementos más vulnerables en una situación de crisis. Su papel es de gran importancia, ya que son los encargados de operar los procesos, dar sentido a la gestión de riesgos y recibir el impacto de un riesgo fuera de control o de un evento inesperado (por ejemplo, el COVID-19), por ello, se requiere mantener en todos y cada uno de ellos un espíritu psicológico de fortaleza para enfrentar estas adversidades.

De acuerdo con Sutcliffe y Vogus (2007)<sup>14</sup>: “La resiliencia es la continuidad organizativa a partir de ajustes positivos que se desprenden en condiciones desafiantes, las cuales permiten que una organización no solo emerja frente a eventos negativos, sino que además se fortalezca y cuente con mayores recursos”. En otras palabras, el reto es darle continuidad a la organización a partir de un evento disruptor dentro de condiciones desafiantes, quedando claro que este reto lo debe enfrentar el personal en primera instancia y debe ser debidamente dirigido por su cuerpo directivo.

En este capítulo, hemos tratado de hacer una reflexión sobre el concepto de resiliencia organizacional, la cual hemos definido como una habilidad factible de entrenar y perfeccionar, que se alimenta de atributos a lo largo del ciclo de vida de la organización y que permite romper con el envejecimiento en su ciclo de vida, dándole la oportunidad de resurgir a partir de

---

<sup>14</sup> Esta definición se da en la página 11 del libro “Resiliencia Organizacional: estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno El Niño 2015-2016”. (2017). Serie Ciencias de la Gestión # 4. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú.

lo inesperado y de generar el cambio revitalizador a partir de lo estresante y lo adverso, yendo más allá de su restauración para aprovechar nuevas oportunidades.

En esa suma de atributos, la resiliencia organizacional requiere de flexibilidad para generar el cambio de forma natural, a bajo costo y en el tiempo adecuado. Asimismo, requiere de agilidad, adaptabilidad y sentido de urgencia ejercido con habilidad para desarrollar y tomar decisiones con rapidez. Todo cambio implica en sí mismo un cambio de reglas -cambia la cultura, cambia el juego-, para lo cual es necesario tener la habilidad de restablecerse en el entorno con facilidad. La resiliencia implica recuperación, renovación, reconstrucción, transformación y creatividad dinámica en un proceso ejercido con habilidad desde adentro de la organización hacia afuera.

La toma de decisiones en un sistema de resiliencia organizacional debe ejecutarse a través de una estructura descentralizada y con facilidades de autogestión, para dar toda la flexibilidad necesaria en el enfrentamiento de la eventualidad que se presente, ya que la estructura operacional del negocio tiene un diseño que responde al plan estratégico en la consecución de sus objetivos y no está diseñado para afrontar una eventualidad totalmente ajena a la visión y misión del negocio. En consecuencia, en las organizaciones resilientes, el consejo directivo requiere contar con un comité especial que debe ser llamado al momento de presentarse la eventualidad e iniciar sus trabajos de gestión del conocimiento, entre otros, para identificar y evaluar la trascendencia de dicha eventualidad y prepararse para dirigir el cambio.



Hoy en día, el concepto de resiliencia organizacional es tema de análisis y discusión en el ámbito académico y de los negocios. Además, está siendo implementado de manera formal en la gestión de las empresas, dando con ello un paso adicional en lo que hoy conocemos como gestión de riesgos, no dudando que la ISO 9001 tomará el tema para su estudio, análisis e investigación y definirá la conveniencia de incorporarlo en su próxima versión.

**¡Admitamos nuestra ignorancia e  
impulsemos la investigación!**



## I EPÍLOGO

---

**A** lo largo de este relato, hemos puesto sobre la balanza una serie de circunstancias y sucesos históricos que se entretajan con la vida de una organización que alcanzó sus primeros 100 años de vida y se prepara para recorrer otros 100 años más. Una primera enseñanza de este recorrido es sin duda el hecho de que no es posible separar el desarrollo del hombre y sus logros, de los acontecimientos que lo rodearon en ese trayecto, lo cual nos lleva a la reflexión de que, si se quiere seguir transitando en el desarrollo de la organización, se deberán tomar en cuenta los hechos y circunstancias del momento histórico que se vive y se está por vivir dentro de una óptica de análisis para la toma de la mejor decisión.

En este sentido, hoy tenemos una historia rica en experiencias que han generado una serie de creencias y acciones que nos

han llevado al resultado que vivimos hoy. Pensar hacia futuro implica visualizar el resultado, pero no sólo el deseado a 10, 20 o 30 años, sino el que fortalezca a la organización y, con base en ello, iniciar la construcción de una nueva etapa en la historia de las empresas del Grupo.

Cada generación es responsable de los resultados obtenidos en el periodo de tiempo en el que le tocó ejecutar sus acciones y su toma de decisiones dentro de las circunstancias que envolvieron su ejercicio, por ello, se puede afirmar la importancia y trascendencia que tiene el liderazgo desempeñado dentro de la organización a lo largo de su historia.

En nuestro relato, se han identificado tres tipos de liderazgo que han llevado al desarrollo, crecimiento, consolidación, madurez y éxito del Grupo, los cuales muestran diferencias sustantivas entre sí, ya que, como se señaló en el capítulo IV, uno fue de carácter visionario, otro fue positivo y uno más de reto, pero todos con un denominador común: la disciplina, característica que fija las reglas y las normas para el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el tiempo y forma establecidos, ya que sin disciplina no hay resultado.

Asimismo, se dice y se ha comprobado que en la diversidad de pensamiento está la generación de riqueza en todos los órdenes de la palabra y ésta ha sido la característica del Grupo a lo largo de su historia. En este sentido, la integración de una matriz de pensamientos diversos ha permitido el buen camino y éxito de la organización en un entorno de “accountability” para asegurar el resultado.

La sólida cultura organizacional es otro gran valor que tiene el Grupo Polak, la cual se ha venido construyendo de generación en generación por espacio de 100 años; en ella confluyen: visión, misión, valores, principios, experiencias, creencias, acciones, pensamientos, políticas, definiciones y compromisos. Todos estos elementos tienen la particularidad de ser incluyentes y promueven a la vez el pensamiento filosófico del Grupo. En sí mismo, esto representa una gran riqueza intangible que no sólo forma parte de su patrimonio, sino que cimienta el modelo de negocio con el cual se genera valor en la organización, siendo éste lo suficientemente sólido y flexible para recibir y formar a una cuarta generación.

Seguir construyendo a partir de estos principios filosóficos es la tarea a ejecutar, donde el cambio es el eje central a detonar de forma continua para generar valor, a través de una adecuada administración de las creencias para promover el cambio de la cultura y así propiciar un nuevo juego.

La organización tuvo su origen en un evento de disrupción y hoy, a 100 años de distancia, estamos frente a otro acto de disrupción que está modificando la cultura y las reglas del juego que rigen la convivencia humana. Uno de los elementos centrales de cambio en esta nueva coexistencia es el fortalecimiento del mundo virtual, del cambio de límites de lo privado a lo social; de lo individual a lo grupal; de la comunicación directa versus la comunicación a larga distancia; de la enseñanza presencial versus la enseñanza virtual; del contacto físico versus el contacto virtual; de la conferencia presencial a la videoconferencia; de vivir secuestrados frente la pantalla; de ser prisioneros virtuales

y un sinfín de etcéteras en ese diario convivir donde el comercio digital se fortalece y los drones toman el espacio; donde la libertad del ser humano se encapsula y la agenda se resuelve en una app.

El Grupo Polak tiene frente a este singular panorama un gran reto: ser actor y no un simple espectador en la generación del cambio para enfrentar y ser parte de las nuevas reglas de juego, que seguramente se estarán definiendo en los próximos años. El origen de este cambio es bien conocido y quedará marcado en la historia de la humanidad como: el año de la pandemia de SARS-Cov-2 o COVID-19. Las definiciones del cambio son inciertas y mucho tendremos que aprender en un juego de prueba y error, debiendo ser cuidadosos de no caer en falsos positivos que nos lleven a tomar decisiones equivocadas y, a la vez, de no ser parte del pánico que nos inmovilice y nos convierta en reos de la parálisis, la apatía y la estupidez.

Efectivamente, en estos primeros días de un nuevo centenario por emprender para las empresas del grupo, muchas han sido las enseñanzas, los factores de ruptura, los nuevos símbolos, las nuevas reglas de una cultura global que está cambiando segundo a segundo y, en consecuencia, los nuevos retos ya dictados y otros muchos que nosotros mismos tendremos que descubrir para emprender una nueva realidad en un contexto de incertidumbre que provoca a la imaginación, la creatividad, la innovación y el reto por asumir.

Éste es el momento de las oportunidades, de ver a futuro, de hacer crecer nuestro intelecto, de afrontar nuevas realidades, de romper viejos esquemas y de crear una nueva cultura

que sea capaz de absorber el cambio que tenemos encima, ¿cuáles son las nuevas creencias que deberán entrar en juego para propiciar el cambio? Juguemos con ellas, démonos la oportunidad de ser parte de esta nueva realidad, afrontemos nuestro momento histórico y seamos parte viva de la historia por venir.

Ya la dirección del Grupo se preguntaba antes del COVID-19: ¿qué hacer en los próximos 10 años?, y mostraba a su equipo de trabajo un primer borrador de un mapa estratégico que sentará las bases de una nueva etapa en la historia del grupo. Hoy, después del COVID-19, con mayor razón la pregunta es ineludible y la respuesta cobra un alto sentido de urgencia.

Dos grandes ejes se trazan en ese mapa: los procesos internos y los nuevos negocios operados por un “consejo técnico, comercial, y financiero”, el cual tendría como herramienta principal de seguimiento un Balance Scorecard, con una definición clara de los mercados y segmentos de mercado por atender. La exportación toma relevancia, debiendo estar por arriba del 40% de las ventas, lo que obliga a definir nuevos socios comerciales y distribuidores con reglas claras en su operación; nuevos negocios de valor agregado en mercados definidos para identificar los requerimientos futuros de los clientes, observando la necesidad de reforzar las áreas de mercadotecnia e investigación y desarrollo para tener a tiempo esa solución confiable que le quite el dolor al cliente.

Otro aspecto que se tocaba en este mapa estratégico es alcanzar la eficacia en la operación, la automatización y la incorporación no sólo al mundo virtual, sino también a

la inteligencia artificial en todos los procesos del negocio. La línea del negocio estaba trazada por su director general y solicitaba a su grupo de gerentes que la tomaran en sus manos y la enriquecieran.

Hoy el reto es mayor, pues a este mapa estratégico será necesario incorporar la nueva realidad derivada del fenómeno disruptivo que estamos viviendo, entendiendo que el mundo fue golpeado en su esencia y hoy se pregunta: ¿qué hemos hecho mal?, ¿cuál debe ser el nuevo orden?, ¿cuáles deben ser las nuevas reglas de convivencia?, ¿dónde están los límites?, ¿cuáles son las verdaderas necesidades básicas del ser humano para lograr su bienestar?, ¿cuál debe ser la intervención del Estado en la vida social del ciudadano?, ¿cómo entender, asimilar y poner en práctica el nuevo orden social y de mercado?, ¿cómo llegar al cliente a través de la inteligencia artificial sin perder la sensibilidad de su dolor?, ¿qué hay detrás de una guerra comercial después del COVID-19?

Entre más preguntas nos hagamos y más respuestas podamos documentar, nuestro nivel de conocimiento crecerá y mejor preparados estaremos para ser parte de la nueva cultura que está en ciernes y que terminará por modificar las reglas del juego en un nuevo orden mundial.

Mucha de esta actividad despertará nuestra capacidad de análisis y proactividad, con lo que podremos enriquecer nuestro pensamiento basado en riesgo y, en consecuencia, el análisis de riesgo de nuestros procesos operativos, lo cual resuelve el hoy y seguramente nos ayudará a ser mejores profesionales. Sin embargo, atender el hoy no es suficiente,



pues también es necesario activar nuestro pensamiento visionario, ver más allá e identificar dónde están las oportunidades para abordarlas, desarrollarlas y generar valor con ellas; en otras palabras, ser actores y no simples espectadores del cambio.

La historia de las empresas del Grupo nos enseña que estos eventos de cambio que rompen con el orden establecido son generalmente de tipo periódico y por ello siempre debemos estar preparados para afrontarlos como una oportunidad, colocándonos por delante de las necesidades del mercado, para con ello dictar pauta en el cambio de cultura que se desprenda de ese evento de disrupción, siendo parte activa de las nuevas reglas del juego.

Lo anterior se inscribe dentro del concepto de “resiliencia organizacional”, que como ya se mencionó en el capítulo VI, deberá ejercerse fuera de la operación de la empresa para permitir un pensamiento con el alto grado de libertad. En ese comité de resiliencia, deberá gestarse la nueva empresa que sea capaz de absorber la energía que se desprenda de aquello que alteró el orden establecido.

Finalmente, quisiera mencionar que la idea de este libro surgió en uno de los talleres donde un grupo de colegas reflexionábamos sobre las creencias que habían permitido el tránsito de las empresas a lo largo del siglo XX y principios del XXI, así como la forma en que estas creencias habían consentido que todos y cada uno de nosotros fuéramos actores de esa singular historia de la cual nos sentíamos orgullosos. Puedo afirmar que, en ese momento, se empezó a escribir este relato histórico, el cual da cuenta de los esfuerzos,

vicisitudes, definiciones, decisiones, retos y compromisos del Grupo, donde la primera generación le da la mano a la segunda, la segunda hace lo mismo con la tercera y hoy la tercera generación prepara con entusiasmo a una cuarta para seguir adelante con esta historia singular.

**Gracias.**





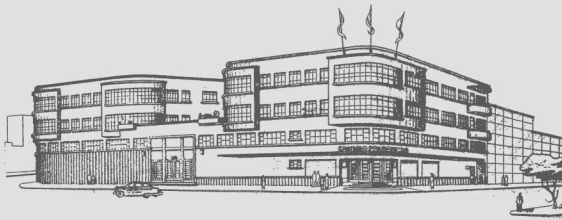
# **BIBLIOGRAFÍA**

1. *El mago de Oz*. Lyman Frank Baum. Ediciones MAAN S.A. de C.V.
2. *El Principio de Oz. Logrando resultados personales y organizacionales a través de accountability*. Roger Connors, Tom Smith & Craig Hickman. 1.a Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Paidós, 2015.
3. *Cambie la cultura, cambie el juego*. Roger Connors & Tom Smith. 1.a Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Paidós, 2016.
4. *Corporate lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Ichak Adizes, Ph.D. Professional Director Adizes Institute, Santa Monica and Adjunct Associate Professor, Anderson School of Management, UCLA. An Adizes Institute Book. Prentice Hall.
5. *Empatía*. Serie Inteligencia Emocional de HBR. Harvard Business Review Press. Editorial Reverté, S.A. Barcelona, España, 2018.
6. *Resiliencia*. Serie Inteligencia Emocional de HBR. Harvard Business Review Press. Editorial Reverté, S.A. Barcelona, España, 2018.
7. *Generación de modelos de negocio*. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos). Centro Libros PAPF, S.L.U. 2011. Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S.L.U. Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034, Barcelona, España. [www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)
8. *Ventaja Competitiva*. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Michael E. Porter. Segunda Edición. Grupo Editorial Patria, 2015.
9. *Sapiens De animales a dioses, Breve historia de la humanidad*. Yuval Noah Harari. Editorial DEBATE, 2015.
10. <https://www.wikipedia.org>



## **LISTADO DE INFOGRAFÍAS**

<b>Infografía 1</b>	<b>Transición. Presente-Futuro .....</b>	<b>109</b>
<b>Infografía 2</b>	<b>Modelo de Gestión de Negocio.....</b>	<b>128</b>
<b>Infografía 3</b>	<b>Experiencia, creencia, acciones, resultado.....</b>	<b>131</b>
<b>Infografía 4</b>	<b>Escalera de valores .....</b>	<b>134</b>
<b>Infografía 5</b>	<b>La pinza del cambio .....</b>	<b>136</b>
<b>Infografía 6</b>	<b>Nuestras creencias .....</b>	<b>139</b>
<b>Infografía 7</b>	<b>Cambio de creencias .....</b>	<b>143</b>
<b>Infografía 8</b>	<b>Trazando el plan de negocio (1) .....</b>	<b>149</b>
<b>Infografía 9</b>	<b>Trazando el plan de negocio (2) .....</b>	<b>151</b>
<b>Infografía 10</b>	<b>Trazando el plan de negocio (3) .....</b>	<b>152</b>
<b>Infografía 11</b>	<b>Promesa de valor .....</b>	<b>155</b>
<b>Infografía 12</b>	<b>Relación Cliente-Organización .....</b>	<b>157</b>
<b>Infografía 13</b>	<b>Círculo Polak.....</b>	<b>160</b>
<b>Infografía 14</b>	<b>Cadena de valor   Plan de negocio .....</b>	<b>163</b>
<b>Infografía 15</b>	<b>Cadena de valor   ISO 9001:2015.....</b>	<b>165</b>
<b>Infografía 16</b>	<b>Pensamiento basado en Proceso-Riesgo.....</b>	<b>168</b>
<b>Infografía 17</b>	<b>Tablero de control .....</b>	<b>170</b>
<b>Infografía 18</b>	<b>Accountability .....</b>	<b>182</b>
<b>Infografía 19</b>	<b>Ciclo de vida de una organización.....</b>	<b>197</b>



**DR. JOSE POLAK, S.A. DE C.V.**