P171e

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SEREIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Tema:

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR "SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M" DE LA CIUDAD DE AMBATO.

DISERTACION DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DELTITULO DE INGENIERIA COMERCIAL CON MENCION EN MARKETING

Autor:

HERNAN FRANCISCO PALACIOS LARREA

Director:

DR. CARLOS MEJÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
BIBLIOTECA

Nº de ingreso: 005459
Precio: $ 80,00
canje: Donación: X Compra:
Fecha de factura:
Fecha de ingreso: 02092010

Ambato- Ecuador

Mayo 2009

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR "SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M" DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Autor:

Hernán Francisco Palacios Larrea

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Dr. Carlos Mejía Montenegro f.....

CALIFICADOR

Ing. María Fernanda Salazar Bonilla f.....

CALIFICADOR

Ing. Amparito Pérez Barrionuevo f.....

DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

Ing. Jorge Núñez Grijalva f.....

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Abg. Pablo Poveda Mora f.....

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Hernán Francisco Palacios Larrea portador de la cédula de ciudadanía No. 1802721009, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación, y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Hernán Palacios Larrea

CI: 1802721009

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por abrirme las puertas y apoyarme a lo largo de todos estos años..

A la empresa Servicios de Encomiendas M&M por su gentil colaboración para la elaboración de este proyecto.

Al Dr. Carlos Mejía por haberme impartido todos sus conocimientos y por el apoyo brindado a lo largo del desarrollo de esta investigación.

DEDICATORIA

A Dios especialmente por guiarme siempre y ayudarme a tomar las decisiones correctas.

A mis padres por el apoyo brindado a lo largo de mi vida estudiantil, por todo el esfuerzo y sacrificio que ellos hicieron, y principalmente por el ejemplo que me han dado para lograr superarme

Hernán Francisco

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene por objeto estructurar organizar e implementar un nivel jerárquico que le permita a Servicio de Encomiendas M&M reestructurarse de manera que mejore y optimice sus operaciones de envíos, logrando eficiencia en todos sus procesos. La estructura orgánica y funcional de la empresa permitirá delegar funciones, establecer niveles de jerarquía, optimizar tiempos de entrega, establecer funciones especificas para los colaboradores que les permita ejecutar sus cargos eficientemente, tomando las decisiones adecuadas que permita a la empresa conformar un equipo de trabajo definido que cumpla con los objetivos propuestos y principalmente se adapten a los cambios tecnológicos y nuevas tendencias.

ABSTRACT

The work of investigation intends to structure, to organize and to implement a hierarchic level that allows "Service of Charges M&M" to reconstruct itself so that it improves and it optimizes its operations of shipments, obtaining efficiency in all its processes. The organic and functional structure of the company will allow to delegate functions, to establish hierarchy levels, to optimize times of delivery, to establish functions you specify for the collaborators who allow them to execute their positions efficiently, making the suitable decisions that allow to the company to conform a defined work party that fulfills the proposed objectives and mainly new tendencies adapt to the technological changes.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....i

HOJA DE APROBACIÓN.....ii

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....iii

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE DISERTACIÓN.....iv

AGRADECIMIENTO.....v

DEDICATORIA.....vi

RESUMEN EJECUTIVO.....vii

ABSTRACT.....viii

INDICE DE CONTENIDOS.....ix

INDICE DE TABLAS.....xv

INDICE DE GRÁFICOS.....xvii

INDICE DE FORMAS.....xxi

INTRODUCCIÓN.....1

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema.....1

1.2 Planteamiento del problema..... 1

1.2.1 Contextualización.....1

1.2.2 Análisis Crítico.....7

1.2.3 Prognosis.....7

1.2.4 Delimitación.....8

1.2.5 Formulación del problema.....9

1.3 Justificación.....9

1.4 Objetivos.....11

1.4.1 Objetivo general.....11

1.4.2 Objetivos Específicos.....11

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.....13

2.1 Generalidades de la empresa.....13

2.1.1 Antecedentes.....13

2.1.2 Misión y Visión.....14

2.1.3 Principales Actividades.....15

2.1.4 Estructura orgánica de la empresa.....15

2.2 La Administración.....16

2.2.1 Definición etimológica.....17

2.2.4 Objetivos de la administración.....21

2.2.5 Principios.....22

2.2.6 Elementos de la Administración.....24

2.2.7 Tipos de administración.....28

2.2.8 Proceso Administrativo.....31

2.2.9 Ventajas del proceso administrativo.....32

2.2.10 Habilidades Administrativas.....33

2.3 Administración de RRHH.....34

2.3.1 Concepto.....35

2.3.2 Funciones.....35

2.3.3 Objetivos.....37

2.3.4 Composición del departamento.....38

2.3.5 Aporte del DRH a las empresas.....43

2.4 Estructuras.....44

2.4.1 Concepto.....44

2.4.2 Objeto del organigrama..... 46

2.4.3 Finalidad del organigrama.....46

2.4.4 Ventajas del organigrama.....48

2.4.5 Desventajas de los organigramas.....48

2.4.6 Estructura orgánica.....49

2.4.6.1 Definición.....49

2.4.6.2 Elementos clave.....50

2.4.6.3 Criterios para el diseño de una estructura organizacional.....52

BIBLIOTECA

2.4.6.4 Tipos de estructuras organizativas.....54

2.4.6.4.1 Estructura lineal.....54

2.4.6.4.2 Estructura funcional.....55

2.4.6.4.3 Estructura línea y staff.....57

2.4.6.4.4 Estructura en comité.....58

2.4.6.4.5 Estructura matricial.....59

2.5 La empresa.....59

2.5.1 Concepto.....59

2.5.2 Funciones.....60

2.5.3 Características.....60

2.5.4 Tipos de empresas.....61

2.5.5 Los 4 pilares de la empresa.....62

2.5.5.1 La función producción.....62

2.5.5.2 La función distribución o comercialización.....63

2.5.5.3 Función administrativa de personal.....64

2.5.5.4 La función de administración financiera.....64

2.6 La empresa.....65

2.6.1 Introducción.....65

2.6.2 Concepto.....67

2.6.3 Objetivo.....68

2.6.4 Características.....69

2.6.5 Estructura de las empresas familiares.....70

2.6.6 Ventajas y fortalezas.....72

2.6.7 Desventajas y debilidades de la empresa familiar.....74

2.6.8 El cambio generacional en la empresa familiar.....77

2.6.9 Construyendo puentes entre la universidad y la empresa familiar.....78

2.6.10 La empresa familiar en el mundo.....79

2.7 La sucesión en una empresa familiar.....83

2.7.1 Introducción.....83

2.7.2 Concepto.....85

2.7.3 Sucesión.....85

2.7.4 Características.....86

2.7.5 El problema de la sucesión.....89

2.8 Descripción y análisis de cargos.....92

2.8.1 Concepto.....92

2.8.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo.....93

2.8.3 Objetivo.....94

2.8.4 Beneficios.....94

2.8.5 Responsabilidad.....95

2.8.6 Etapas del análisis de un puesto.....96

2.8.7 Factores de especificación.....99

2.8.8 Mantenimiento del análisis.....101

2.8.9 Identificación de puestos.....102

2.9 Glosario de términos.....103

2.10 Hipótesis.....108

2.11 Variables.....109

2.11.1 Variable independiente.....109

2.11.2 Variable dependiente.....109

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación.....109

3.2 Tipos de Investigación.....109

3.3 Población y muestra.....109

3.4 Operacionalización de variables.....109

3.4.1 Matriz de operacionalización de variables.....109

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....111

3.5.1 Técnicas.....111

3.5.1.1 La encuesta.....112

3.5.1.2 La entrevista estructurada.....112

3.5.1.3 La observación.....112

3.6 Procesamiento y análisis de la información.....113

3.7 Aplicación.....114

CAPITULO 4

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados.....116

4.1 Análisis de resultados entrevistas.....121

4.2 Presentación de datos y análisis de las entrevistas.....121

CAPITULO V

5.1 Conclusiones.....129

5.2 Recomendaciones.....132

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Tema.....135

6.2 Datos informativos.....135

6.3 Antecedentes de la propuesta.....136

6.4 Justificación.....136

6.5 Objetivos.....137

6.6 Diseño de una estructura orgánica.....138

6.7 Descripción y perfil de exigencias del puesto.....142

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura orgánica actual.....15

Gráfico 2 Funciones de la administración.....37

Gráfico 3 Ventajas y fortalezas.....72

Gráfico 4 Desventajas y debilidades de la empresa familiar.....75

Gráfico 5 Análisis e interpretación de resultados.....116

Gráfico 6 Pregunta 2.....117

Gráfico 7 Pregunta 3.....118

Gráfico 8 Pregunta 4.....119

Gráfico 9 Pregunta 5.....120

Gráfico 10 Estructura orgánica propuesta.....141

TABLAS

Tabla 1 Detalle personal de la empresa.....16

Tabla 2 Aporte del DRH a las empresas.....44

Tabla 3 Descripción de organigramas.....45

Tabla 4 Estructura lineal (ventajas).....54

Tabla 5 Desventajas.....55

Tabla 6 El cambio generacional en la empresa familiar.....77

Tabla 7 Matriz variable independiente.....110

Tabla 8 Matriz variable dependiente.....111

Tabla 9 Análisis e interpretación de resultados (pregunta 1).....116

Tabla 10 Pregunta 2.....117

Tabla 11 Pregunta 3.....118

Tabla 12 Pregunta 4.....119

Tabla 13 Pregunta 5.....120

CAPITULO I.

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema.

Estructura Orgánica y Funcional de la empresa familiar Servicios de Encomiendas M&M de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema.

1.2.1 Contextualización.

❖ **Macro.**

La mayor parte de las organizaciones empresariales en el mundo son, sin duda alguna, empresas familiares. Este tipo de empresas tienen un peso muy importante en cualquier economía.

Combinar empresa y familia es un arte que conlleva a enfrentar día a día dos conceptos que, en apariencia, son antagónicos: el Amor y el Dinero. Pero no hay nada más lejos de la realidad. El manejo de dos mundos tan distintos y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia, convierten las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados.

La familia es el grupo humano en el que los lazos entre sus miembros son más intensos y es la fuente más importante de apoyo, protección y felicidad; sin embargo, paradójicamente también es una de las principales fuentes de ansiedad, hostilidad, resentimiento y rivalidad. Esto que afecta a todas las familias, lo hace de manera especial a las familias que conforman empresas.

Este tipo de compañías se enfrenta con el principal problema que es dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa; es decir, trasladan a la formalidad de una organización profesional la informalidad del trato familiar. El crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exigirá con el tiempo un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego tan complicado.

Una empresa familiar necesita tener una familia empresaria sólida y unida detrás y esto exige trabajo y compromiso pues la fortaleza de una familia no se mide sólo por el cariño que se profesan los familiares entre sí, sino especialmente por la forma en que manejan sus desacuerdos, esto es un punto clave, ya que el 60 % de las empresas familiares que desaparecen no lo hacen por problemas empresariales sino por problemas familiares. Sin duda, el papel del consejo de familia es fundamental para gobernar mejor la familia empresaria.

El poder en una empresa familiar también puede hacer más difícil el esfuerzo para desarrollar varias competencias emocionales ya que al encontrarse todo hecho, en lugar de esforzarse en los estudios y seguir el ejemplo del padre, a veces hay pocos estímulos para esforzarse y en cambio es fácil preferir la comodidad del dejarse ir. A veces también es más fácil para un padre o una madre dar dinero a un hijo que darle tiempo. Tener dinero frena también la necesidad de logro, fuente de la motivación y autoestima, y dificulta el desarrollo de la disciplina.

Además, es muy importante, sobre todo en este tipo de empresas el mantener una organización y orden ya que, normalmente, éste es precisamente uno de los factores que hacen que estas empresas fracasen. A la falta de estrategia se le une muchas veces el hecho de que estas empresas carecen de experiencia suficiente para dirigir acertadamente su organización.

Por este motivo, es de suma importancia insistir una y otra vez en la necesidad de contar con una formación especifica en la materia, que ofrezca un amplio abanico de actividades sobre temas como la sucesión, la gestión, la profesionalización o la comunicación, entre otros.

En resumen, toda empresa que desee conservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse y planificar la sucesión de su dirección.

- **Meso.**

En la provincia de Tungurahua existen varias empresas que ofrecen servicios de encomiendas, siendo en su mayoría empresas medianas que carecen de estructuras orgánicas establecidas y de departamentos de logística y operaciones, lo cual conlleva a establecer específicamente las necesidades, deseos y demandas de los clientes y/o consumidores a fin de brindar un servicio personalizado y eficiente.

Al hablar de competencia podríamos decir que nuestro competidor directo seria la empresa Serví Entrega y Tramaco, las dos empresas muy bien conformadas con estructuras y departamentos establecidos, que lideran el mercado de la provincia de Tungurahua y la zona central.

Hoy en día el servicio de entrega de encomiendas es masivo por la apertura de los mercados, la competencia es muy agresiva ofreciendo servicios de puntualidad seguridad y garantía en los envíos, por lo que Servicio de Encomiendas M&M tiene que mejorar sus servicios para lograr fidelidad de sus clientes.

- **Micro.**

En la empresa de encomiendas M&M de la ciudad de Ambato, la falta de organización, control y sobre todo la falta de una estructura orgánica y funcional, que direccione cargos y jerarquías definidas ha ocasionado que la empresa no distribuya bien sus operaciones internas, tanto de envíos de paquetes como de cobros y puntualidad en las entregas. El control dentro de la empresa es mínimo existiendo faltantes en caja, sin comprobantes ni recibos.

Es por esto que la implementación de una estructura sólida, brindaría a la empresa la oportunidad de crecer organizadamente adaptándose a los cambios necesarios para lograr mayor rentabilidad con eficiencia en las entregas.

Adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos le permitirá a la empresa asegurar el éxito a lo largo del tiempo.

Los negocios familiares si no tienen una visión de emprendimiento y un plan de traspaso empresarial a las nuevas generaciones pueden fracasar. Es necesario que las empresas familiares involucren a las nuevas generaciones, ya que el 85% de las empresas en Ecuador son familiares por lo que es urgente que se desarrollen y fortalezcan los nuevos planes de sucesión y entrenamiento.

Esta tendencia es a nivel mundial ya que muchas empresas siguen en manos familiares como Wal-Mart, Ford, Motorola, Samsung entre otras. Los estudios revelan que el 75% de las empresas familiares que pasan de la primera a la segunda generación fracasan[1].

Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético el afectivo y profesional.

A lo largo de esta investigación se irá descubriendo los principales conceptos alrededor de la Empresa Familiar, sus características, las problemáticas más comunes, sus ventajas y desventajas, además se realizará la estructuración organizacional y funcional de la empresa familiar "Servicio de Encomiendas M&M".

[1] ESQUIVEL Walter, EL COMERCIO.

Es importante acotar que la perspectiva de largo plazo es una de las características fundamentales en este tipo de empresas, ya que éstas se constituyen con una visión futurista, que en muchas ocasiones se ve reflejada en una cultura fuerte, sólida para cada uno de los miembros .

1.3 Análisis crítico.

El presente estudio servirá como punto de partida para ir ajustando los diferentes niveles de la estructura organizacional sobre la empresa familiar "Servicio de Encomiendas M&M" hacia un nivel de organización que le permita ganar tiempo y disponer a su vez de una visión de las tareas y rutinas que la empresa necesita. La propuesta es contundente y estrictamente necesaria, presionado por la competencia, por exigencias de sus clientes o su grupo de trabajo.

1.4 Prognosis.

La empresa al no tener una estructura adecuada a las necesidades actuales, se le ha dificultado el cumplimiento de las actividades, ocasionándole pérdida de tiempo y otros recursos y una despreocupación a los clientes, esto se suma la mala distribución de la actividades de las personas que trabajan en la empresa, ya que la empresa hasta la presente fecha no dispone de un manual de funciones, para que se cumplan de una manera efectiva sus actividades.

La falta de conocimiento de quienes están al frente de las empresas familiares, en muchos casos, no permite que estas sean administradas de una manera más técnica y que mejore el nivel de rentabilidad que es el objetivo de todas las empresas.

1.5 Delimitación.

- **Temporal**

El trabajo de investigación se realizará en el tiempo comprendido entre Junio 2008 a mayo 2009.

- **Espacial**

La investigación se realizará en la empresa de "Servicio de Encomiendas M&M", ubicada en la Provincia del Tungurahua, Cantón Ambato, en las calles Darquea 6-32 y Manuela Cañizares de la ciudad de Ambato.

- **Contextual**

La estructuración tanto organizacional como funcional de esta empresa contendrá:

- Una estructura orgánica y funcional que le permita cumplir de manera más técnica y eficiente sus actividades.

- Descripción técnica de funciones para cada uno de los puestos de la empresa

1.6 Formulación del problema.

¿Qué origina la falta de una estructura orgánica y funcional para mejorar el control y el desempeño interno?

1.7 Justificación

Es muy importante, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas el mantener una organización y orden ya que, normalmente, éste es precisamente uno de los factores que hacen que estas empresas fracasen.

A la falta de estrategia se le une muchas veces el hecho de que estas empresas carecen de experiencia suficiente como para dar en la clave acertada de su organización empresarial. Además muchas veces se suple con horas de trabajo y tiempos muy extensos dedicados a la reestructuración de la misma.

Muchas veces ello se debe a la no existencia de departamentos como los que sí subyacen bajo cualquier empresa de gran tamaño.

Esta carencia de departamentos como habitualmente se conoce, provoca por un lado que los empleados tengan que llevar muchos elementos diferentes de la empresa, con la complejidad que va añadiéndose a cada uno de ellos, por otro lado el hecho de que este trabajo, por este u otros motivos, provoca la automática y a veces inevitable independencia entre los empleados, lo cual conlleva a mantener personas y/o departamentos sin coordinar, sin conocer sus acciones.

Es por esto que esta investigación pretende dar respuesta a la sentida necesidad de apoyo teórico administrativo a las organizaciones definidas como Empresas Familiares, y en el caso de este estudio de la empresa "Servicio de Encomiendas M&M".

Mediante éste estudio se demostrará las ventajas que se obtendrán con la estructuración organizacional-funcional de la empresa familiar "Servicio de Encomiendas M&M", que podrá servir como punto de referencia para otras empresas de las mismas características. Las ventajas no sólo se dan al lograr mejores resultados como empresa sino también al ofrecer un servicio de calidad.

Se busca aportar información para poder identificar aspectos de éste tipo de empresas familiares que pueden incidir en el mantenimiento de los empleos generados por éstas y de alguna forma y hacia el futuro, con este trabajo se busca un crecimiento de los mismos, logrando así generar un beneficio para la sociedad y la economía del país.

Esta investigación busca aportar en núcleos temáticos teórico-administrativos, como son las estructuras organizacionales, la delegación, el manejo del poder, etc. todo esto mirado desde la Empresa Familiar.

1.8 Objetivos.

1.8.1 General

Elaborar la estructura orgánica y funcional de la Empresa Familiar "SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M", para mejorar su desempeño y obtener mejores beneficios.

1.8.2 Específicos.

- Establecer un manual de funciones de los diferentes cargos para brindar un mejor servicio.

- Mejorar el desempeño actual de los colaboradores en sus diferentes departamentos.

- Determinar la importancia de la sucesión familiar y la renovación estratégica en una Empresa Familiar.

- Implementar la estructura organizacional de la empresa, y determinar los diferentes departamentos con sus respectivos responsables.

CAPÍTULO II.

MARCO TEORICO

2.1 Generalidades de la empresa.

2.1.1 Antecedentes.

La Empresa Familiar "Servicio de Encomiendas M&M" nace 15 años atrás por la iniciativa de brindar un servicio de correspondencia en la ciudad de Ambato, la atención se realizaba brindando un servicio informal sin rutas establecidas, con una oficina principal en la ciudad y un punto de entrega en la ciudad de Quito.

Luego por las expectativas de sus clientes, la empresa se expande a todas las ciudades del país para satisfacer las diferentes necesidades de sus usuarios que requerían una ágil y oportuna entrega para sus encomiendas. Actualmente se ha dado un crecimiento tanto en la cantidad de clientes como en la cobertura en las diversas provincias.

Hoy en día la empresa tiene 2 oficinas principales en las ciudades de Ambato y Quito, como también puntos de entrega a nivel de todo el país.

Brindando además del servicio de correspondencia, el transporte de carga liviana, disponiendo de transportes propios para esta actividad.

2.1.2 Misión y Visión.

- **Misión**

Nuestra misión es brindar las mejores opciones en tiempo y en valor dentro de los procesos de correspondencia, la empresa está orientada a brindar un servicio personalizado, a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

"En ENCOMIENDAS M&M, le damos prioridad a su correspondencia"

- **Visión**

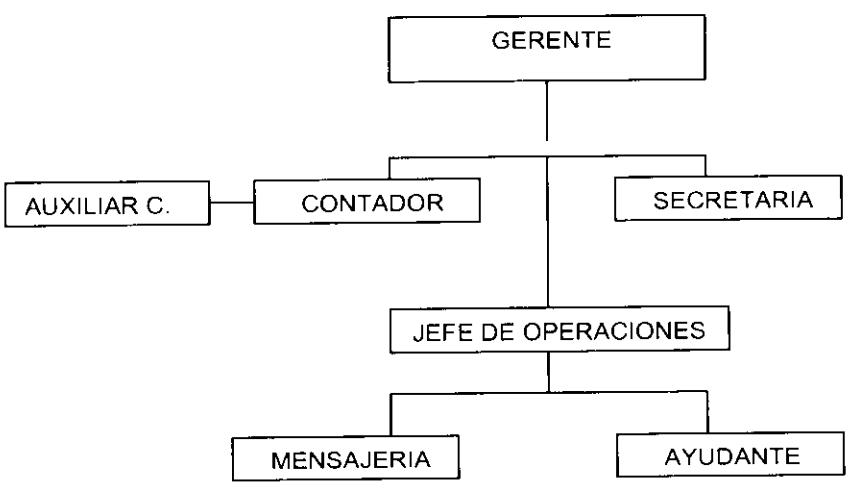
Ser una empresa líder y competitiva en la entrega de correspondencia masiva, mensajería especializada y servicio de carga liviana a nivel nacional, teniendo como eje fundamental la satisfacción de nuestros clientes, garantizando seguridad, calidad y cumplimiento con equipo humano calificado que ratifique el crecimiento y solidez de la empresa.

2.1.3 Principales actividades.

Como empresa de servicio nuestro objetivo está enfocada a prestar apoyo en forma eficiente y oportuna, cubriendo las necesidades de nuestros clientes para así lograr Identificarnos con nuestro lema "En Encomiendas M&M le damos prioridad a su correspondencia"

En práctica de su misión estará siempre comprometida con la satisfacción de sus clientes brindando un servicio oportuno y confiable, generando seguridad en sus operaciones. Dispone de un talento humano calificado que asegura el cumplimiento de sus objetivos, generando el beneficio en la calidad de vida de sus familias como también el crecimiento de nuestra empresa.

2.1.4 Estructura Orgánica actual de la empresa.



ELABORADO POR: PALACIOS, HERNÁN (2009)

Tabla 2.1

DETALLE PERSONAL DE LA EMPRESA SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M

N-	NOMBRE	CARGO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
1	José Luis Muñoz	Gerente- Propietario	Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización.
2	Isabel Molina	Contador	Este puesto esta designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables.
3	Carmen Muñoz	Auxiliar Contable	Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable ya que esta encargado de registro y control de todas las operaciones contables de la empresa.
4	Jeannette Molina	Secretaria	El puesto de Secretaria es un puesto de alta confianza ya que sus funciones son básicamente de apoyo a la dirección de la empresa
5	Juan Muñoz	Jefe de Operaciones	Designada para administrar grupos ocupacionales de la empresa. La Subgerencia de Operaciones tiene responsabilidad y autoridad en sus respectivas áreas.
6	Daniel Cerón –Luis Cerón	Mensajeria	Se encargará de la distribución de la correspondencia, cajas, paquetes y demás relacionados con el servicio de la Empresa
7	William Altamirano	Ayudante	Movilización de personal de la empresa para trámites documentarios. Responsable del mantenimiento y buen estado de los vehículos.

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

2.2 La administración.

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay una institución básica nueva o algún nuevo grupo dirigente, ha surgido tan rápido como la administración desde principios de siglo.

La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XXI.

Una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elabora para conseguir determinados objetivos.

2.2.1 Definición etimológica.

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magíster" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

2.2.2 Concepto

La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica.

Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La administración se aplica en todo tipo de corporación. Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación. La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación. La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

2.2.3 Importancia de la administración.

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública, pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, marcado, calificación de mano de obra, etc.

- La elevación de la productividad, preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

En definitiva se puede concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- ☐ La administración se aplica a todo tipo de Empresa.
- ☐ El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- ☐ Una adecuada administración eleva la productividad
- ☐ La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- ☐ En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- ☐ En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

2.2.4 Objetivos de la administración.

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

2.2.5 Principios.

Para que la administración se lleve acabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Un principio del cual nunca debemos omitir es la **COORDINACIÓN,** se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones con las circunstancias.

Fayol enumera 14 principios de administración que son:

a) **La división del trabajo**: Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.

b) **La autoridad y responsabilidad:** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad

c) **Disciplina:** Es la obediencia manifestada hacia la empresa de parte de su parte social y esta se da gracias a:

- Buenos jefes en todos los grados.
- Juntas más claras y equitativas.
- Sanciones correctamente aplicadas.

d) **Unidad de mando**: Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.

e) **Unidad de dirección:** La dirección de los programas solo de be estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.

f) **Subordinación de los intereses particulares del interés general:** Un interés de tipo personal jama debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

g) **Renumeración de personal:** El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.

h) **Centralización:** Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.

i) **Jerarquía:** Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

j) **Equidad:** Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.

k) **Estabilidad del personal:** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y depuse si así se requiere mudarlo de ahí. Nunca antes.

l) **Iniciativa:** Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.

m) Unión de personal: Entre mas armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

2.2.6 Elementos de la administración.

Eficiencia.- Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer

correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a "insumo-productos".

Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando:

- Lograr incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Mantener constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado

Por ejemplo, un gerente eficiente es el que obtiene producto, o resultado, medido en relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

Aún siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. No solo deben buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuestos, es decir, ser eficaces.

Eficacia.- Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionados (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, estará íntimamente ligada a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Productividad.- Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un período con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

La fórmula señala que se puede mejorar la productividad:

1.- Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumo.

2.- Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.

3.- Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

$$Productividad = \frac{Resultado}{Insumo}$$

Existen varias clases de insumos como lo son el trabajador, los materiales y el capital, sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y, en especial, en la administración. La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

Coordinación de recursos.- La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos administrados

correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- *Recursos materiales.*- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- *Recursos técnicos.*- Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- *Recursos humanos*-. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos se han dejado al ultimo no por ser los menos importantes, sino porque, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar estos tres tipos de recursos que interviene en el logro de un fin común.

Grupo social.- Este elemento es de gran importancia porque sin el no se puede dar la administración. La administración siempre se da dentro de un grupo social, entendiéndose por grupo social, grupo de personas, empresas, instituciones..., Que de alguna forma comparten los mismos objetivos.

Objetivo.- La administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados. En ocasiones, los ejecutivos no relacionados con los negocios afirman que el objetivo de los administradores de negocios es sencillo: obtener utilidades o beneficios. Para muchas empresas de negocios, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, tanto lucrativa o no, el objetivo lógico y públicamente deseable de los administradores deben ser obtener un superávit: tienen que establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas de un grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr al máximo posibles una meta deseada con los recursos disponibles.

En una organización no lucrativa, que no tengan responsabilidad con respecto a las utilidades totales del negocio, los administradores también tienen metas y deben esforzarse por lograrlas con el mínimo de recursos o alcanzarlas hasta donde sea posible con los recursos disponibles.

2.2.7 Tipos de administración

- **La Administración Internacional:** Se centra en la operación de empresas internacionales en países extranjeros. Trata temas administrativos que se relacionan con el flujo de personas, mercancías y dinero con el propósito final de administrar mejor en situaciones allende las fronteras nacionales.
- **La Administración Comparativa:** Se define como el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y de las razones por las cuales las empresas obtienen resultados diferentes en diversos países. La administración es un elemento importante para el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad.

- **La Administración Por Objetivos:** Se practica en todo el mundo. Sin embargo, a pesar de sus extensas aplicaciones, no siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola con una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; por ultimo hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de la administración por objetivos varían ampliamente y, por consiguiente es importante destacar los conceptos desarrollados por lo tanto se puede definir como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática , dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

- **Administración En La Tecnología:** En el interior de cada empresa coexisten la tarea ejecutada, la teoría que establece el flujo de trabajo los métodos y procesos operacionales y toda la maquinaria utilizada para desempeñar la tarea.

Esta puede ser muy variada (fabricar juguetes, procesar información y noticias para divulgar a través de periódicos o televisión, transportar cargas o personas, fabricar piezas y componentes, ejecutar operaciones quirúrgicas en las personas, enseñar a los alumnos y un centenar de actividades o combinaciones de estas). Sin embargo, cuando una empresa desempeña algunas tareas particulares y aplica una manera de ejecutarla, la tecnología afecta a todas las personas elementos y eventos en la persona.

- **Administración De La Estrategia:** La estrategia representa"aquello que "la empresa desea realizar, cual es el negocio que pretende llevar a cabo, cual es el rumbo que va a seguir. El núcleo de la administración estratégica es la preparación para el mañana: busca oriental a la empresa frente al futuro no para anticipar todos los acontecimientos, si no para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consientes sistemáticamente basados en análisis reales y metódicos de sus propias condiciones y posibilidades, y del contexto ambiental donde opera. En otros términos, el futuro de la empresa no puede ser previsto, si no que debe ser creado.

- **Administración De La Producción Y De Operaciones:** Una de las principales áreas en cualquier tipo de empresa, tanto si se trata de negocios, gobiernos u otros, es la administración de la producción y las operaciones.

  En el pasado, el termino empleado para hacer referencia a las actividades necesarias para la fabricar de productos era administración de la producción.

  Sin embargo, en años recientes, el área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones desde el abasto de materias primas y otras actividades diversas hasta llegar a un producto disponible para el comprador. El termino administración de operaciones se refiere tanto a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio como un producto físico.

2.2.8 Proceso administrativo.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines que se desean alcanzar.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

2.2.9 Ventajas del proceso administrativo

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.

- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

2.2.10 Habilidades administrativas.

2.2.10.1 Habilidad Técnica.- Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas, por ejemplo los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarle como usarla.

2.2.10.2 Habilidad Humana.- Es la capacidad para trabajar con personas: es el esfuerzo cooperativo: es el trabajo en equipo: es la creación de un ambiente en que las personas se sienten segura y libres para expresar sus opiniones.

2.2.10.3 Habilidad Conceptual.- Es la capacidad de ver la imagen del conjunto de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.

2.2.10.4 Habilidad De Diseño.- Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficiente, en particular en los niveles organizacionales más altos. Los gerentes deben estar en posibilidad de ser algo más que ver el problema. Necesitan tener además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él.

2.3 Administración de recursos humanos.

2.3.1 Concepto

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

2.3.2 Funciones.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este

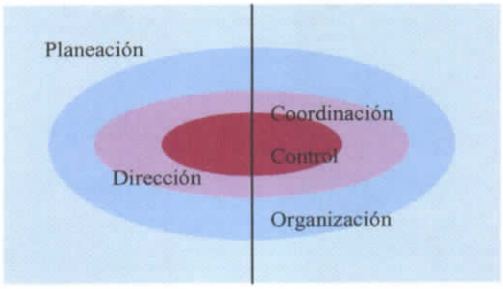
pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un m arco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Gráfico: 2.1

Funciones de la Administración



Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

2.3.3 Objetivos.

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

También se puede mencionar otros objetivos como son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

2.3.4 Composición del departamento

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

1. **Reclutamiento de Personal.-** Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización.

Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados.

Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

2. Selección.- El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

a) La adecuación del hombre al cargo

b) La eficiencia del hombre al cargo

3. Diseño, Descripción y análisis de cargos.- *E*s una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, [1]"puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación

---

[1] CHRUDEN Y SHERMAN, Administración de Recursos Humanos

de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo".

4. **Evaluación del desempeño humano.-** Es un test de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

5. Compensación.- Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración adecuada por el servicio prestado en valor monetario, al empleado.

6. Beneficios Sociales.- Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

7. Higiene y seguridad en el trabajo.- Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los

empleados. La salud [2]"es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad".

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

8. Entrenamiento y desarrollo del personal.- Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

9. Relaciones Laborales.- Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

---

[2] Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud.

10. Desarrollo Organizacional.- Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

11. Base de datos y Sistemas de información.- El concepto sistema de información gerencial, se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información.

Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

12. Auditoria de RRHH.- Se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse

2.3.5 Aporte del DRH a las empresas.

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización.

Tabla 2.2

Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:
❖ Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
❖ Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
❖ Influye sobre la defensa del empleado.
❖ Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
❖ En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

2.4 Estructuras.

2.4.1 Concepto.

Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura.

No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

Tabla 2.3

Descripción de Organigramas

▫ Un elemento (figuras)
▫ La estructura de la organización
▫ Los aspectos más importantes de la organización
▫ Las funciones
▫ Las relaciones entre las unidades estructurales
▫ Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
▫ Las comunicaciones y sus vías
▫ Las vías de supervisión
▫ Los niveles y los estratos jerárquicos
▫ Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
▫ Las unidades de categoría especial.

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

2.4.2 Objeto del organigrama.

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

2.4.3 Finalidad del organigrama.

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.

- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
- Los cargos existentes en la compañía.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos.

2.4.4 Ventajas de los organigramas.

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

2.4.5 DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS.

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de jerarquía.

2.4.6 Estructura orgánica.

2.4.6.1 Definición.

Toda empresa cuenta en forma implícita o explicita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explicita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

2.4.6.2.- Elementos claves.

- **Especialización del Trabajo.-** Conocido como división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

- **Departa mentalización.**- Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La Departa mentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones. La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad

de la Departa mentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas.

- **Cadena de mando.-** Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: -¿A quien acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quien soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando.

  La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y **la Unidad de Mando** ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

- **Extensión del Tramo de Control.-** Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

- **Centralización y Descentralización.- La centralización** se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, **la Descentralización** se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización

descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

- **Formalización.-** Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y como se debe hacer.

2.4.6.3.- Criterios para el diseño de una estructura organizacional

Los siguientes principios o elementos pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización:

- Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente: la autoridad no se puede concebir separada de las

responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.

- La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación: de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo fuga de responsabilidad.

- La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones: una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones especificas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.

- Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona: si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando" es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quien se es responsable y las cosas por las que se es responsable.

- Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible: cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta

resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

2.4.6.4.- Tipos de estructuras organizativas.

2.4.6.4.1.- Estructura Lineal.

La estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

Cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel mas elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.

Tabla 2.4

Ventajas
○ *Es sencilla y de fácil comprensión:* debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior.
○ *Clara delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados:* esto proporciona una juridiscción notablemente precisa.
○ *Estabilidad considerable:* permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

SALAZAR GUILLERMO LA EMPRESA FAMILIAR 2002

Tabla 2.5

DESVENTAJAS
○ *Rígida e Inflexible:* la estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.
○ *Excesivo énfasis en la jefatura:* la unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, la organización lineal impide la especialización puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización.

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

SALAZAR GUILLERMO LA EMPRESA FAMILIAR 2002

2.4.6.4.2 Estructura Funcional:

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

Ventajas

- *Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización:* esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- *Permite la mejor supervisión técnica posible:* cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- *Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución:* existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

Desventajas

- *Dispersión, en consecuencia perdida de la unidad de mando:* la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- *Subordinación simple:* si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- *Tendencia a la competencia entre los especialistas:* puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a

2.4.6.4.3 Estructura Línea y Staff:

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la organización en la Pymes.

✓ **VENTAJAS**

- Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.

- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. La organización línea-staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff.

✓ **Desventajas**

- Conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa: existe un probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff basados en que el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición, etc.
- Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff: el tipo de organización de línea y staff puede llevar a desequilibrios y distorsiones inevitables.

2.4.6.4.4 Estructura en Comité:

Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la de línea o staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distintos departamentos para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras.

2.4.6.4.5 Estructura Matricial:

Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica), para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general.

2.5 La empresa.

2.5.1 Concepto.- Unidad económica compuesta por personas físicas o jurídicas ya sean accionistas o propietarios de la empresa.

Como Organización.- Es un conjunto de personas que interactúan entre sí, según un proceso estructurado para alcanzar determinados objetivos. La principal razón de ser de las organizaciones estriba en que a través de ellas la persona puede superar sus propias limitaciones al beneficiarse de los esfuerzos y de las capacidades del resto de las personas de la organización.

Como Sinergia.- Esfuerzo coordinado de varias personas, da mejores resultados que si estas personas actúan separadamente, debido a la ayuda mutua que pueden prestarse, a la división y a la especialización del trabajo.

2.5.2 Funciones.

- Utiliza recursos como: dinero necesario para compra de máquinas, pago de salarios; recursos humanos, es decir, el personal de la empresa; recursos materiales, como son equipos, máquinas, instalaciones que son necesarias para elaborar el producto, servicio.
- Elabora productos y servicios. La empresa a través de su proceso podrá elaborar bien productos, bien servicios. En el caso de los productos necesitará un proceso productivo puro con una serie de operaciones. En el caso de los servicios son asesorías.
- Vende al mercado para obtener un beneficio. La empresa tiene que vender el producto a un precio competitivo y además que sea superior al precio de coste del producto para obtener un beneficio.
- Remunera a la propiedad de los medios de producción. Se tiene que dar rentabilidad al dinero invertido por los socios o accionistas.

2.5.3 Características.

La empresa debe buscar tres características clave:

- Rentabilidad, debe buscar beneficios.

- Seguridad, debe tratar de buscar la estabilidad financiera, no debe depender excesivamente del capital ajeno.
- Liquidez, para poder hacer frente a las deudas y no entrar en suspensión de pagos.

2.5.4 Tipos de Empresa

a) Desde el punto de vista legal.

- INDIVIDUALES, un solo socio, el cual debe responder con todo su patrimonio de los actos mercantiles de la compañía.
- SOCIEDADES, se componen de varios socios y en ellas podemos hallar dos grupos según el grado de responsabilidad.
- RESPONSABILIDAD ILIMITADA: En cuyo caso los socios deben responder ante terceros acreedores con todos sus bienes, con todo su patrimonio.

  Dentro de este grupo se hallan las entidades colectivas y comanditarias, estas últimas tienen un grado de responsabilidad menor que las colectivas, en este caso sólo un socio debe responder de forma ilimitada, los demás no tienen porqué hacerlo.

- RESPONSABILIDAD LIMITADA: Los socios accionistas responden exclusivamente del capital aportado. Se hallan las sociedades limitadas y las anónimas (más numerosas)

b) Según la relación capital-trabajo:

- COOPERATIVAS: Los empleados son los accionistas de la compañía.

c) Según relación actividad:

- SECTOR PRIMARIO: Actividad relacionada con la agricultura, ganadería, pesca, foresta, y minería.
- SECTOR SECUNDARIO: Actividad transformadora industrial.
- SECTOR TERCIARIO: Sector servicios(banca, comercio, transportes, ocio, sanidad, enseñanza)

Se habla de un cuarto sector relacionado con actividades más modernas: comunicación e información.

2.5.5 Los cuatro pilares básicos de la empresa

- Función de producción
- Función de comercialización o distribución
- Función personal
- Función finanzas

2.5.5.1 La función producción.

Las organizaciones existen en función de objetivos y éstos se traducen en productos que la organización entrega al medio. La función producción es aquella que tiene que ver directamente con la transformación de insumos en bienes y servicios.

La vida de la organización se mantendrá en la medida que la producción sea necesitada y requerida por el medio ambiente. Como el medio es cambiante, la organización debe ir adaptando y cambiando sus productos si quiere sobrevivir. El proceso de administración de la producción debe contemplar las siguientes etapas:

a) Ingeniería del producto (diseño)
b) Ingeniería del proceso (modo de fabricación)
c) Ingeniería de planta y manutención
d) Fabricación
e) Planeamiento y control de la producción

2.5.5.2 La función distribución o comercialización.

Es la función que dice relación con los tramos de los bienes y servicios que recorren desde el productor hasta el consumidor último, a fin de satisfacer a éste como también los objetivos de la empresa.

El proceso de comercialización se lleva a cabo en el mercado, donde se produce el intercambio.

2.5.5.3 Función administrativa de personal.

Es el campo que se ocupa del planeamiento, organización y control de las variables funciones operativas de obtención, desarrollo, manutención y utilización de una fuerza de trabajo, de modo que:

1. Los objetivos para los cuales se ha establecido la organización se alcancen con economía y efectividad.

2. Los objetivos de todos los niveles del personal se sirvan en el mayor grado posible.

3. Los objetivos de la comunidad sean debidamente considerados y servidos.

2.5.5.4 La función de administración financiera.

Esta es una función que se preocupa de mantener a la organización, empresa o institución abastecida de los fondos necesarios para el logro de sus metas en términos tales que la obtención y utilización de estos fondos se realice en las condiciones más favorables posibles.

Tiene que ver con el elemento recursos, con la administración de los recursos.Así como hay una función técnica que se preocupa del manejo del elemento personal, hay técnicas para el manejo del elemento recursos.

Esta función debe realizarse necesariamente en cualquiera organización por pequeña que sea. En la medida que ésta crece, la función se va institucionalizando, es decir, es asumida por unidades especializadas.

En su forma más sencilla se puede decir que la administración financiera es aquella disciplina que tiene por objeto velar por el flujo racional de fondos a través de la organización.

2.6 La empresa familiar.

2.6.1 Introducción.

La transmisión de una empresa de una generación a otra, ha sido estudiada en diferentes culturas, o sea, en diferentes grupos étnicos, y desde diferentes teorías.

La transferencia de Empresas Familiares de una generación a otra, se remonta a varias generaciones, y se ha dado en diferentes culturas como por ejemplo Japón, China, India, Europa, América.

Remitiéndonos solo a este siglo se pueden distinguir varios factores, que han producido cambios sociales, los cuales han afectado éstos núcleos productivos.

Existen comunidades de producción familiar, con una estructura muy rígida, y que de alguna manera se comenzó a fracturar el sistema con personas jóvenes de la familia, que emigraron para realizar estudios.

La tecnología, los derechos de la mujer, las comunicaciones, han hecho que se vivan cambios muy vertiginosos no solo en lo tecnológico, sino también en términos de valores sociales. Las familias y las empresas, no escapan a éstos cambios.

El hecho de "importar" valores diferentes, produce un cambio en todo el sistema familiar, al cual es necesario adecuarse, para que su funcionamiento sea favorable a todos sus miembros. Si esto lo llevamos al sistema empresa, que tiene otro cometido, lo más probable es que se produzca una confrontación de valores, que la haga totalmente improductiva.

Es importante mencionar que este tipo de empresas participan en la generación del Producto Interno Bruto en una gran proporción y son las

principales creadoras de fuentes de trabajo; alrededor de un 70 % de la mano de obra ocupada. Constituyen, según estudios realizados, entre un 80 y un 90 % del total de los negocios de un país.

Los resultados de las estadísticas internacionales sobre la existencia de las "Empresas Familiares muestran cifras bastante significativas:

- Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.
- El 25% de las 100 primeras empresas del mundo son familiares.
- En Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías"[3].

Las empresas de familia tienen ventajas importantes cuando todo funciona correctamente. Hay más confianza entre los miembros que la integran y con los empleados externos muchas veces se establecen lazos afectivos. Esto contribuye a la armonía en la relación de trabajo.

Pero "no todas son rosas" en las empresas de familia, porque también se enfrentan a un conjunto de problemas, motivados por asuntos familiares que se trasladan a las operaciones del negocio.

2.6.2 Concepto.-

Una empresa familiar es aquella empresa en la cual el control está o puede estar en una o varias familias y que éste lo hayan ejercido al menos dos

[3] SALAZAR Guillermo. LA EMPRESA FAMILIAR. 2002

generaciones. Se conocen como negocios familiares aquellos emprendimientos manejados por el grupo familiar.

Siempre y cuando exista el control de la dirección de la compañía por parte de una familia o más familias, se la puede considerar como Empresa Familiar.

2.6.3 Objetivo

El objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, su sistema interno de relaciones entre el personal debe ser el adecuado para dar la mejor respuesta al cliente y, si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente tanto en precio como en calidad.

El objetivo de un fundador es que sus hijos trabajen en la empresa que él construyó. Que una empresa sea familiar no tiene que ver con el tamaño sino con una modalidad. Sólo el 40% de estas empresas familiares alcanza la segunda generación y el 15% llegue a la tercera, el resto cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de la familia o la falta de competitividad.

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros, por un lado protege el sistema protegiéndolo del

2.6.5 Estructura de las empresas familiares

"La estructura que escoja una familia para conformar una empresa depende de la realidad de cada familia, de los fines que persiga, de los miembros que la compongan y de sus proyecciones."[4]

"La mayoría de las empresas familiares parte como sociedades de responsabilidad limitada, porque son las más fáciles de administrar; se puede aportar trabajo, no sólo dinero; y se pueden distribuir las utilidades de común acuerdo"[5].

Además, cada socio responde por el monto de los aportes que haya efectuado y esta estructura societaria permite que los socios designen a una persona de confianza que administre la sociedad.

Sin embargo, en este tipo de sociedad cualquier miembro puede vetar las decisiones a diferencia de las sociedades anónimas, donde la mayoría decide.

Respecto al giro o actividad principal, las familias conforman generalmente sociedades de inversión o de profesionales.

---

[4] Ernst & Young. DERECHO MERCANTIL.
[5] Ernst & Young. DERECHO MERCANTIL

Cuando las utilidades sean retiradas, están deberán pagar global complementario, pero mientras permanecen invertidas en la sociedad, se produce un efecto de diferimiento del impuesto.

La estructura de empresa familiar más utilizada es una sociedad en que los socios son los cónyuges, en que los hijos van incorporándose a medida que crecen. Además, con el tiempo, pueden incorporarse los cónyuges de los hijos e incluso terceros.

Además que el camino frecuente recorrido por muchas empresas familiares parte con un "pater familia" que crea un negocio que termina convirtiéndose en una empresa familiar.

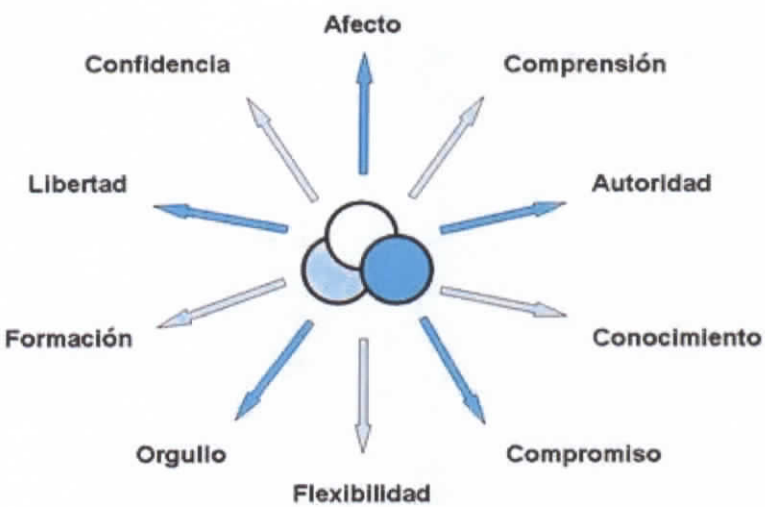
Al comienzo, el padre tiene el control total de la compañía, lo que implica que toma todas las decisiones y es el único que manda. Puede incorporar a su cónyuge y posteriormente a los hijos.

Con el tiempo el negocio se puede expandir y se pueden ir incorporando otros miembros de la familia, llegando incluso a abrirse a la bolsa (esto supone que la sociedad sea una sociedad anónima. Si la sociedad se constituyó como sociedad de responsabilidad limitada es factible transformarla).

Para salvaguardar la propiedad de la empresa familiar, existen ciertos pactos de accionistas donde no se pueden vender acciones a terceros, o la familia debe mantener el 51% de la empresa.

2.6.6 Ventajas y Fortalezas

Gráfico: 2.2



Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

LAS RELACIONES DE AFECTO: los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.

LA COMPRENSIÓN: el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD: como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.

CONOCIMIENTO: dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

COMPROMISO: por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.

FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO, EL TIEMPO Y EL DINERO: la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.

IMAGEN CORPORATIVA: que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

INVERSIÓN EN PERSONAS: aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.

LIBERTAD DE DECISIÓN Y ACCIÓN GERENCIAL: las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.

CARÁCTER CONFIDENCIAL: las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.

COMPROMISO SOCIAL: íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

CARÁCTER ECONOMICO: Asociarse con el cónyuge o alguna persona de la familia permite manejar mejor los ingresos familiares y planificar el retiro de flujos para la familia.

Además, hacer la sociedad tiene ciertas ventajas tributarias porque se mantienen todas las utilidades del negocio en la empresa y sólo se retira la proporción de dinero necesario para vivir.

2.6.7 Desventajas y Debilidades de la Empresa Familiar

Gráfico: 2.3



Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN GERENCIAL: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.

DELEGACIÓN DEL PODER: Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.

TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y MANEJO DE CONFLICTOS: En muchos casos la traba de estos aspectos

es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

COMUNICACIONES EFECTIVAS: Entendida como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.

CONFECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

CRITERIOS DE SELECCIÓN Y REMUNERACIÓN DE FAMILIARES Y NO FAMILIARES: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.

REDACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE SUCESIÓN: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos.

El plan, que es el más importante y característico de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no trabajan

en ella.

2.6.8 El cambio Generacional en la Empresa Familiar

El problema más grave de este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional. El promedio de vida equivale a la vida útil del fundador, 24 años, pero el 70% no llega a superar la segunda generación. Y del 30% sobreviviente, solo la mitad llega a la tercera generación. Es decir, que de casi diez compañías fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos.

Tabla 2.6

1ª Generación	Padre solo padre + hijos
2ª Generación	Hermanos solos hermanos + primos
3ª Generación	Primos
4ª Generación	Primos Segundos

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

Empresa de 1ª generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la 2ª generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad.

Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la

Estructura de Patrimonio (2ª generación) y por supuesto lo es siempre de la Estructura de Poder Familiar (3ª generación). La existencia del último hermano – el último tío para la siguiente generación – mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación.

El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso ya que el elevado numero de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la Estructura del Poder Familiar.

2.6.9 Construyendo puentes entre la universidad y la empresa familiar

En la actualidad un elemento muy importante para el desarrollo y consolidación de las empresas es la innovación, entendida como proceso interactivo que se desarrolla como consecuencia de la conjunción de recursos financieros, iniciativa empresarial, tecnología inédita y recursos humanos cualificados.

En este proceso es fundamental la creación de sinergias entre las empresas y aquellos centros que tienen como misión generar conocimiento. A estos

dos tipos de instituciones se añade la administración pública, para formar lo que se denomina la triple hélice de la innovación.

Las universidades, como centros que se dedican a la formación y a la creación de conocimiento científico-técnico, necesitan a las empresas para que sus estudios se conviertan en innovación susceptible de generar riqueza. En este sentido, además de la formación y la investigación básica y aplicada, es preciso articular medidas adicionales para orientar esta investigación y formación a la transferencia de conocimientos a las empresas e instituciones que forman nuestra sociedad.

Solamente con esta integración será posible alcanzar el éxito en el último tramo de la cadena de creación de riqueza, que empieza con la formación y la investigación básica realizada en las universidades.

La integración entre universidad y empresa se puede facilitar con el esfuerzo de la universidad para acercarse a la realidad empresarial. Para ello la universidad cuenta con un instrumento valioso: la creación de cátedras, cómo las cátedras de empresa familiar.

2.6.10 La Empresa Familiar en el mundo.

Muchas de las grandes compañías del mundo son o tuvieron su origen en una Empresa Familiar. Incluso, las grandes organizaciones buscan el modelo de una gran familia para crear la armonía necesaria que demanda un ambiente de trabajo amable con el individuo. Una Empresa Familiar sana y organizada abre los caminos hacia el éxito de una organización competitiva.

"Antes de las corporaciones multinacionales, existían las empresas familiares. Antes de la revolución industrial existían las empresas familiares. Antes de la civilización griega y el Imperio Romano, existían las empresas familiares."[6]

Las empresas familiares más antiguas del mundo están en Japón. La primera es la empresa constructora Kongo Gumi fundada en el año 578 y actualmente gobernada por su 40ª generación. La familia Kongo llegó a Japón procedente de Corea. Fueron invitados por el príncipe Shotoku con el propósito de construir el templo budista Shitennoji que todavía se puede ver en Osaka. Durante los siglos siguientes Kongo Gumi participó en la construcción de muchos edificios importantes, como por ejemplo el famoso castillo de Osaka. En la actualidad, esta empresa familiar se dedica a la restauración de los templos religiosos y a la construcción en general.

---

[6] PROF. WILLIAM O'HARA. Centuries of Success.2002

En la fase actual, la familia está en un proceso de sucesión en el que Toshitaka Kongo, el actual presidente, debe dejar el puesto a su hijo Masakazu.

El segundo lugar de la lista lo ocupa Hoshi Ryokan, fundada en el año 718 y gobernada por la 46ª generación sucesora. Esta pequeña empresa familiar del sector hostelero gestiona, entre otros negocios, un Spa construido en el siglo nueve que actualmente tiene cien habitaciones con capacidad para 450 personas.

En el tercer lugar está la empresa vitivinícola francesa situada en Haute Goulaine y fundada en el año 1000. Parte del patrimonio familiar lo constituye el castillo Goulaine, transformado en museo con una exclusiva colección de mariposas. El castillo es uno de los lugares más visitados de la zona y lugar de varios eventos y representa uno de los principales medios de ingresos para la familia.

Los próximos lugares hasta el puesto número diez de este exclusivo e irrepetible ranking lo ocupan empresas familiares europeas, concretamente italianas, francesas y alemanas. El puesto numero cuatro está reservado para Fonderia Pontificia Marinelli, de Agnone, en Italia. La empresa fundada por la familia Marinelli en el año 1000 sigue utilizando la técnica original de fundición utilizada durante un milenio en sus instalaciones de la Italia central.

El sonido de las campanas producidas por los Marinelli todavía se puede oír en Nueva York, Jerusalén, América Latina y Corea. Actualmente, la empresa tiene 20 empleados, incluidos cinco miembros de la familia fundadora, y está dirigida por Pasquale Marinelli, director general, quien en el año 1997 inauguró el museo dedicado a su hermano, el famoso escultor Ettore Marinelli.

La quinta de la lista es otra empresa italiana Barone Ricasoli, productora de vino y aceite de oliva, fundada en 1141 en Siena. Del sexto hasta el décimo puesto se sitúan tres familias italianas, una francesa y una de Alemania fundadas en los siglos XIII y XIV como pequeños talleres, bodegas y hoteles actualmente dirigidas por la 19ª o 20ª generación de sucesores que gestiona un patrimonio que se resistió en el tiempo.

El resto de la lista de 100 empresas familiares más antiguas del mundo lo lideran negocios del Reino Unido y EEUU con 16 empresas familiares, les sigue de cerca Italia con 15 Familias Empresarias, de las cuales cinco están entre las diez primeras. Alemania es la siguiente con 14 empresas familiares, dejando atrás a Japón. Holanda tiene tres empresas en esta prestigiosa lista y países como Suiza, Chile, Suecia, Noruega, Sur África, Austria, México, Irlanda y Portugal aportan una empresa familiar cada uno.

2.7 La sucesión en una Empresa Familiar

2.7.1 Introducción

Según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 40 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación.

El resto, o cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de la familia o la falta de competitividad.

Sobre las causas de la corta vida de las empresas familiares y de las dificultades que experimentan en su desarrollo, es conveniente analizar la veracidad de una afirmación que se repite desde hace años sin haberse comprobado nunca a fondo de manera empírica.

Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran», o bien que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de "un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta".

Sin embargo, y sin querer negar la propiedad con la que se pueden aplicar las afirmaciones anteriores a algunas situaciones reales, tampoco se puede perder de vista que sólo reflejan una parte pequeña de la verdad, pues no siempre es la generación siguiente, la del "ingeniero" o la del "poeta", la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar.

En la empresa familiar acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan la sucesión, es por estar convencido de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva, y este hecho, con frecuencia, va unido con que los predecesores también piensan que ellos están «inmunizados» frente al peligro de caer en las trampas de la empresa familiar.

Con lo cual, y lo que todavía resulta más grave, sin darse cuenta de ello, estos predecesores, por un lado, no "saben" lo que necesita la empresa que ellos gobiernan y, por otro, no permiten el acceso a personas que "sepan".

De aquí que resulte necesario convencerse de que las palabras clave para la solución de los problemas de sucesión son: "Planificarla" y "Pronto".

2.7.2 Concepto

La sucesión no solo es el proceso vital para la renovación en la dirección de la empresa familiar, sino también es el momento oportuno para emprender la renovación estratégica.

La empresa familiar es un buen ejemplo de la estructura en que cada parte sostiene todo el sistema y la sucesión es el proceso que pone a prueba su resistencia. Es el momento oportuno para conocer mejor el conjunto y sobre todo el capital humano con el que dispone la empresa familiar, y así poder elegir al sucesor que tenga las habilidades requeridas para liderar el, a veces complicado, entramado de afectos y dinero de una empresa familiar.

2.7.3 Sucesión

Mientras la ciencia no diga lo contrario, no existe ninguna otra posibilidad de reemplazar por completo al fundador y al líder de la empresa familiar con una persona con los mismos recursos, energías y características al mando de la empresa familiar. Todo ser humano es la combinación única de habilidades, intereses, actitudes e ideas impregnadas en su carácter gracias a las experiencias y el aprendizaje de cada uno.

2.7.4 Características

El proceso de la sucesión ha de tener en cuenta estas características a la hora de preparar la renovación estratégica:

- "Al momento de escoger al sucesor primero hay que pensar en lo que más conviene a la empresa. La habilidad para levantar una empresa desde cero no es la misma que se requiere para liderar una empresa ya establecida. Quizás ninguno de los hijos tenga la ilusión y las capacidades para heredar la empresa.

  Pero la familia seguirá manteniendo el control de ésta aunque el director de la empresa no sea un familiar. El caso es que el anuncio de que el próximo sucesor es un profesional ajeno a la familia también será un alivio para el hijo cuyo proyecto vital no iba en esa dirección y que no deseaba ser el sucesor. De este modo se quitará un peso encima

- Hay que hacer un plan estratégico por un mínimo de veinte años por delante y plantearse la siguiente pregunta: ¿quiero hacer una empresa que estará allí para mis bisnietos o la quiero vender cuando me jubile? Sus iniciativas estratégicas y el liderazgo que requiere su implementación pueden depender de este planteamiento.

- Las próximas generaciones aceptarán mejor el futuro liderazgo de la empresa familiar si han tenido la oportunidad de expresar su opinión.

Por eso, la planificación estratégica es una buena oportunidad para permitir que toda la familia hable sobre esta visión organizada de la empresa.

- Antes de considerar el nombre del futuro sucesor, hay que tomar la decisión sobre las competencias requeridas para llevar a la empresa familiar en el futuro. Hay que tener en cuenta las tendencias del mercado y la industria de la que depende el negocio, la situación regional y la línea de productos y servicios de la empresa.

- La sucesión también suele ser el periodo en el que la empresa se mueve desde una cultura empresarial informal, donde el padre tomaba todas las decisiones importantes, hacía una dirección profesionalizada en la cual han de ser implementados los sistemas profesionales de gestión y contabilidad.

Establecer el sistema de revisiones anuales para analizar el rendimiento de la empresa durante el periodo de la sucesión ayudará a que todos los miembros de la familia tengan la total confianza con el proyecto y ofrecerá a los más jóvenes la posibilidad de una mayor participación y así dar un mayor apoyo al nuevo proyecto. Las próximas generaciones aceptarán mejor el futuro liderazgo de la empresa familiar si han tenido la oportunidad de expresar su opinión.

- Al buscar al sucesor, es importante no fijarse en una sola persona sino observar diferentes perfiles dentro de la empresa familiar porque el talento de la nueva generación puede traer unas oportunidades inesperadas.

- Muchos de los familiares que trabajan en la empresa nunca han trabajado fuera de la empresa familiar y carecen de una experiencia muy importante: la competitividad. Es vital realizar el inventario de los recursos humanos porque además de que pueden aportar diferentes perspectivas y propuestas sobre la decisión de elegir el sucesor, también pueden ser identificados los problemas en ciertas áreas de la empresa e incluir su solución en el nuevo proyecto de desarrollo.

- Los clientes y los colaboradores cercanos son una fuente importantísima de feedback sobre el rendimiento de los familiares empleados en la empresa. Es muy probable que estas personas, ajenas a la familia, sepan más cosas sobre la actitud profesional del hijo que el propio padre. Dado que su interés suele ser estrictamente profesional, sería muy importante realizar un "sondeo" entre ellos a la hora de decidir al próximo sucesor.

- Los sucesores no solamente han de reemplazar a la dirección, también tienen que heredar la propiedad y los conocimientos. A veces las generaciones que han de ser sucedidas reparten las acciones de la empresa entre partes iguales entre los hijos y los nietos.

Esta situación puede dificultar el poder de decisión del futuro sucesor que se encontrará con un paquete de acciones minoritario, lo que disminuirá su autoridad y requiere una estrategia de liderazgo completamente nueva. El igual no siempre es lo más justo. Pero a veces, la parte más difícil de la sucesión suele ser la transmisión del conocimiento. Es decir, cuánto vale la empresa, qué relaciones con clientes tienen que ser preservadas, etc."[7]

Todas estas consideraciones son muy importantes a la hora de planificar la futura sucesión. Pero también es clave el estado actual de la empresa y las condiciones en los que será traspasada a los sucesores. A pesar de que haya un solo sucesor, debe existir una buena comunicación de los planes estratégicos entre todos los familiares y saber escuchar lo que han de decir los miembros de las próximas generaciones.

Son ellos, finalmente, con quienes el sucesor tendrá que contar para formar un equipo sano y competitivo que remará por los rápidos de los nuevos mercados cada vez más dinámicos.

2.7.5 El problema de la sucesión

Lo que es totalmente cierto es que al producirse la transición de poder la empresa ya no es ni volverá a ser la misma.

---

[7] Ellen Frankenberg, psicóloga familiar, en el artículo "Sucesión is one key to strategic renewal" publicado en Family Business Magazine

La primera opción, que resulta muy común, es que la empresa crezca, como consecuencia de los cambios internos, esto es lo mejor que puede suceder, y se da cuando el sucesor es una persona capaz, que conoce el negocio, y que con una nueva visión, logra el desarrollo de la empresa.

Otra posibilidad es que la empresa se estanque, sus tendencias de crecimiento desaparezcan, o incluso haya retroceso, producto de la falta de capacidad o experiencia, de los nuevos administradores. Una sucesión deficiente lleva a la empresa a perder su empuje y puede conjugarse con el descontento o falta de satisfacción con la nueva administración, lo que se refleja en el rendimiento de la empresa en su conjunto.

La tercera y última posibilidad es que la empresa decaiga progresivamente hasta que muera. Por desgracia este tipo de sucesión, ocasionada por la falta de interés o capacidad del sucesor, a su vez producto de una mala elección, ha condenado a muchas empresas florecientes al fracaso.

Es preciso comprender que la sucesión dentro de las empresas familiares es un proceso que habrán de enfrentar tarde o temprano. Es entonces conveniente que dentro de la empresa se maneje el tema como algo normal que tarde o temprano vendrá, y es mejor que venga, estando preparados para recibirlo, a que nos encuentre sin la menor idea de cómo actuar cuando se presente.

El consejo es hacer una cuidadosa planeación, sobre cómo será la sucesión, qué sistemas se utilizarán para la transmisión de propiedad y autoridad, y quiénes resultarán ser los nuevos protagonistas.

Es posible contemplar en estos planes el uso de administradores profesionales, sobre todo, si dentro de la familia, no hay gente con capacidad de dirigir la empresa con la habilidad y conocimientos que se requieren para mantenerla a flote, y hacerla crecer.

Es conveniente familiarizar a los posibles futuros sucesores con el funcionamiento interno de la empresa, sus políticas y su modo de funcionar, proveerles de experiencias tanto dentro de la compañía como fuera de ella.

La presión familiar puede resultar muy fuerte para los hijos de padres empresarios, respecto a permanecer en el negocio del padre, pero antes que obligarlos es conveniente que ellos mismos tengan la capacidad de escoger si quieren dedicarse a lo que sus padres o abuelos forjaron.

Sólo por una decisión propia habrá el suficiente compromiso para enfrentar cualquier problema y salir avante. El empresario ha de ser consciente de que "la empresa seguirá existiendo y operando, aún sin él y de que nadie es imprescindible".

2.8 Descripción y análisis de cargos

2.8.1 Concepto

Es una potente herramienta de gestión de los recursos humanos en la empresa. El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano.

Es necesario tener bien en claro qué significa tener un "puesto" o a los que algunos denominan también "cargo" dentro de una organización. Un PUESTO es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un puesto en el organigrama implica definir cuatro aspectos:

- Nivel jerárquico
- Área o departamento en que está localizado
- Superior jerárquico y,
- Los subordinados

2.8.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo

- **Análisis de puestos.-** Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.
- **Descripción de puestos.-** Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

La Descripción del Puesto se refiere a las tareas o funciones, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que la Especificación del Puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante debería cumplir para ocupar ese cargo. Mientras la descripción del cargo presenta al contenido de manera impersonal, la especificación suministra la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

2.8.3 Objetivo

El objetivo principal de este trabajo es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.

2.8.4 Beneficios

Los beneficios más importantes que nos aporta son:

- Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición;
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.

Así mismo, nos permite cumplir con creces las exigencias que las diferentes normativas de calidad exigen en la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la organización.

Son mejoras muy importantes las ya conseguidas con su implantación para cualquier organización pero, además, puede servir de punto de partida para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión de recursos humanos más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles profesiográficos del puesto para futuras selecciones de personal, reducción del tiempo de acogida del personal, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias, etc.

Por tanto, sirve de apoyo a otras necesidades como: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera.

En definitiva, se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzados.

2.8.5 Responsabilidad

Generalmente, en las medianas y grandes empresas existe un Departamento de Personal que es el principal responsable del programa de análisis de puestos, pero en las empresas más pequeñas en las que no existe esta división en su estructura, puede ser un administrador o el dueño el que realice esta actividad.

Lo que hay que tener siempre en cuenta es que aunque este proceso esté a cargo de un departamento o de una sola persona, para que el programa tenga éxito deberá recibir la cooperación de los supervisores y subordinados del puesto, quienes serán los encargados de suministrar información sobre el mismo.

2.8.6 Etapas del análisis de un puesto

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

1. **Etapa de Planeación:** En esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

1. *Determinación de los cargos que van a describirse:* deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
2. *Elaboración del organigrama:* al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
3. *Elaboración del cronograma de trabajo:* especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados

podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad. Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.

4. Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
5. Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios,
6. Criterio de generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.
7. Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo.
8. Dimensionamiento de los factores de especificaciones: Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
9. Graduación de los factores de especificaciones: un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

2. **Etapa de Preparación:** en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.
- Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
    - Disposición del ambiente
    - Recolección previa de datos

3. **Etapa de Ejecución:** En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
- Presentación de la redacción provisional: Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.

- Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

2.8.7 Factores de especificación

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son instrumentos de medición, construidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificaciones, que pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. **Requisitos intelectuales:** incluye los siguientes factores de especificaciones

- *Requerimientos educacionales:* incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.
- *Experiencia:* la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.
- *Requerimientos de conocimientos específicos:* pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.
- *Adaptabilidad al cargo:* habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros.

- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

2. **Requisitos físicos:**

- *Esfuerzo físico necesario:* incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.
- *Capacidad visual.*
- *Destreza o habilidad:* pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.
- *Complexión física necesaria.*

3. **Responsabilidades implícitas:** es práctica común, sumarizar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, título o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

4. Condiciones de trabajo:

- *Ambiente de trabajo:* se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto.
- *Riesgos:* consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.
- *Beneficios:* incluye

* Capacitación

* Remuneración

* Carrera, etc.

2.8.8 Mantenimiento del análisis

Siempre es necesario tener en cuenta que los puestos son de naturaleza dinámica, de manera que las descripciones y especificaciones de cargos deben revisarse conforme ocurran cambios o ante la solicitud de empleados o supervisores.

Algunas empresas cuentan con la política de revisar anualmente todos los puestos, lo que ayuda a asegurar que las descripciones y especificaciones permanezcan actualizadas.

2.8.9 Identificación de puestos

Entre los diferentes puestos de trabajo que existen, se detallará de manera muy breve algunos de ellos:

- **GERENTE.-** Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial , es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están centradas en lo que es inversión y en los contratos en los representa a la empresa.

- **CAJERO.**-El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes, para ello posee el material necesario cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.

- **RECEPCIONISTA.-** El puesto de Recepcionista es de vital importancia por que es la cara con la se encuentra los clientes al llegar a la empresa es por ello que se aptitudes, sus cualidades y sus requisitos están bien delineados.

- **SECRETARIA DE GERENCIA.-** El puesto de Secretaria de Gerencia es un puesto de alta confianza ya que sus funciones son básicamente de apoyo a la dirección de la empresa, además es como un puesto de carácter coordinador entre la dirección y todo el personal que conforma la empresa todos los comunicados, memorándums que se realizan son a través de la secretaria, además maneja la caja chica de la empresa.

- **ASISTENTE CONTABLE.-** Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable ya que esta encargado de registro y control de todas las operaciones contables de la empresa contando la organización con un puesto que controla y supervisa al asistente contable que es el puesto de Auditor .

- **CONTADOR.-** Este puesto esta designado principalmente en la practica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas la operaciones contables realizadas por la asistente contable trabaja en estrecha relación con este, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

- **ADMINISTRADOR.-** El puesto de administrador a parte de ser una posición representativa tiene un alto grado de responsabilidad y tiene obligaciones operativas, por ende la persona que ocupe este puesto tiene que tener básicamente dos aptitudes principales una la de alto sentido de responsabilidad y la de ser emprendedor.

2.9 Glosario de términos

"**ACTIVIDAD/TAREA:** Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad.

En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

ANÁLISIS: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo

CONTROL: Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

COORDINAR: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todas los elementos que participan en el trabajo.

DEPARTAMENTALIZACIÓN: Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

DIAGNÓSTICO: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

DIRIGIR: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

EFICACIA: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

ESTRATEGIA: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

EVALUAR: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

FINES: Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

FUNCION: Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

GERENCIA: Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas

MANUAL: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

MANUAL DE FUNCIONES: Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

MANUAL DE ORGANIZACIÓN: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

MANUAL DE PUESTOS: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de

trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

OBJETIVO GENERAL: Se define como "un deseo a lograr".

ORGANIZAR: Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

PRESUPUESTO: Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

PROBLEMA: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

PROYECTO: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "bienes de capital".

PUESTO: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

RECURSOS: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

SUPERVISAR: Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados

TRABAJO: Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos."[8]

2.10 Hipótesis

Una buena organización tanto orgánica como funcional, permitirá obtener mejores resultados en la Empresa Familiar.

---

[8] Hernández Orozco, Carlos. Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos .EUNED, Costa Rica, 1998.

2.11 VARIABLES:

2.11.1 Variable Independiente

Estructura Orgánica y Funcional

2.11.2 Variable Dependiente

Productividad de la empresa.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación.

La información utilizada en el siguiente estudio será recopilada a través de fuentes secundarias. El método de investigación con el que se va a trabajar al inicio de la presente investigación es el método descriptivo, ya que se realizará una explicación de las características, ventajas y desventajas de las Empresas Familiares, y cuáles son las incidencias de su puesta en práctica.

3.2 Tipos de Investigación.

El tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones dentro de Servicio de Encomiendas M&M. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, que se adapten a las necesidades y requerimientos de la empresa.

3.3 Población y Muestra

La población sobre la que se ejecutará el proyecto esta constituida por todo el personal de la empresa y su muestra comprende a una población finita de los cargos de la misma, teniendo una muestra probabilística.

Por el tipo de investigación que se realiza, la encuesta se aplicará a todo el personal de la empresa, y las entrevistas al personal que está directamente involucrado con la organización de la misma, detallados así:

- Gerente general
- Jefe de operaciones.
- Contador
- Auxiliar contable

3.4 Operacionalización de variables

3.4.1 Matriz de operacionalización de variables

Hipótesis: Una buena organización tanto orgánica como funcional, permitirá obtener mejores resultados en la Empresa Familiar.

Tabla 3.1

Variable independiente: Estructura Orgánica y Funcional

Concepto	Categoría	Indicadores	Índices
La estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato.	Estructuras	Niveles jerárquicos	Categorías, Estudios superiores, Nivel de profesionalización
		Detalle de puestos	Tipo de empresa, actividades relacionadas a la misma
		Asignación de Tareas	Habilidades técnicas, habilidades prácticas
		Niveles operativos	Desempeño profesional, Aptitudes y Capacidades

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

Tabla 3.2

Variable dependiente: Productividad de la empresa.

Concepto	Categoría	Indicadores	Índices
Es la eficiencia en la aplicación de los conocimientos, habilidades y rapidez con la que el trabajador desarrolla una labor con el mayor beneficio.	Desempeño	Calidad	Cumplimiento, precisión
		Conocimiento del puesto	Tiempo requerido
		Eficiencia	Especialización y desempeño

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

Para el desarrollo de este proyecto hemos utilizado herramientas que nos permitan recolectar la mayor cantidad de información necesaria, con el fin de conocer detalladamente la problemática de la empresa.

3.5.1 Técnicas.

Las técnicas empleadas en el desarrollo de este proyecto, se detallan a continuación:

3.5.1.1 La encuesta.

Una de las técnicas empleadas es la encuesta esta herramienta nos ayudará a través de preguntas enfocadas a la estructura y organización de la empresa a determinar la organización actual que tipo de estructura se maneja y los niveles jerárquicos que posee.

3.5.1.2 La entrevista estructurada.

Otra de las técnicas utilizadas es la entrevista, enfocada a dialogar con el personal administrativo de la empresa, con el fin de conocer la realidad actual de la empresa, desde el punto de vista de la directiva que son los que están directamente involucrados con la estructura y organización de la misma.

3.5.1.3 La observación.

La técnica de la observación también se aplicara para poder evidenciar la realidad actual de la empresa visualizando la problemática actual de la empresa que es la estructura orgánica y funcional.

3.6 Procesamiento y análisis de la información.

Una vez concluidas las etapas de colección y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos. En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito. El tipo de análisis de los datos depende al menos de los siguientes factores.

- El nivel de medición de las variables
- El tipo de hipótesis formulada
- El diseño de investigación utilizado indica el tipo de análisis requerido para la comprobación de hipótesis.

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. La interpretación se realiza en dos etapas:

- ❖ Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística.
- ❖ Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación.

Las dos anteriores etapas se sustentan en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los resultados obtenidos. En esta etapa del proceso de investigación se procede a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

El diseño de tablas estadísticas permite aplicar técnicas de análisis complejas facilitando este proceso. El análisis debe expresarse de manera clara y simple utilizando lógica tanto inductiva como deductiva.

Las tablas diseñadas para el análisis de datos se incluyen en el reporte final y pueden ser útiles para analizar una o más variables. En virtud de éste último criterio el análisis de datos puede ser uní variado, divariado o trivariado dependiendo de la cantidad de variables que se analizan.

3.7 Aplicación

La información utilizada en el siguiente estudio será recopilada a través de fuentes secundarias. El método de investigación con el que se va a trabajar al inicio de la presente investigación es el método descriptivo, ya que se realizará una explicación de las características, ventajas y desventajas de las Empresas Familiares, y cuáles son las incidencias de su puesta en práctica.

Sobre esta base metodológica, se procede a aplicar el método inductivo, es decir, se parte de un contexto abstracto hacia las especificaciones que han caracterizado a este tipo de empresas.

Por último se llevará a cabo una fase experimental, que permita conjugar el contenido teórico con la práctica de la investigación, mediante el estudio de un caso práctico.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

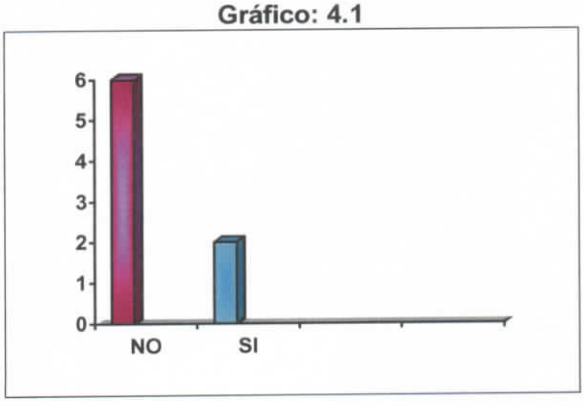
Pregunta 1: ¿Cree usted que la organización de la empresa es la adecuada para atender de manera eficiente a los clientes?

Tabla 4.1

Respuestas	Encuestados	%
NO	6	75%
SI	2	25%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

Gráfico: 4.1



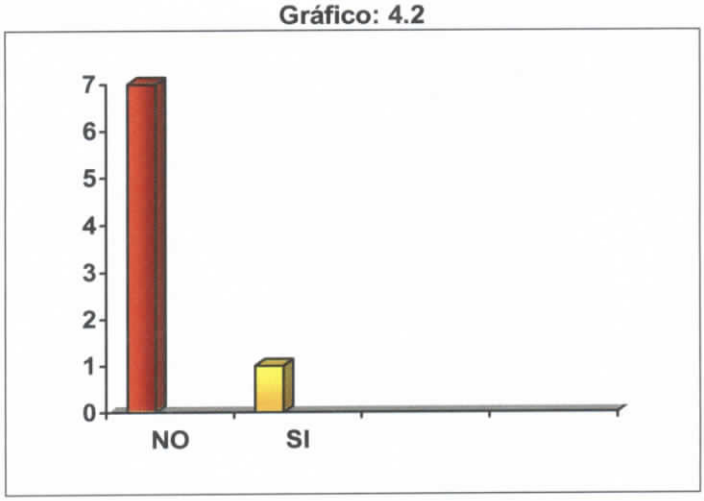
Análisis: Del total de personas consultadas el 75 % manifiesta que la empresa no esta organizada adecuadamente y el 25% restante indica que esta bien organizada.

2.- ¿Le han entregado un detalle de las funciones que tiene que realizar?

Tabla: 4.2

Respuestas	Encuestados	%
NO	7	87.50%
SI	1	12.50 %
TOTAL	8	100 %

Gráfico: 4.2



Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

Análisis:

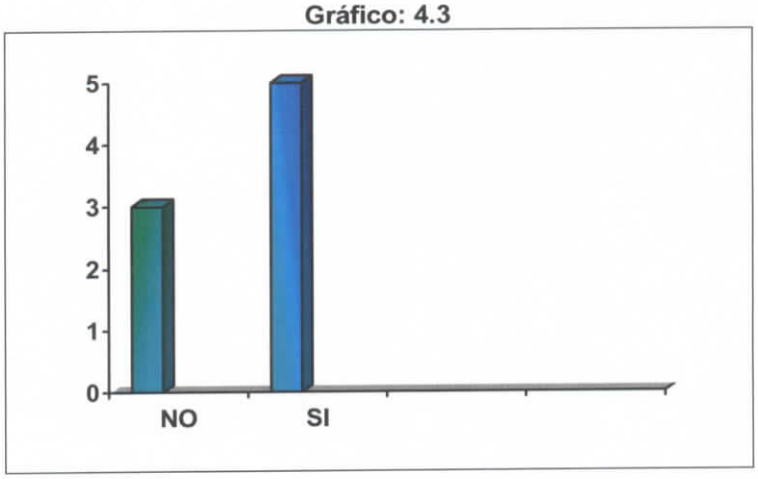
De la totalidad de las personas encuestadas el 87.50 % manifiesta que no les han entregado un detalle de las funciones que tienen que realizar, y el 12.50 % restante indica que si han recibido un detalle de las funciones a realizar en sus cargos.

3.- ¿Estaría de acuerdo con la creación de una unidad administrativa que permita mejorar la organización interna de la empresa?

Tabla: 4.3

Respuestas	Encuestados	%
NO	3	37.50%
SI	5	62.50%
TOTAL	8	100%

Gráfico: 4.3



Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

Análisis:

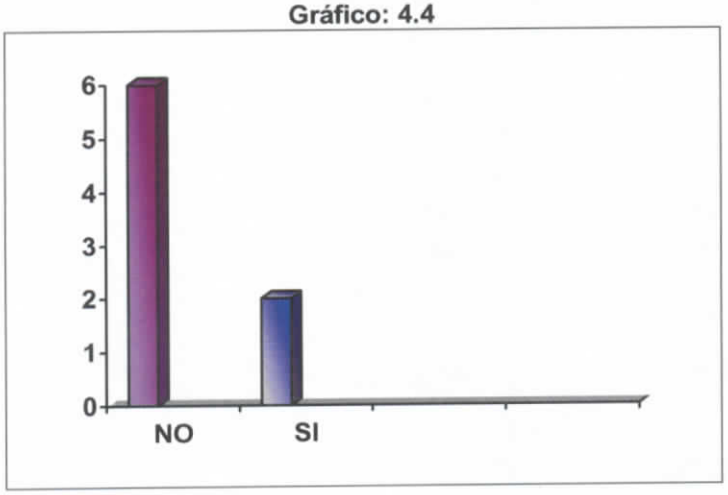
Del total de personas consultadas el 37.50% manifiesta que no estarían de acuerdo con la creación de una unidad administrativa, y el 62.50 % restante señala que si estarían de acuerdo con la con la creación de una unidad administrativa que permita mejorar la organización interna de la empresa.

4.- ¿Considera que los puestos existentes son los necesarios para el cumplimiento de los fines de la empresa?

Tabla: 4.4

Respuestas	Encuestados	%
NO	6	75%
SI	2	25%
TOTAL	8	100%

Gráfico: 4.4



Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

Análisis:

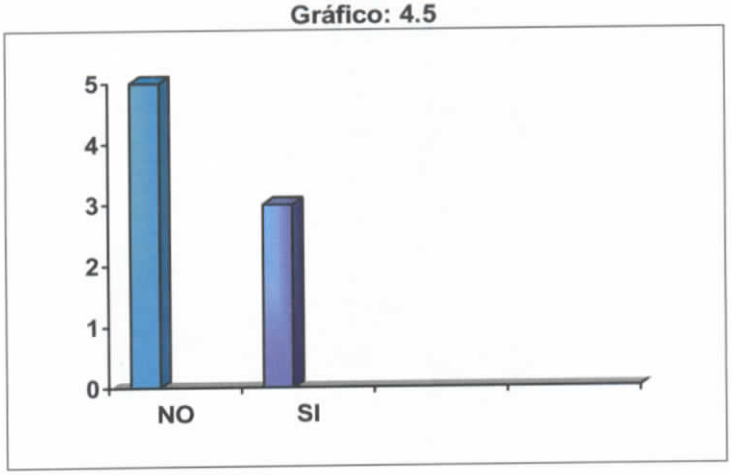
De la totalidad de personas encuestadas el 75% considera que los puestos existentes no son los necesarios para el cumplimiento de los fines de la empresa y el 25% restante indica que los puestos existentes si son los necesarios.

5.- ¿Cree que la empresa está en capacidad de ampliar la cobertura de servicio a la zona central del país para tener una mejor rentabilidad?

Tabla: 4.5

Respuestas	Encuestados	%
NO	5	62.50%
SI	3	37.50%
TOTAL	8	100%

Gráfico: 4.5



Elaborado por: PALACIOS, Hernán (2009)

Análisis:

Del total de personas encuestadas el 62.50% manifiesta que la empresa no esta en capacidad de ampliar la cobertura de servicio y el 37.50 % restante indica que la empresa si esta en la capacidad.

ANALISIS DE RESULTADOS ENTREVISTAS

El principal objetivo es determinar una estructura orgánica funcional, y para poder implantarla, se ha elaborado un cuestionario de preguntas (entrevistas), que será completado por el personal administrativo de la empresa, directamente al gerente general, jefe de operaciones, contador y auxiliar contable.

El cuestionario pretende recoger las opiniones de las diferentes personas involucradas para conocer que tipo de estructura es la que manejan actualmente y conocer la importancia que tendría la implantación de una nueva estructura organizacional.

4.2 Presentación de datos y análisis de las entrevistas

A continuación se detalla el análisis de las entrevistas realizadas a cada uno de los colaboradores de la empresa. Cada una de las respuestas se encuentra identificada con la letra R (respuesta), y un numeral:

R1: Respuestas emitidas por el Gerente General

R2: Respuestas emitidas por el Jefe de Operaciones

R3: Respuestas emitidas por el Contador.

R4: Respuesta emitidas por el Auxiliar contable.

Entrevista:

1.- Qué dificultades han tenido en la gestión de la unidad a su cargo en la empresa?

R1.- Principalmente desorden ciertas personas desempeñan actividades que no deberían realizar, muchas veces mi persona interviene en cualquier actividad que se requiera inclusive entregas de paquetes o envíos.

R2.- Se han presentado dificultades en la planificación de rutas y programación de horarios, también es muy necesario contratar ayudantes que nos colaboren en las entregas, para poder brindar un mejor servicio.

R3.- Básicamente no tenemos sistemas contables que nos permitan procesar de mejor manera la información y en menor tiempo, los sistemas que tenemos son muy tradicionales, y adicionalmente aplicamos una contabilidad muy sencilla.

R4.- Varios problemas la falta de organización dificulta mucho el proceso de determinar con exactitud las perdidas o ganancias de la empresa.

Análisis:

Es evidente que la falta de organización en la empresa afecta directamente a las distintas áreas y departamentos de la misma.

2.- Qué actividades deberíamos realizar para lograr un crecimiento de la empresa?

R1.- Sería indispensable empezar por estructurar y organizar a la empresa en todas sus áreas, implementar un manual de funciones que permita agilizar los diferentes procesos.

R2.- Deberíamos empezar a capacitar al personal, y así lograr mejores beneficios.

R3.- Formar un equipo de trabajo que busque un mismo fin.

R4.- Colaborar y sobre todo ponerse de lado de la empresa.

Análisis:

Varias actividades dirigidas principalmente por el Gerente general, formar equipos de trabajo, capacitar al personal, y sobre todo incentivar a la gente que aporte con ideas que puedan ayudar al mejoramiento de la empresa.

3.- Según su punto de vista deberíamos implantar una nueva estructura orgánica funcional que se adapte a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

R1.- Definitivamente sí sería el principal paso a dar para empezar un proceso de cambio.

R2.- Si, sería muy útil nos permitiría ahorrar mucho tiempo y ser más eficientes.

R3.- Sí fundamental para empezar cualquier cambio.

R4.- Si.

Análisis:

Sería la pauta que permita a la empresa iniciar un proceso de cambio a nivel general, para poder adaptarse a los nuevos cambios y ser muy competitivos en el mercado

4.- Cree necesario realizar un manual de funciones para que cada empleado conozca en detalle las funciones que tiene que cumplir

R1.- Si, sería muy necesario.

R2.- Si, muy importante para evitar malos entendidos

R3.- Si

R4.- Muy necesario.

Análisis.

Un manual de funciones ayudaría a que el personal conozca al detalle desde un inicio que actividades debe realizar, eso ayudaría a que la empresa marche de mejor manera.

.

CAPITULO V

5.1 Conclusiones

- La dinámica de las empresas familiares les permite tener ventajas que no puede presentar el resto de las empresas, y entre ellas se destacan factores compuestos tanto por lo familiar como por lo organizacional.

- Las empresas familiares ofrecen una serie de valores muy positivos como la cooperación, solidaridad y compromiso que garantizan en mayor medida que otras compañías la estabilidad y la continuidad del tejido empresarial.

- El nivel de compromiso que adquieren los individuos que pertenecen a la familia y a la empresa es uno de los pilares fundamentales; el conocimiento tan profundo que tienen y que adquieren las personas que trabajan en la Empresa Familiar y de su funcionamiento, la flexibilidad en el trabajo y manejo del tiempo y el sentimiento de que todo esfuerzo se verá reflejado en su propio negocio.

- En este tipo de empresas familiares existe rapidez para la toma de decisiones, tiene un alto grado de confiabilidad y el orgullo.

- El establecimiento de canales de comunicación estructurados entre la familia y la empresa es, asimismo, una cuestión pendiente, de hecho, la empresa familiar M&M prácticamente no llevan a cabo reuniones estructuradas y planificadas con este fin.

- Se aprecia también que ven como un proceso natural la incorporación de familiares a la empresa y, en consecuencia, no se plantean el establecimiento de unas normas de acceso que permitan reflejar los requisitos que debe cumplir la plantilla o sus características formativas, lo que a la larga puede causar tensiones entre el personal familiar y no familiar.

- Además, las ventajas apuntadas asociadas a la empresa familiar son más importantes cuando el tamaño de la empresa es pequeño (y básicamente en la primera generación) ya que al crecer o cuando empiezan a pasar las generaciones, elementos como la cohesión o el liderazgo basado en elementos familiares se empiezan a perder.

- La maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

- Además, organizacionalmente también se encontró un organigrama diseñado pensando en las personas de la familia en lugar de las necesidades y procesos de la Empresa Familiar. Es habitual encontrar un

Departamento que la única utilidad real que tiene es darle trabajo a un familiar.

- El manejo de las transiciones es un importante desafío para la empresa familiar, esto puede significar el triunfo o el fracaso de la misma. Esto se puede presentar cuando el dueño es una persona de edad y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. Si se muestra aunque sea muy levemente este potencial conflicto, el resultado puede ser destructivo para la empresa, ya que puede provocar incertidumbre en el personal, los proveedores y los clientes.

- Por lo anterior es muy importante manejar muy bien la transición en la empresa. También las empresas familiares ponen cierto reparo en reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Esta actitud puede dificultar el desarrollo normal de la empresa e incluso su supervivencia ya que se escatiman los recursos para los proyectos importantes o se manejan en forma ineficiente durante las crisis pasajeras. Parecería que detrás de esas actitudes excesivamente cautelosas con respecto a la financiación externa, generalmente se oculta un temor a la pérdida de control. También puede aparecer un miedo a la influencia que pudieran adquirir en el manejo de la empresa, extraños a la misma.

5.2 Recomendaciones

- La empresa "Servicio de Encomiendas M&M" no tiene un departamento de recursos humanos, ya que combina varias áreas y estas a su vez trabajan conjuntamente siendo una sola; cada departamento tiene su importancia en la empresa, y por ende se recomienda organizar su departamento en función de crecimiento estructural y funcional.

- Dividir cada una de las áreas que componen un departamento de esta categoría, dando su función esencial a cada uno de sus integrantes, es decir, completar las áreas que les hacen falta como, capacitación, compensación, beneficios sociales; y separar aquellas que están unidas como reclutamiento y selección.

- Aunque sus áreas trabajan conjuntamente siendo una sola, cada una debe tener su espacio ya que sus funciones varían.

- Aún constituyendo la empresa o negocio una sola persona, es mejor constituirla como una sociedad limitada. De esta forma se logra una separación total y una autonomía entre los patrimonios personal-familiar y empresarial.

- La sucesión en la empresa familiar debe planearse a tiempo. Por eso, puede ser bueno transmitir parte del negocio en vida del empresario, o implicar en él a los posibles sucesores de forma organizada. Para ello, lo mejor será que el empresario se constituya en sociedad, y que luego transmita parte de sus participaciones o acciones a los posibles sucesores. Si ya es sociedad, deberá limitarse a transmitir una parte de sus participaciones o acciones.

- En relación con la sucesión, también es recomendable que la empresa planifiquen la formación y la capacitación técnica de los posibles sucesores, en función de las características y de las habilidades de cada uno de ellos.

- Con independencia de la conveniencia o no de hacer un protocolo familiar, en función del tamaño del negocio y de la complejidad de sus relaciones, es aconsejable que todas las empresas familiares normalicen y den lo máxima transparencia posible a algunas cuestiones básicas que suelen constituirse en puntos críticos: las condiciones de entrada de los familiares a la empresa como trabajadores o como directivos, qué familiares pueden acceder a ella o no, las características que deben reunir las personas que quieran incorporarse a la empresa, las relaciones entre la familia y la empresa o la concesión de préstamos de la empresa a miembros de la familia, entre otras.

- Finalmente es importante saber adonde queremos llegar, elaborar un sueño posible y comenzar a llevarlo a cabo encolumnando a toda la organización detrás de él. Dándole un sentido al día a día, saber exactamente en donde se encuentra la empresa, estudiar a la empresa, al entorno, al mercado, conocer con que herramientas contamos, en que estamos fuertes y que debemos modificar.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Tema.

Estructura orgánica y funcional de la empresa familiar "Servicio de Encomiendas M&M" de la ciudad de Ambato.

6.2 Datos Informativos.

Empresa: Servicio de Encomiendas M&M.

Actividad: Servicio de entrega de paquetes y envíos.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato, Parroquia la Matriz.

Dirección: Darquea 6-32 y Manuela Cañizares

6.3 Antecedentes de la propuesta:

En la empresa no se ha establecido un organigrama, una estructura funcional que permita mejorar el desempeño y la organización de la misma, la falta de asignación de cargos y niveles jerárquicos generaban desorden y perdida de tiempo en las entregas, es importante implantarla ya que es una parte muy importante en el desempeño de la misma y así lograr cambios que permitan reestructurar la empresa logrando un crecimiento sostenido adaptándose a los nuevos cambios ,aumentando la rentabilidad y principalmente generar cada vez mas cliente fieles que sientan seguridad en contratar los servicios de la empresa .

La competencia actualmente es muy agresiva y cada vez aumentan mas sus servicios garantizando las entregas a tiempo, realizando convenios a través de medianas y grandes empresas. Al instaurar una nueva estructura orgánica y funcional vamos a lograr mejorar nuestros servicios y principalmente mejorar la rentabilidad de la empresa.

6.4 Justificación:

En la actualidad la empresa necesita una estructura orgánica real y que tenga una visión a futuro que le permita crecer y mejorar.

Es muy necesario ya que en la actualidad es primordial adaptarse a los cambios y avances tecnológicos, la competencia es muy agresiva y cada vez más actualizada.

Implementar cambios va a ayudar a que la empresa empiece a tomar nuevos caminos y plantearse objetivos y metas reales de crecimiento que van a generar mayor rentabilidad y mejorar el servicio.

6.5 Objetivos.

Establecer y proponer una estructura orgánica y funcional de la empresa.

6.5.1 Específicos:

- Realizar un organigrama estructural acorde a la necesidad actual de la empresa.

- Realizar un detalle de las funciones de cada uno de los puestos de acuerdo a la nueva estructura.

6.6 Diseño de una estructura orgánica.

Para el diseño de una estructura orgánica se deben considerar y analizar los siguientes componentes:

- Unidades Administrativas
- Niveles jerárquicos
- Líneas de autoridad y responsabilidad.
- Organigrama estructural.

Unidades Administrativas.- Una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos a las cuales se denominarán unidades administrativas.

La identificación o estructuración de las unidades administrativas dependerá de las necesidades de la organización, basadas en la misión, visión y productos institucionales; por lo tanto, estas unidades deben estar claramente definidas y justificadas mediante informes técnicos, los mismos que deberán reflejar la optimización del funcionamiento de la organización así como de sus procesos internos.

Determinado el portafolio de productos y la cadena de valor institucional se debe proceder a lo siguiente:

- Identificar las unidades administrativas, considerando su interrelacionamiento con toda la organización. Es decir, fundamentando su estructuración en la misión o propósito duradero que va a cumplir dentro de la organización y que la distingue de las demás y en la generación de productos que fortalezcan la gestión institucional.

- Considerar que para la estructuración de los niveles de apoyo y asesoría, se tomarán los insumos establecidos en la estandarización de los productos básicos, que permitirán objetivamente estructurar las unidades administrativas de conformidad con las necesidades técnicas de la institución.

- Definición del nombre de la unidad administrativa, para lo cual se debe considerar denominaciones que sugieran y guarden coherencia con los productos generados dentro de ella.

Niveles jerárquicos.- La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

En este sentido se consideran cuatro niveles jerárquicos:

- Directivo
- Asesor

- Apoyo
- Operativo

Directivo.- Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

Asesor.- Es el encargado de proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

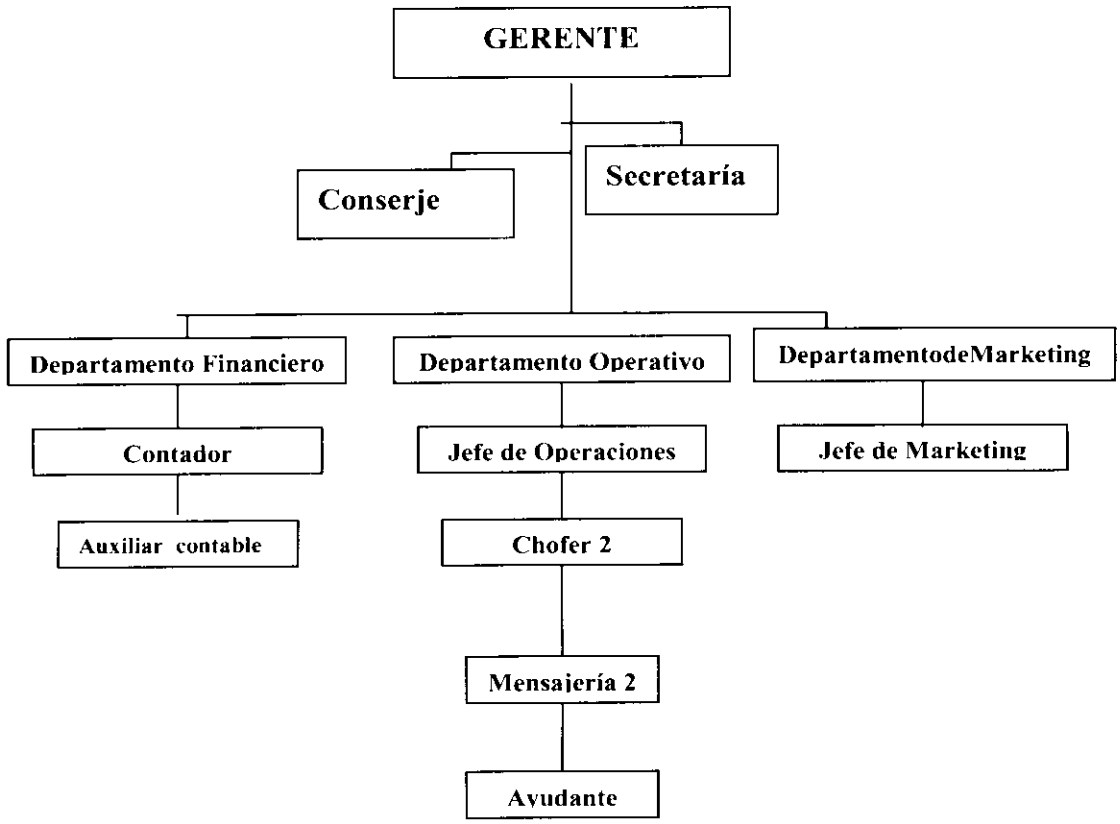
Apoyo.- Es el encargado de proporcionar apoyo administrativo y logístico entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanzar sus objetivos.

Operativo.- Es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo.

Líneas de autoridad y responsabilidad.- Es el canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización y viceversa, es el nexo entre todas las posiciones o niveles organizacionales.

Para ello se especificará claramente la interrelación que existe entre las personas, unidades y la organización, indicando la dependencia, responsabilidad y dirección que se debe seguir ininterrumpidamente de forma vertical u horizontal dentro de la organización.

Organigrama Estructural.- Es la representación gráfica de la estructura organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.



SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
———	Línea de dependencia
———	Línea de Apoyo

Elaborado por: Palacios Hernán

6.7 Descripción y perfil de exigencias del puesto

El objetivo de éste manual es definir los propósitos de cada departamento, así como también especifica la relación de dependencia de las unidades a los niveles superiores.

Define también las funciones generales y responsabilidades para cada dependencia conforme a la naturaleza de cada unidad.

A continuación se detallará los diferentes cargos y funciones que se propone para la empresa familiar "Servicio de Encomiendas M&M"

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M	
PUESTO: Gerente	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Directivo	RMU: $1500

II.- ROL
Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están centradas en lo que es inversión y en los contratos en los que representa a la empresa

III.- ACCIONES PRINCIPALES
Manejo y control de la organización
Firma de documentos y emisión de cheques
Análisis e interpretación de balances
Toma de decisiones compras adquisiciones
Contratación de personal
Atender y solucionar problemas internos o externos

IV.- INTERFAZ	
Manejo y control de la organización	Jefe de Operaciones
Firma de documentos y emisión de cheques.	Secretaría
Análisis e interpretación de balances.	Contador, auxiliar contable
Toma de decisiones compras adquisiciones.	Contador, J. Operaciones.
Contratación de personal	RRHH

V.- PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO
Título en Administración de empresas y/o carreras afines

VI.- EXPERIENCIA:
1.- Tener experiencia de 2 años mínimo en actividades afines al puesto
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares
3.- Contenido de la experiencia toma de decisiones manejo gerencial

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M	
PUESTO: Secretaria	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Apoyo	RMU: $350
II. ROL	
Control y manejo de la información, brindar apoyo y servicio en las diferentes actividades.	
III. ACCIONES PRINCIPALES	
Emisión de cartas e informes	
Apoyo a las actividades del gerente	
Logística y manejo de actividades de la empresa	
Control de llamadas entrantes.	
IV. INTERFAZ	
Emisión de cartas e informes	Gerente
Apoyo a las actividades del gerente	Gerencia
Logística y manejo de las actividades de la empresa	RRHH
Control de llamadas entrantes Mensajería	J. Operaciones Mensajero
V. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulo en secretariado y licenciatura	
VI. EXPERIENCIA	
1.- Tiempo de experiencia: 2 años	
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares	
3.- Manejo eficaz de la información	

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M.	
PUESTO: Asistente Limpieza	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Apoyo	RMU: $220

II. ROL
Mantener limpias todas las áreas de la empresa y cooperar en las diversas actividades

III. ACCIONES PRINCIPALES
Limpieza diaria de las oficinas
Verificar la existencia de materiales de limpieza indispensables
Colaborar con los mandados y necesidades internas
Atender las necesidades de los clientes

IV. INTERFAZ	
Limpieza diaria de las oficinas	RHH
Verificar la existencia de materiales de limpieza indispensables	RRHH
Colaborar con los mandados y necesidades internas Atender las necesidades de los clientes	TODOS Secretaria

V. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO
Titulo de bachiller

VI. EXPERIENCIA
1.- Tiempo de experiencia 2 años
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares
3.- Limpieza general de todas las áreas

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M.	
PUESTO: RRHH	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Apoyo	RMU: $ 450
ROL DEL PUESTO: Apoyo	
II. ROL	
Realizar contrataciones, apoyar actividades relacionadas con el personal y manejar específicamente el desempeño de los mismos.	
III. ACCIONES PRINCIPALES	
Realizar las contrataciones que se requiera	
Controlar el desempeño de los colaboradores	
Atender las necesidades básicas en las diferentes áreas	
Apoyar a la estabilidad laboral dentro de la empresa	
IV. INTERFAZ	
Realizar las contrataciones que se requiera	Gerente, J. de Operaciones
Controlar el desempeño de los colaboradores Atender las necesidades básicas de todos	Secretaría, Mensajería, Todas las Áreas
Apoyar a la estabilidad laboral de la empresa	Todas las áreas
V. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulo en Psicología Industrial	
VI. EXPERIENCIA	
1.- Tiempo de experiencia 2 años	
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares	
3.- Manejo de personal	

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M.	
PUESTO: Contador	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Asesor	RMU: $ 550
II. ROL	
Controlar todos los movimientos contables y presentar los respectivos informes a gerencia.	
III. ACCIONES PRINCIPALES	
Verificar todas las transacciones diarias	
Procesar la información y llevar los respectivos balances	
Emitir criterios acerca del desempeño contable de la empresa	
Coordinar las compras y adquisiciones con la gerencia	
IV INTERFAZ	
Verificar todas las transacciones diarias	Auxiliar, Secretaria
Procesar la información y llevar	
los respectivos balances	Auxiliar contable
Emitir criterios acerca del desempeño	Gerencia
contable de la empresa	Gerencia
Coordinar las compras y adquisiciones con la gerencia	Gerencia, J Operaciones
V. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulo en Auditoria o CPA	
VI. EXPERIENCIA	
1.- Tiempo de experiencia 2 años	
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares	
3.- Trayectoria en el manejo contable	

I. IDENTIFICACION: "ENCOMIENDAS M&M"	
PUESTO: Auxiliar Contable	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Asesor	RMU: $ 350
II. ROL	
Asistir y colaborar con el manejo del departamento contable	
III. ACCIONES PRINCIPALES	
Procesar las transacciones y presentar informes al departamento contable	
Colaborar con las disposiciones del contador	
Verificar balances y estados contables	
Ocupar el lugar del contador cuando sea necesario	
IV. INTERFAZ	
Procesar las transacciones y presentar	
informes al departamento contable	Contador
Colaborar con las disposiciones del contador	Contador
Verificar balances y estados contables	Gerencia, Contador
Ocupar el lugar del contador cuando sea necesario	Gerencia, Contador
IV. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulo en Auditoria o CPA	
VI. EXPERIENCIA	
1.- Tiempo de experiencia 2 años	
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares	
3.- Trayectoria en el manejo contable	

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M"	
PUESTO: Jefe de operaciones	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Asesor	RMU: $ 500
II. ROL	
Designada para administrar grupos ocupacionales de la empresa, dirige, controla, programa todos los procesos internos de la empresa.	
III. ACCIONES PRINCIPALES	
Programación de rutas de los envíos diariamente	
Monitoreo y control del desempeño de los mensajeros	
Verificar que los envíos hayan llegado a sus destinos	
Coordinar todas las actividades y procesos internos	
IV. INTERFAZ	
Programación de rutas de los envíos diariamente	Mensajería,
Monitoreo y control del desempeño de los mensajeros	Mensajería
Verificar que los envíos hayan llegado a sus destinos	Mensajería,
Coordinar todas las actividades y procesos internos	Mensajería, Marketing, Secretaría
V.PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulo en Administración de empresas	
VI. EXPERIENCIA	
1.- Tiempo de experiencia 2 años	
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares	
3.- Amplio desempeño en el control de personal	

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M"	
PUESTO: Chofer	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Operativo	RMU: $ 280
II. ROL	
Movilizar las encomiendas de una ciudad a otra, cumplir con las tareas encomendadas por el jefe de operaciones	
III. ACCIONES PRINCIPALES	
Manejo de las camionetas y camiones de la empresa	
Reparto de los paquetes y envíos a las diferentes direcciones	
Acatar las disposiciones del jefe de operaciones	
Verificar el estado y coordinar los mantenimientos de las camionetas	
IV. INTERFAZ	
Manejo de las camionetas y camiones	Jefe de Operaciones
Reparto de los paquetes y envíos	Jefe de Operaciones,
Acatar las disposiciones de su jefe inmediato	Jefe de Operaciones,
Verificar el estado y coordinar los mantenimientos	Jefe de Operaciones,
de las camionetas	
V. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulo de Bachiller	
VI. EXPERIENCIA	
1.- Tiempo de experiencia 2 años	
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares	
3.- Capacidad de trabajar bajo presión	

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M"	
PUESTO: Mensajería	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Operativo	RMU: $ 220
ROL DEL PUESTO: Operativo	
II. ROL	
Entregar los diferentes paquetes y envíos a sus destinos	
III. ACCIONES PRINCIPALES	
Entrega puntual y personal de los envíos	
Coordinar las entregas con el chofer y jefe de operaciones	
Entregar facturas o recibos a los clientes finales	
Presentar detalle de actividades diarias	
IV. INTERFAZ	
Entrega puntual y personal de los envíos	J. de Operaciones, Chofer
Coordinar las entregas	J. de Operaciones, Chofer
Entregar facturas o recibos a los clientes	Secretaria
Presentar detalle de actividades diarias	J. de Operaciones
V. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulo de Bachiller	
VI. EXPERIENCIA	
1.- Tiempo de experiencia 2 años	
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares	
3.- Eficiencia y puntualidad en las entregas	

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M":	
PUESTO: Ayudante- Auxiliar	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Operativo	RMU: $ 240
II. ROL	
Colaborar con cualquier actividad relacionada con la empresa.	
III. ACCIONES PRINCIPALES	
Facilitar las operaciones y actividades internas	
Realiza cualquier actividad encomendada	
En caso de ser necesario colabora con las entregas	
Coordina con la secretaría cualquier actividad que se requiera	
IV. INTERFAZ	
Facilitar las operaciones y actividades internas	J. de Operaciones, Chofer
Realizar cualquier actividad encomendada	Todas las áreas
Si es el caso colabora con las entregas	Chofer, Mensajería
Coordina con la secretaria cualquier actividad	Secretaría
que se requiera	
V. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulo de Bachiller, cualquier especialidad.	
VI. EXPEREINCIA	
1.- Tiempo de experiencia 2 años	
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares	
3.- Habilidad para cooperar	

I. IDENTIFICACION "ENCOMIENDAS M&M"	
PUESTO: Marketing	CODIGO:
GRUPO OCUPACIONAL: Asesor	RMU: $ 320

II. ROL
Contribuir y aplicar las técnicas y actividades necesarias para promocionar a la empresa.

III. ACCIONES PRINCIPALES
Planificar publicidades y promociones eventuales
Determinar los medios publicitarios adecuados
Lograr alianzas empresariales que generen beneficios
Planificar y elegir los canales de distribución adecuados

IV. INTERFAZ	
Planificar publicidades y promociones eventuales	Jefe de Op. Gerente
Determinar los medios publicitarios adecuados	Gerente
Lograr alianzas empresariales que generen beneficios	Gerente
Planificar y elegir los canales de distribución adecuados	J. Operaciones

V. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO
Titulo de Publicidad y Comunicación

VI. EXPERIENCIA
1.- Tiempo de experiencia 2 años
2.- Especificidad de la experiencia en puestos y actividades similares
3.- Implementar estrategias de publicidad

BIBLIOGRAFIA

- BURKE, Warner (1988). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- LANDAETA Y AMOEIRO (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente.
- M. JEAN (1992) Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- HUNT, J (1993). La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.
- Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional. Editorial McGraw Hill. 1997.
- HILL CHARLES & Gareth Jones. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. 1997. Davis Keith
- BERNAL César Augusto T, Prentice Hall, Editorial Person, 2000.
- MANKIW N. Gregory, PRINCIPIOS DE ECONOMIA, Ed. Mc Graw Hill-Interamericana de España, S.A.U., Traducido de la 1era edición en inglés de PRINCIPLES OF ECONOMICS, México, 1999.
- GERSIK, Kelin, et al. Empresas Familiares generación a generación. México; Ed. Mc Graw-Hill; 1997.
- GALLO, Miguel Ángel, Cappuyns, Kristin y Estapé, María José. «La continuidad de las empresas familiares». La Empresa Familiar - 5. Estudios y Ediciones IESE, 1996.
- GINEBRA, Joan. Las Empresas Familiares. México; Ed. Panorama; 1997; págs: 17- 25.
- ARQUER, Joaquin. Empresas Familiares. España; Ed. Universidad de Navarra; 1979; págs 35- 36
- MARTÍNEZ, Nogueira Roberto. Empresas Familiares: Su significación social y su problemática organizacional. Buenos Aires: Editorial Macchi. 1984.
- SAMUELSON, Paul y Nordhaus William, ECONOMÍA, McGraw Hill, 1986.
- Ética en Empresa Familiar: Textos y casos. Editorial Praxis, S.A., 1998.
- MA GALLO, C García Pont – La empresa familiar en la economía, 1989.
- MUÑOZ, C. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis. México: Printice – Hall Hispanoamericana, S.A.

❖ **Direcciones Electrónicas:**

- http://www.bce.fin.ec
- http://www.gestiopolis.com
- http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar
- http://www.iese.edu
- http://www.supercias.gov.ec

❖ **Información Particular:** proporcionada por la empresa familiar "Servicio de Encomiendas M&M".

ANEXOS

ANEXO: A

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Escuela de Administración de Empresas

ENCUESTAS

Objetivo: Esta información será utilizada para la elaboración de la disertación de grado.

Dirigido: Al personal de la Empresa Servicio de Encomiendas M&M

Datos generales:

Nombres: **Fecha:**

Preguntas:

1.- ¿Cree UD que la organización de la empresa es la adecuada para atender de manera eficiente a los clientes?

2.- ¿Le han entregado un detalle de las funciones que tiene que realizar?

3.- ¿Estaría de acuerdo con la creación de una unidad administrativa que permita mejorar la organización interna de la empresa?

SI porque:

NO porque

4.- ¿Considera que los puestos existentes son los necesarios para el cumplimiento de los fines de la empresa?

5.- ¿Cree que la empresa está en capacidad de ampliar la cobertura de servicio para tener una mejor rentabilidad?

ANEXO: B

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Escuela de Administración de Empresas

ENTREVISTA

Objetivo: Esta información será utilizada para la elaboración de la disertación de grado.

Dirigido: Al Gerente general, Jefe de Operaciones, Contador y Auxiliar contable.

Datos Generales:

Nombres: **Fecha:**

Preguntas:

1.- Que dificultades han tenido en la gestión de la unidad a su cargo en la empresa

.....

2.- Que actividades deberíamos realizar para lograr un crecimiento de la empresa

.....

3.- Según su punto de vista deberíamos implantar una nueva estructura orgánica funcional que se adapte a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

.....

4.- Cree necesario realizar un manual de funciones para que cada empleado conozca en detalle las funciones que tiene que cumplir

.....

.....

Firma

ANEXO C:

"SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M"

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
(Expresado en dólares americanos)

NOTAS

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES:	
Caja y equivalentes	42,359
Cuentas por cobrar	22,439
Otras cuentas por cobrar	4,799
Total activos corrientes	69,597
INVERSIONES	40,000
PROPIEDAD Y EQUIPOS	87,550
OTROS ACTIVOS	20,000
TOTAL DE ACTIVOS	217,147
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVOS CORRIENTES:	
Obligaciones bancarias	18,375
Cuentas por pagar	36,560
Otras cuentas por pagar	10,667
Total pasivos corrientes	65,602
PATRIMONIO	
Capital social	151,545
Total patrimonio	151,545
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	217,147

ANEXO: D

"SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M"

ESTADO DE RESULTADOS

POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

(Expresado en dólares americanos)

INGRESOS:	
	86,540
Total	86,540
TOTAL INGRESOS	86,540
GASTOS DE OPERACION:	44,780
UTILIDAD EN OPERACIONES	41,760
GASTOS FINANCIEROS, neto	22,430
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	19,330
MENOS:	
Impuesto a la renta	3,476
UTILIDAD NETA DEL AÑO	15,854

ANEXO: E

"SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M"

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008
(Expresado en dólares americanos)

NOTAS

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES:	
Caja y equivalentes	60,720
Cuentas por cobrar	30,763
Otras cuentas por cobrar	6,238
Total activos corrientes	97,721
INVERSIONES	60,000
PROPIEDAD Y EQUIPOS	120,000
OTROS ACTIVOS	26,000
TOTAL DE ACTIVOS	303,721

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVOS CORRIENTES:	
Obligaciones bancarias	20,000
Cuentas por pagar	58,261
Otras cuentas por pagar	17,457
Total pasivos corrientes	95,718
PATRIMONIO	
Capital social	208,003
Total patrimonio	208,003
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	303,721

ANEXO: F

"SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M"

ESTADO DE RESULTADOS

POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008
(Expresado en dólares americanos)

INGRESOS:		
		112,502
Total		112,502
MARGEN BRUTO		112,502
GASTOS DE OPERACION		55,670
UTILIDAD EN OPERACIONES		56,832
GASTOS FINANCIEROS, neto		22,540
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		34,292
MENOS:		
Impuesto a la renta		7,540
UTILIDAD NETA DEL AÑO		26,752

ANEXO: G

Cuadro N. 1

COMPARACIÓN ACTIVOS			
	2007	**2008**	**% DE VARIACIÓN**
Activos Corrientes	$69,597	$97,721	**40.41%**
Inversiones	$40,000	$60,000	**50.00%**
Propiedad y Equipos	$87,550	$120,000	**37.06%**
Otros Activos	$20,000	$26,000	**30.00%**
TOTAL ACTIVOS	**$217,147**	**$303,721**	**39.87%**

Elaborado por: El autor

El cuadro N.1 muestra las diferencias obtenidas entre los períodos 2007-2008, en el cual se puede observar que existe un índice de capital de trabajo positivo en los dos períodos ($3995.00 en el 2007 y $2003.00 en el 2008), hablando de Activos Corrientes, las inversiones se incrementaron en un 50% debido a que la Empresa obtuvo préstamos para mejorar su liquidez a un año plazo, los índices de rentabilidad han tenido un incremento, esto se debe a que han aumentado los ingresos debido a la nueva organización y control que se ha implementado.

El incremento registrado tanto en propiedad como en otros activos con relación al año 2007 se debe a que la empresa adquirió mejores equipos y tecnología como también implementó una mejor infraestructura en sus oficinas.

Cuadro. N.2

COMPARACIÓN PASIVOS			
	2007	2008	% DE VARIACIÓN
Pasivos Corrientes	$65,602	$95,718	45.91%
Patrimonio	$151,545	$208,003	37.25%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	$217,147	$303,721	39.87%

Elaborado por: El autor

En el cuadro N. 2 se observa que los pasivos aumentaron en un 45.91%, esto se debe principalmente a las cuentas por pagar adquiridas por la Empresa para mejorar la liquidez y realizar mejoras en las instalaciones.

Cuadro N. 3

COMPARACIÓN DE RESULTADOS			
	2007	2008	% DE VARIACIÓN
Ingresos	$86,540	$112,502	30.00%
Gastos de Operación	$44,780	$55,670	24.32%
Gastos Financieros	$20,430	$22,540	10.33%
TOTAL UTILIDAD NETA	$17,854	$26,752	49.84%

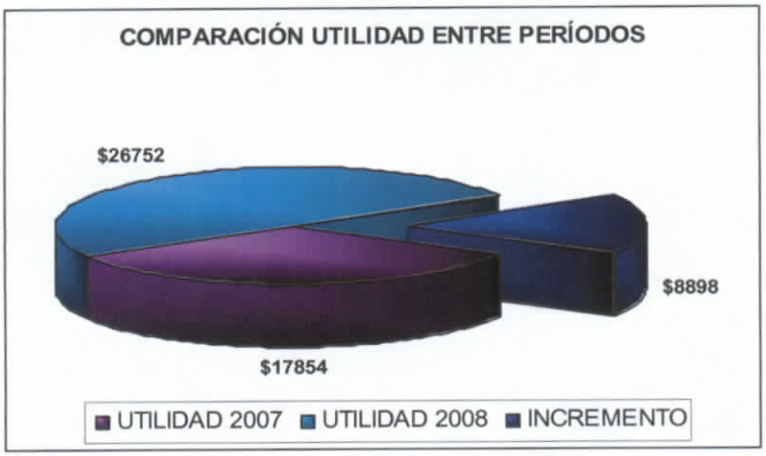


Con relación al período 2007 se puede observar que existe un aumento de los ingresos en un 30%, esto se debe a que se incrementó los volúmenes de clientes en un 25% como también los envíos esporádicos de correspondencia, se mejoró tanto el servicio como el precio de los envíos, y

se incorporó a los servicios brindados el envío de carga liviana a nivel de todo el país.

También podemos ver que los gastos tanto operacionales como financieros existe una variabilidad del 24.32% y 10.33% respectivamente, la razón de esto es que debido al crecimiento registrado de la Empresa en el período 2008, fue necesario incrementar tanto personal en las oficinas principales como también los agentes que dan apoyo a nivel nacional.

Cuadro N. 4



Elaborado por: El autor

Finalmente podemos mencionar que mediante la comparación de la utilidad neta del período 2007-2008 se registra un incremento del 49.84%, se demuestra de ésta manera que con un mayor compromiso por parte del talento humano, con un mejor estudio del entorno, de la competitividad, teniendo metas claras y definidas, es decir con una empresa ordenada y con una óptima organización y control, se obtiene mejores resultados.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
BIBLIOTECA