

UNIVERSIDAD DE FLORES



Implementación de un manual de organización
en una empresa familiar

Universidad: Universidad de Flores.

Facultad: Facultad de Administración.

Carrera: Lic. En Administración

Nombre y Apellido del Autor: Sheila Fernanda Pumar

Número de Legajo: 8807

Nombre y Apellido del Tutor: Matías Fernández Ruiz

Lugar y fecha de realización: Buenos Aires, Mayo de 2018.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Declaración de originalidad. | 3 |
| 2. Razones personales de la elección del tema. | 4 |
| 3. Agradecimientos. | 5 |
| 4. Resumen ejecutivo. | 6 |
| 5. Introducción. | 7 |
| 6. Alcance y límites del trabajo. | 8 |
| 7. Objetivos. | 9 |
| 8. Metodología utilizada. | 10 |
| 9. Breve currículum vitae del Equipo consultor. | 11 |
| 10. Marco teórico. | |
| 10.1. La empresa. | 12 |
| 10.2. La empresa familiar. | 16 |
| 10.3. Manuales administrativos. Manual de organización. | 24 |
| 11. Descripción de la organización. | 30 |
| 12. Antecedentes del problema o demanda. | 32 |
| 13. Descripción y delimitación del campo de estudio. | 34 |
| 14. Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores. | 35 |
| 15. Diagnóstico. | 49 |
| 16. Conclusiones. | 51 |
| 17. Propuestas. | 53 |
| 18. Plan de acción. | 58 |
| 19. Viabilidad de la propuesta. | 62 |
| 20. Recomendaciones. | 63 |
| 21. Bibliografía. | 64 |
| 22. Anexos. | 65 |

Declaración de originalidad

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado ante ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación del proyecto: “Implementación de un manual de organización en una empresa familiar”.

Autor: Sheila Fernanda Pumar

Lugar y fecha: Buenos Aires, Mayo de 2018.

Firma:

Razones personales de la elección del tema

Me ha motivado a elegir el tema del informe mi experiencia laboral en la empresa que será analizada, Audiref S.A., en la que trabajé durante 3 años. Me desempeñé en un puesto administrativo, en el cual realizaba variedad de tareas: desde compras, pago a proveedores, recepción y atención al cliente, ingreso de facturas, entre otras. Con el correr del tiempo observé que la compañía no poseía un manual en el cual se detalle su estructura organizacional por medio de la descripción de los objetivos, funciones, responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos de trabajo. El paso por dicha empresa me encontró cursando materias de la carrera que me ayudaron a visualizar los problemas y dificultades que produce la falta de una correcta delimitación de cargos, acompañada de la informalidad que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas, y en este caso en particular, una empresa familiar.

Es por ello, que habiendo sido testigo de las problemáticas que se producían a diario, decidí que al momento de realizar mi tesis elegiría la implementación de un manual de organización como tema a exponer, con el fin de presentar una propuesta que lleve a la empresa hacia la profesionalización.

Si bien actualmente trabajo en otra empresa, tengo una muy buena relación con los dueños de Audiref S.A. y el personal que la compone. Lo que me permitió obtener un buen acceso a la información para el desarrollo de este informe y que el mismo sea viable y no tenga importantes dificultades para llevarlo a cabo.

Por último, más allá del interés personal acerca del tema seleccionado, considero que las pequeñas y medianas empresas, incluyendo las familiares, fueron y siguen cumpliendo un papel relevante en nuestro país, no solo porque aportan a la economía interna sino también porque representan una fuente de trabajo importante. Es por dicha razón que valoro a este tipo de empresas y anhelo su crecimiento, lo que es posible mediante un análisis interno de su gestión para que se pasen desde su informalidad hacia el desarrollo mediante estructuras sólidas y correctamente constituidas.

Agradecimientos

A mis padres y hermana, que me apoyaron desde el primer día que decidí estudiar esta carrera, que en todo momento me alentaron para superarme y fortalecer la confianza en mí misma. Doy gracias a ellos que me inculcaron valores tales como el esfuerzo, la dedicación, el esmero, la constancia y la perseverancia, porque hasta en las circunstancias más difíciles uno debe mirar al frente y salir adelante para nunca perder de vista nuestros sueños.

A mi marido, que vivió conmigo cada paso que daba, cada logro y cada tropezón superado. Le doy las gracias porque es y fue todo este tiempo mi sostén, mi compañero incondicional, que me dio fuerzas y me convencía día a día de que yo podría ser capaz de terminar esta etapa de tantas horas dedicadas.

Gracias a todos ellos por darme el empujón para que finalmente esté hoy aquí cancelando una deuda pendiente que tenía conmigo misma y que sin su sostén no hubiera podido ser posible.

A mi tutor, por orientarme en la elaboración de este trabajo, el cual retomé luego de varios años de haberlo abandonado. Gracias por su paciencia, su claridad, sus conocimientos y consejos que me permitieron poco a poco darle forma a esta tesina.

A la empresa Audiref S.A. que me abrió sus puertas para desarrollar mi trabajo sin impedimento alguno, y por la confianza que han depositado en mí tanto los dueños como los empleados en cada entrevista y cuestionario realizado.

A los profesores y autoridades de la Universidad por todos los conocimientos provistos y por formarnos académicamente para ser excelente profesionales sino como buenas personas, transmitiéndonos valores humanos como el compañerismo, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el respeto hacia el otro.

Por último, aunque suene arrogante, me doy las gracias a mí misma, por haberme dado cuenta al fin de que podía vivir este momento, de darle el cierre a todos estos años llenos de esfuerzo y dedicación. Me doy las gracias por haberme decidido firmemente a terminar esta tesina y entregarle horas y horas de trabajo. Me doy las gracias por haber llegado hasta esta instancia tan soñada que idealice desde el primer día de cursada y que hoy se hace realidad.

“Tarda en llegar, y al final, al final, hay recompensa”

Resumen ejecutivo

En este informe de consultoría se ha analizado la empresa familiar “Audiref S.A.”, relevando sus procesos, áreas, funcionamiento interno e identificando sus principales problemáticas. Como producto del mismo se ha podido advertir que no presenta una estructura formal debidamente definida, lo que conlleva a generar diversas dificultades en el comportamiento tanto de la organización como del personal que la compone.

Para la recolección de datos se han llevado a cabo entrevistas y cuestionarios en los cuales las variables utilizadas fueron visión, misión, poder, delegación de autoridad, políticas de trabajo, comunicación, delimitación de tareas, entre otras.

Los resultados obtenidos han indicado que predomina la comunicación informal, no hay una clara división de funciones, y prevalece el poder y autoridad en pocas personas. Asimismo, se tomó conocimiento que gran parte del personal no sabe identificar cuáles son sus responsabilidades ni las políticas de trabajo de su puesto. También se observó que la existencia de carga laboral y en muchas ocasiones los empleados reciben órdenes de más de una persona, etc.

Con la información recabada se ha elaborado un diagnóstico sobre la empresa y a partir del mismo se propone la implementación de un manual de organización que no solo optimice el funcionamiento de la misma sino que represente un inicio hacia la profesionalización. En función de ello, se presenta un plan de acción con las acciones a efectuar para desarrollarlo, incluyendo los recursos necesarios, tanto financieros como humanos.

Finalmente se presenta la viabilidad de la propuesta desde el punto de vista económico, político y organizativo, indicando si existen o no impedimentos para desarrollarla.

Introducción

Las empresas familiares constituyen un factor económico y social de suma importancia tanto en nuestro país como en el resto del mundo. Las mismas cumplen un rol significativo en la producción de bienes y prestación de servicios brindados a la comunidad, así como en el empleo de la mayor parte de la fuerza del trabajo. Se inician como un pequeño emprendimiento, el cual es fruto de inspiración, capacidad emprendedora, tenacidad y otros atributos personales del fundador, acompañado por su círculo familiar más cercano.

En su mayoría no delimitan ni definen los puestos de trabajo ni disponen de los requisitos exigidos por cargos, respecto al nivel de calificación, especialidad, experiencia, características personales, etc. Ocurre también que se genera una cultura organizacional basada en la informalidad en muchos aspectos, como ser la comunicación, la información, la delegación, y que dado el “clima familiar” que se respira en ellas no hace necesario implementar un cambio hacia la profesionalización.

Desde el punto de vista administrativo, lo apropiado es que toda organización, sea pequeña, grande o mediana, disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango, y también para personas u instituciones ajenas a la misma (como ser proveedores, clientes, etc.).

Se considera que un manual es un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para desempeñarse en un área o en toda la empresa. Es una guía que permite encaminar los esfuerzos del personal hacia los objetivos. En tal sentido, se lo concibe como un instrumento que dirige la actuación de los empleados y permite expresar las características de su estructura de manera más definida.

En la presente tesina se ha abordado en primera instancia, el concepto de empresa, su clasificación, principios básicos de administración, entre otros aspectos relacionados. En segunda instancia, se ha definido que son las empresas familiares, sus características, sus etapas de evolución, ventajas y desventajas; y en tercera instancia se ha puntualizado que es un manual de organización, su contenido, objetivos y procedimiento de implementación.

Alcance y límites del trabajo

El alcance comprenderá el análisis de una empresa familiar dedicada al rubro de la refrigeración comercial e industrial. Se ha trabajado sobre variables relacionadas a la organización y división de funciones.

Se presentara un plan de acción, en vistas de proponer las acciones necesarias para elaborar un manual de organización. Vale aclarar que solo se presentará un diagnóstico y recomendaciones para la empresa seleccionada. La consultoría no incluirá otra organización que no sea la ya mencionada.

El Manual de organización de Audiref S.A., en adelante la empresa, es aplicado a todas las actividades que realiza, constituido por:

“Diseño, producción y comercialización de centrales de frío alimentarias; Proyecto y obras de instalaciones de refrigeración comercial e industrial; Servicio mecánico de refrigeración y aire acondicionado; Diseño, producción y comercialización de panelería”.

Dicho documento tiene además en cuenta como condiciones prioritarias la responsabilidad de la Dirección para el mantenimiento y actualización del manual, la provisión de los recursos necesarios, la formación del personal y la permanente mejora del mismo.

Objetivos

Objetivo general

Examinar, investigar y analizar la situación de la empresa Audiref S.A. para proponer la elaboración de un manual de organización.

Objetivos específicos

- ❖ Relevar los puestos y tareas de las áreas críticas de la compañía.
- ❖ Indagar la delimitación de funciones y su relación con sus procesos internos.
- ❖ Analizar las ventajas de implementar un manual de organización.
- ❖ Definir un plan de acción para la elaboración del manual.

Metodología utilizada

En la presente consultoría se utilizarán las siguientes técnicas de recopilación de datos:

Una de ellas es la entrevista semi-estructurada que fue aplicada a los directores de la empresa y a tres empleados de distintos sectores. Se han elaborado preguntas abiertas que han permitido que los actores claves describan hechos o situaciones que a nuestro juicio son importantes.

Por otro lado, se han entregado cuestionarios a todo el personal de la organización. Se han realizado preguntas cerradas para obtener información sobre acontecimientos, las cuales pueden cuantificarse para obtener un resultado a nivel general de la empresa. Cabe destacar que los mismos fueron contestados en forma anónima.

Y por último, se empleó la técnica de la observación, la cual nos ha permitido conocer de manera directa como está constituida la empresa, realizar un recorrido por sus instalaciones, así como también analizar los distintos sectores con sus procesos administrativos y operativos. Nos ha posibilitado observar hechos durante los cuales hemos actuado como espectadores de las actividades llevadas a cabo por las personas para conocer más en detalle su sistema.

Breve currículum vitae del Equipo consultor

Nombre y Apellido: Sheila Fernanda Pumar

Edad: 30 años

Experiencia laboral

- ❖ Analista en Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo en Prosegur (Noviembre de 2014 – Presente)

Tareas realizadas:

- Analizar y actualizar la documentación presentada por los clientes, sus relaciones y revisión del tipo de operaciones registradas que requiere la actualización de perfil del cliente (económico, patrimonial, financiero y tributario).
- Gestionar el contacto con los clientes vía telefónica, envío de mails y/o cartas documento informando el requerimiento de documentación.
- Proveer permanentemente soporte sobre temas regulatorios y operativos en materia de Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo a todas las Áreas de la compañía, capacitando al personal en temas relacionados.

- ❖ Analista Cuentas a pagar en Prosegur (Junio 2013 – Octubre 2014)

Tareas realizadas:

- Ingreso de facturas y demás comprobante, y su posterior validación para ser enviados a Finanzas USAP para su pago.

- ❖ Asistente administrativa en Audiref S.A. (Julio 2010 – Junio 2013)

Tareas realizadas:

- Compras.
- Pago a Proveedores.
- Facturación.
- Tareas generales de recepción y atención al cliente.

Educación

- ❖ Lic. en Administración Marzo 2006 (finalizando Informe Final). Universidad de Flores
- ❖ Contador Público (cursando actualmente). Universidad de Flores
- ❖ Bachiller con orientación en Economía y Gestión E.E.M. N° 1 “Naciones Unidas”, Monte Grande; Pcia. Buenos Aires (2003-2005)

Marco Teórico

La empresa

Desde hace unos años se le ha prestado una especial atención al estudio de las empresas familiares, en parte por su reconocimiento de su aporte a la economía global. Las empresas familiares difieren en una serie de aspectos importantes con respecto al resto, puesto que en ellas convergen dos sistemas: la empresa y la familia.

Dentro de un enfoque más amplio, las organizaciones “son unidades sociales (o agrupaciones humanas” construidas intencionalmente para alcanzar objetivos específicos” (Chiavenato, 2007).

Así pues, la empresa es “un sistema económico-social, en el cual la coordinación se produce entre un grupo de personas con el objetivo de realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común y con la finalidad de lucro. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales bajo una dirección que los integra y dirige” (Press, 2013). A partir de tal concepto, entendemos que las empresas persiguen el fin de obtener ganancias, es decir, cuando logran obtener un retorno financiero que supere los costos incurridos. Asimismo, no podemos pasar por alto que las empresas se desenvuelven en un entorno altamente competitivo y de permanentes cambios, en el cual sus directivos asumen riesgos en cada decisión tomada.

Tal como definimos en el párrafo anterior, las empresas las forman un grupo de individuos, que de más esta decir, interactúan entre sí y cuyas acciones están en relación permanente. Desde tal apreciación surge el análisis de la empresa como “sistema”, y más específicamente como “sistema social”. En este sentido, es muy difícil entender cómo funciona una organización si sus “partes” no tienen comunicación entre sí, o si trabajan aisladamente unas de otras.

En virtud de ello, Press (2013) menciona que los sistemas se caracterizan por su “totalidad, ya que, el sistema trasciende con amplitud las características individuales de los miembros que lo integran. Es decir, no es una sumatoria de componentes sino que posee una complejidad y originalidad propias. Cualquier cambio en una de las partes afecta a todas las demás y hace que todo el sistema pase a ser diferente de lo que era antes. Las áreas de cada organización deben estar interconectadas entre sí puesto que se influyen unas de otras constantemente, y las decisiones a tomar por cada una repercute en el funcionamiento del resto de la compañía.”. Como así también se destacan por su “autorregulación, en otras palabras los sistemas disponen de mecanismos a través de los cuales la información circula hasta llegar al lugar inicial para ser corregida o ampliada constantemente. Esos mecanismos de retroalimentación (*feedback*) funcionan de tal forma que

permiten la estabilidad y los cambios del sistema. Para ello la información debe circular continuamente y en todas las direcciones, como una especie de “ida y vuelta” permanente, que permitirá que la organización sostenga su identidad a través del tiempo.”

Acercas de los diferentes tipos de empresas Press (2013) indica que las mismas pueden clasificarse de la siguiente manera:

| Clasificación de empresas | | |
|----------------------------------|----------------------------|--|
| Según su actividad | Industriales | La actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de materiales o extracción de materias primas. |
| | Comerciales | Son intermediarias entre el productor y el consumidor; y su función principal es la compra/venta de productos terminados. |
| | De servicios | Son las que brindan servicios a la comunidad (transporte, turismo, servicios públicos, servicios privados, educación, etc. |
| Según la forma jurídica | Unipersonal | En las cuales el propietario (único) se representa a sí mismo y responde con la totalidad de sus bienes a terceros. |
| | Sociedad propiamente dicha | Donde hay dos o más personas asociadas (Sociedades Anónimas, S.R.L., etc.). |
| Según su dimensión | Microempresa | Son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores. |
| | Pequeña empresa | Si tiene entre 11 y 50 trabajadores. |
| | Mediana empresa | Si tiene entre 51 y 250 trabajadores. |
| | Gran empresa | Si posee más de 250 trabajadores. |
| Según la titularidad del capital | Privada | El capital está en manos de accionistas particulares. |
| | Pública | El capital y el control están en manos del Estado. |
| | Mixta | La propiedad es compartida. |

Elaboración propia

Tal como hemos mencionado en párrafos anteriores, las empresas están compuestas por individuos y bajo tal concepto cabe destacar la importancia de organizar.

La estructura de la organización se crea para realizar y llevar a cabo las diferentes funciones y actividades, con el fin de cumplir los deberes y responsabilidades asumidos. Mediante esa estructura se delega la autoridad y en función de ésta se establecen los distintos niveles jerárquicos. Por lo tanto se justifica la necesidad de diseñar e implementar una adecuada estructura organizacional y de sistematizar las relaciones de las partes que la integran. La falta de una adecuada estructura organizacional crea problemas y dificultades como: conflictos de autoridad, duplicidad de mando, falta de orden, indisciplina, improductividad del trabajo, conflictos de jerarquía, entre otras, que no permiten que la dirección se desenvuelva

correctamente. Existen muchas organizaciones que carecen de una estructura organizacional, o bien, la que poseen no responde ni se ajusta a las necesidades ni a los fines para los cuales fueron creadas.

La creación de una organización responde a la necesidad de alcanzar un propósito que los individuos no pueden lograr trabajando de manera independiente, pero si pueden lograrlo formando grupos que trabajen en forma participativa y coordinada.

Remontándonos en la historia, en el año 1916 surgió en Francia la llamada “Teoría clásica de la administración”, cuyo fundador fue Henri Fayol (1841-1925). En su obra Fayol menciona que la administración forma una parte esencial en la vida de cualquier organización, ya sea empresas grandes, pequeñas, industriales, comerciales, políticas, religiosas o de cualquier otra índole. El objetivo de dicha teoría es el bienestar económico de la organización, entre cuyas propuestas podemos mencionar:

“Fayol define el acto de administrar como *planear, organizar, dirigir, coordinar* y controlar”. (Chiavenato ,2007). El primer paso es *planear* y hace referencia a visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Para concretarlo es necesario *organizar*, es decir construir las estructuras materiales y sociales de la empresa. Cumplida la tarea de organizar continúa la de *dirigir*, que se traduce en guiar y orientar al personal hacia el logro de los objetivos. Y para alcanzarlos se debe *coordinar* enlazando, uniendo y armonizando todos los actos y esfuerzos colectivos. Finalmente se llega al paso de *controlar*, que consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

En adición a lo anterior “para poder administrar, Fayol, enunció 14 principios, los cuales, como él mismo afirmó, no son rígidos, sino que para aplicarlos hay que tener en cuenta las circunstancias, los hombres, el contexto, etc.” (Cortagerena, 1999).

Comienza con la *división del trabajo*, cuyo objetivo era llegar a producir más o mejor con el mismo esfuerzo. Este principio permite la especialización y la reducción del número de objetos sobre los cuales hay que prestar atención. Para poder hacer posible la distribución de tareas es necesaria la existencia de *autoridad y responsabilidad*. La autoridad se concibe como el derecho de mandar y obedecer, dado que el que manda tiene la posibilidad de aplicar sanciones, pero esto trae aparejado una responsabilidad y ella significa el cumplimiento de las tareas en tiempo y forma. El desempeño de las labores de forma eficiente forma parte de una *disciplina*, la cual está formada por los signos exteriores del respeto. Para mantenerla se debe contar con: buenos jefes (justos); convenciones claras y equitativas; sanciones prudentemente aplicadas.

Otro principio, muy vinculado con el de la autoridad y responsabilidad es el de la *unidad de mando*, en el sentido que para cualquier trabajo, el personal debe recibir órdenes de un solo jefe. Generalmente, cuando dos jefes ejercen autoridad sobre un mismo trabajador, se genera

malestar. Para evitar dicha problemática es muy importante que exista *unidad de dirección*, en otras palabras, debe haber un solo jefe y un solo programa para el logro de objetivos de la empresa. Hay estrecha relación entre la unidad de mando y de dirección, que no deben confundirse. La unidad de dirección depende del jefe y del programa de acción elegido; no puede existir unidad de mando si no hay unidad de dirección. Un principio directamente relacionado con ellos es la *centralización*, que suele estar presente en los pequeños negocios en los cuales las órdenes del jefe van directamente a los agentes inferiores y allí la centralización es absoluta. En las grandes empresas en que el jefe está separado por una larga escala jerárquica de sus subordinados, la centralización es menor.

Cuando comentamos que las empresas están formadas por personas pueden ocurrir conflictos de intereses, y para evitarlos es precisa la *subordinación del interés general sobre el particular*, es decir, el interés del individuo o de los grupos no debe imponerse sobre la organización. Y uno de los aspectos relevantes que contribuyen a disminuir dicha problemática es la *remuneración del personal*, la cual debe ser equitativa e incentivar a la persona recompensando el esfuerzo para que sea razonable y justa.

Vinculada al principio de unidad de mando mencionamos a la *jerarquía*, que justamente es la cadena de mando, lo que se suele conocer como “quien manda a quien”, pero dicha autoridad debe ser ejercida con justicia y bondad y así poder impartirla con *equidad*.

El *orden* es otro de los puntos relevantes para poder administrar, dado que es preciso que establecerlo tanto en los recursos materiales como así también implementarlo en los recursos humanos. Y como parte del orden y organización de los empleados se necesita cumplir con *estabilidad del personal* para que las personas puedan tener tiempo para aprender su trabajo y así dar su máximo rendimiento, el cual también será más fácil de lograr si se les brinda *iniciativa*. Es importante implementarla para desarrollar la creatividad en los empleados, de esa manera brindar la oportunidad de que cada persona pueda decidir y ejecutar sus ideas, alineadas con los objetivos de la organización. Ese lugar que se le pueda dar a los trabajadores para realizar su aporte, desde el puesto que ocupen, fomenta la *unión del personal*, generando armonía entre el personal de la organización facilitando, de esta manera, la administración. Concluyendo, no es dividir para reinar, sino unir para administrar (gobernar, en términos de Fayol).

Ahora bien, para lograr un proceso de desarrollo y crecimiento coherente es necesario que la empresa tenga muy clara cuál es su *misión*. Para ello se debería preguntar ¿para qué existe mi empresa? ¿Cuál es su propósito? Primero para que la misma genere beneficios es necesario que venda sus productos y/o servicios que ofrece, y segundo para ello es indefectible que tenga clientes. La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa (Arturo, 2014).

Mientras que la visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. (Arturo, 2014).

Para el logro de objetivos es necesario conocer que medios nos permiten alcanzarlos. Las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo costo tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca? (Espinosa, 2013).

Pero y entonces ¿Qué es una ventaja competitiva? Michael Porter, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas, define a la ventaja competitiva: como cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. (Sevilla Arias, 2015)

La empresa familiar

Así pues, luego de haber definido que es una empresa, podemos ir aproximándonos al concepto de empresa familiar y para ello considero útil primero analizar que es una familia.

Una de las maneras de explicar su concepto es por el vínculo que existe entre sus miembros. Esto es por una parte los “*Vínculos de afinidad* derivados del establecimiento de una unión reconocida socialmente como, por ejemplo, el matrimonio.” (Press, 2013). Y por la otra por los “*Vínculos de consanguinidad*, la filiación entre padres e hijos, o entre hermanos que descienden de un mismo padre y/o madre.” (Press, 2013).

En relación a lo visto en párrafos anteriores, también podemos visualizar a la familia como un sistema, en el sentido de que está constituida por un número de unidades (sus miembros), que con sus características particulares se relacionan entre sí. De sus relaciones personales surgen reglas y funciones que permiten comprender sus comportamientos dentro del ámbito familiar. Así como vimos que las áreas y sectores de una organización están en permanente conexión, los miembros de una familia interactúan en todo momento entre sí y con el exterior.

Press (2013) señala que es muy común encontrar dos posiciones ante el concepto de “reglas de funcionamiento” en las familias: están quienes creen que las reglas existen “realmente” y son “descubiertas” por un observador que percata cuestiones nunca antes tratadas en el entorno familiar; y están quienes creen que la familia actúa como puede y que un “observador” puede describir reglas asociando conductas que se repiten dentro de la familia. A partir de este supuesto se puede decir que estas conductas establecen reglas acerca de cómo, cuándo y con quien se puede relacionar cada uno, sea adentro o fuera de la familia. Es imposible rastrear el origen de estas

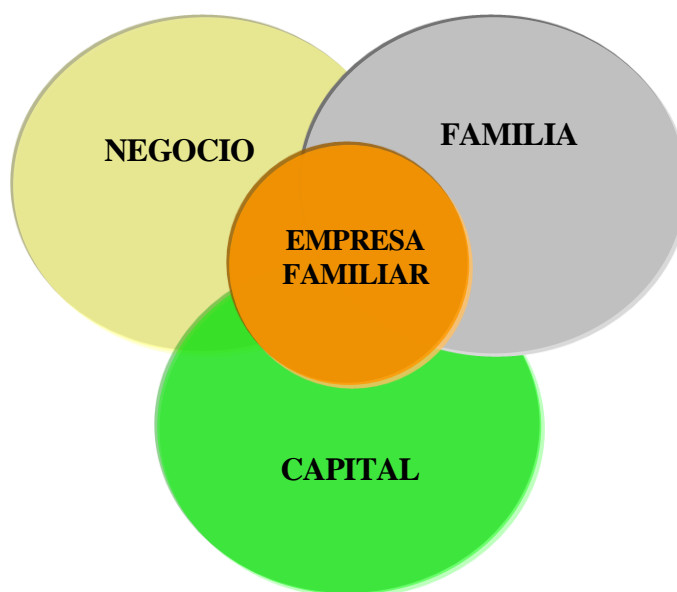
pautas, ya se encuentran sepultadas por años de negociaciones explícitas e implícitas entre todos los miembros”.

A medida que la misma va acrecentando su funcionamiento se vuelve más complejo y muchos de los conflictos que aparecen en las familias empresarias tienen que ver con las diferencias en las expectativas de cada miembro respecto de cómo debe ser la conducta de los demás. Por ese motivo es muy importante revisar en conjunto cuáles son sus ideas y definir cuáles son las tareas específicas y las responsabilidades de cada uno. De esta manera, el sistema familiar se sostiene como tal, y a su vez ofrece resistencias al cambio, siendo muy común, ante una recomendación y/o consejo de parte de un consultor, recibir el muy conocido “*aquí las cosas siempre se hicieron así*”.

Ahora bien, habiendo vistos los conceptos de “empresa” y “familia” por separado podemos ir concluyendo que es una empresa familiar.

Las empresas familiares difieren en una serie de aspectos de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Si una empresa familiar pretende desarrollar todo su potencial, es imprescindible que su management comprenda las diferencias y los desafíos que estas generan.

Si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas ellas incluyen tres características básicas. “La primera es que su propiedad es controlada por una familia. La segunda es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, pueden ser los propios dueños, hijos o hasta nietos. Y la tercera es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.” (Martínez Echezarraga, 2011). También, vinculado a tal aspecto “la característica principal de este tipo de empresas es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce alguna forma de control.” (Rubinsztein, Revista Alta Gerencia, N° 49).



Para decirlo de una manera más sencilla, una empresa familiar es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona. En consecuencia tenemos tres conceptos (y procesos sociales) que, integrados, definen claramente una empresa familiar: la familia, la propiedad y el negocio.

Como podemos apreciar en el gráfico cada persona que integra la compañía puede desempeñar hasta tres roles a la vez: accionista, empleado y familiar. El hecho de que las mismas personas sean propietarios, administradores y familia al mismo tiempo dan lugar a una de las organizaciones más complejas del mundo de los negocios.

La empresa no es solo un ámbito en el que se transmiten normas a través de la socialización; en ella se ponen en juego y se nutren las motivaciones resultantes de las situaciones vividas en la familia. Este plano más profundo de la personalidad se despliega en los diversos medios en el que el individuo participa, pero la empresa es un campo privilegiado para poner en juego la aspiración por el logro, la aptitud para el ejercicio del poder, la capacidad para desempeñarse en situaciones de incertidumbre, etc., todos ellos elementos inherentes a la función empresaria.

En efecto, podemos comenzar a analizar cuáles son sus particularidades, destacando como su principal característica el clima singular que genera un “sentido de pertenencia”, y un propósito común. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la organización una importante ventaja competitiva. Asimismo, podemos mencionar entre otras la “comunicación vertical fluida y horizontal prácticamente inexistente; el sistema de información interno limitado y externo inexistente; los principales puestos ocupados por miembros de la familia; se valora la confianza, y esta se gana con la antigüedad; la existencia de un proceso de análisis intuitivo y muchas veces expectante de lo que hacen los demás; un enfoque de trabajo hacia lo operativo antes que lo estratégico; la presencia de un dueño emprendedor y motorizador de las acciones; las personas que trabajan en estas organizaciones perciben la presencia de distintos grupos de poder, e incluso llegan a recibir órdenes de distintas personas, con lo que se rompe el principio de unidad de mando; y la ausencia de límites claros con la familia.” (Vicuña, Revista Alta Gerencia, N° 54).

En cuanto a las ventajas que presentan este tipo de organizaciones distinguimos el “*compromiso*, en cuanto a que: los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, impulsan su desarrollo, y para muchos de estos empresarios su negocio es su vida” (Leach, 1996). Esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. El entusiasmo de la familia desarrolla un

compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral. El personal se esmera más y se siente que forma parte de un equipo ya que todos contribuyen para un fin común.

Por otro lado, el “*conocimiento*, es decir, a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial que no poseen los competidores: conocimientos prácticos que pueden propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.” (Leach, 1996). Esta idea del conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa. Ellos se han criado escuchando las estrategias de management, imbuidos en el entusiasmo del fundador, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse puede haber adquirido ya un conocimiento muy profundo del negocio.

Asimismo, existe “*flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero*, fundamentalmente este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírselo. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el trabajo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extras, ni bonificaciones especiales.” (Leach, 1996). Para las familias empresarias el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica: deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad de la firma y sus oportunidades de inversión. Este atributo les permite adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes del mercado.

Otro punto a destacar es el “*planeamiento a largo plazo*, en donde las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en tales contextos. El hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de los objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja. Pero si bien son eficientes para el planeamiento a largo plazo no lo son para formalizar sus planes (describirlos, analizar conjeturas y comprar los resultados con lo que se haya previsto).” (Leach, 1996). En resumen, esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque dicho pensamiento está desorganizado.

No se puede dejar de mencionar la “*cultura estable* que poseen este tipo de empresas, en ya que las relaciones dentro de la compañía por lo general cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse.” (Leach, 1996). Sin embargo una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado en el cual la actitud es: “lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficazmente.

Tal como vimos en el inicio de este apartado, el control de este tipo de sociedades lo posee la misma familia, lo que posibilita poseer cierta “*rapidez en la toma de decisiones*, en cuanto a que el proceso de toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos

claves.” (Leach, 1996). La celeridad tiene un valor comercial, y en este ejemplo, en que todo estriba en la rapidez con la que se puede tomar una decisión.

Finalmente, y como resultado de las ventajas vistas precedentemente en este tipo de instituciones prevalece la “*confiabilidad y orgullo*” puesto que el compromiso y la cultura estable estriban en el hecho que la empresa familiar cuenta con estructuras sólidas y confiables, y como tales es percibida por el mercado. Además, el compromiso dentro de la empresa no es solo una fuerza oculta, sino también se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio más alto.” (Leach, 1996). El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado estabilidad y construirla.

No obstante, también presentan determinadas desventajas que las caracterizan, como ser la “*rigidez*, en otras palabras, trasponer las puertas de algunas empresas familiares puede llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo.” (Leach, 1996). Conceptos como: “*Las cosas se hacen esta manera porque papa siempre lo hizo así*”, reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y mal dispuestas al cambio. Pensar en el cambio no solo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y prácticas establecidas por sus antecesores.

Como consecuencia de una cultura estable e inalterable a través del tiempo surge la problemática de superar los “*desafíos comerciales*, los mismos pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas; manejo de las transiciones e incremento del capital.” (Leach, 1996). Con bastante frecuencia los métodos utilizados por una empresa familiar son un producto histórico, como el resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas. En síntesis, en muchas compañías el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre en el personal, proveedores y clientes. En muchos casos, el daño llega a ser más serio cuando el hijo comienza a introducir su programa de cambio radical. Por lo tanto manejar las transiciones es un difícil desafío para la empresa y un sobredimensionado posible conflicto familiar que constituye un problema más serio para algunas familiar que para otras.

Otro de los retos para los cuales deben estar preparadas es el de la “*sucesión*, es decir el paso de una generación a otra, y el cambio de liderazgo que ello implica es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si uno cambia la conducción de una compañía,

como así también su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados.” (Leach, 1996). Es una situación que deberá transitar como el resto de las empresas (no familiares), pero detrás de los problemas que conlleva el paso el mando, hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, y que en los hechos transforma la cuestión del cambio del liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia del negocio. Y por otro lado, en lo que concierne empresa en sí el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas a implementar, su personal, etc.

Como causa de la combinación de roles que caracterizan a este tipo de empresas, que como vimos anteriormente, una misma persona puede cumplir la función de ser accionista, familiar y empleado a la vez, es posible que existan “*conflictos emocionales*, debido a que el ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, y prevalece la protección y la lealtad; mientras que la esfera empresarial se rige por rendimiento y resultados.” (Leach, 1996). La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones, y si bien proporciona la potencia para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar ciertas dificultades. Esto puede significar que los patrones de conductas emocionales, que surgen dentro de la empresa, es un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados, por tener sus raíces en cuestiones que se remontan de un pasado no resueltas y que inevitablemente son trasladadas al ámbito laboral.

Otro aspecto relevante a mencionar es el “*liderazgo y legitimidad*, o mejor dicho su ausencia cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo.” (Leach, 1996). Esto llega a suceder particularmente cuando la empresa ha llegado a la segunda generación. Por ejemplo, cuando en la junta directiva, que está integrada por tres hermanos, cada uno de los cuales ha heredado una parte igual del capital accionario, pero ninguno de ellos está capacitado para asumir el control absoluto. Es un error frecuente entre las firmas familiares la resistencia a distribuir el poder.

Koenig (2007) habla de la frontera familia y empresa, y manifiesta que:

“La frontera familia/empresa es una necesidad diaria. Se pretenden evitar interferencias entre los dos mundos en que viven las personas de la empresa familiar. Esta frontera evita que los problemas familiares como malos humores, resentimientos y discusiones en el hogar se trasladen al campo empresarial. Cuando se la respeta la importante frontera entre la vida familiar y la vida empresarial, las familias viven y trabajan con disciplina de mantener ambas vidas lo más separadas posible. La empresa es empresa y la familia es familia”.

Es muy importante el respeto por la mencionada frontera, de lo contrario suceden acontecimientos que perjudican a la sociedad. Acompañado por un exceso de confianza, las relaciones de la familia se trasladan al campo empresarial, en donde no se mezclan los asuntos íntimamente familiares con los exclusivamente laborales.

Volviendo a citar a Koenig (2007), éste menciona la segunda frontera imprescindible, denominada propiedad/dirección, sobre la cual expresa:

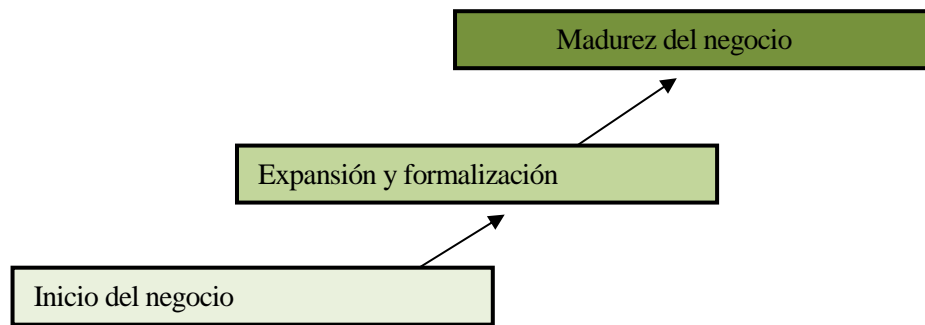
“La segunda frontera importante para las familias que conceden la máxima prioridad tanto a la familia como a la empresa es la frontera entre propiedad y dirección. La propiedad es cuestión de amor; la dirección es cuestión de talento y habilidad. La propiedad es cuestión de quien es uno; la dirección es cuestión de actuación. La propiedad viene dada; la dirección se gana. La propiedad es cuestión de pertenecerá una familia; la dirección es educación, formación y experiencia”.

Bajo tal concepto, si una empresa respeta la división entre la propiedad y la dirección facilitaría que los dueños de la misma estén abocados a temas asociados al capital social, por ejemplo, definir acciones de inversión, para justamente acrecentar su patrimonio. Y por otro lado, delegar la dirección de la compañía en manos de profesionales expertos en la materia que aporten su experiencia y objetividad en la gestión.

Hemos visto que el nacimiento de este tipo de empresas surge del emprendimiento de una persona, el cual se materializa y consolida a lo largo de los años. El periodo de tiempo se traduce en un ciclo de vida en el cual la organización transita diferentes etapas.

Se fundan a base de ideas, voluntad, tenacidad y visión. Esos son los elementos con los que contaron y cuentan quienes se ponen en frente de un proyecto, que con mucha constancia y dedicación se involucran en el mundo de los negocios e inician la aventura de ser empresarios. De más esta decir que no todo fue ni es fácil para estos emprendedores: transformar su fantasía en proyecto y su proyecto en hechos y es actualmente un proceso marcado por muchas incertidumbres y pocas certezas.

El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a innumerables variables y decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la misma organización. “A continuación recorreremos sus etapas de evolución:” (Martínez Echezarraga, 2011)



La primera etapa, denominada “inicio del negocio” generalmente surge a través de proyecciones realizadas por el fundador, que persigue un deseo y decide ponerlo en práctica. Habitualmente los primeros años son los más difíciles, desde el punto de vista económico (dada la gran inversión y desembolso que representa iniciar un emprendimiento) y organizativo, puesto que el dueño es el centro de todo, y canaliza todo tipo de decisiones.

¿Cuánto dura esta etapa? “Es difícil hacer una definición universal porque depende de muchas variables propias y ajenas. Por lo general, se estima un periodo que va entre los primeros cinco a diez años.” (Press, 2013). Durante esta etapa el objetivo es sobrevivir y llevar adelante el negocio teniendo en cuenta el contexto económico, político y social.

Para Santiago Doderó (2008) con el paso del tiempo los hijos van incorporándose a las reuniones, que siguen siendo informales. De este modo se desarrolla la base de cultura y sistema de valores de la familia, aprendiendo a conversar y ponerse de acuerdo.

A medida que el proyecto adquiere solidez se convierte en una organización propiamente dicha y “el fundador comienza a convencerse de que el negocio es viable, la empresa crece y al mismo tiempo se va haciendo más compleja. Experimenta la sobrecarga de decisiones y responsabilidades, por lo que analiza la posibilidad de incorporar personal. Y en ese momento se plantea la idea de sumar al proyecto a hermanos, hijos, cuñados, primos, etc. Confía en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en su compromiso total (con frecuencia a expensas de la familia) a fin de lograr el principal objetivo que es el de consolidar la empresa.” (Press, 2013). Es tiempo de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas como recursos humanos, administración y algún área operativa. El dueño ya no puede estar en todo. Comienza a escuchar una palabra a la cual se va acostumbrando: “profesionalización”. Palabra que adquiere gran importancia a medida que la estructura organizacional se amplía y se vuelve más compleja. Y que al mediano y largo plazo se convierte en una decisión estratégica a tomar por el fundador, no solo para mantener el crecimiento del negocio sino también para su desarrollo como una empresa que logra ir transformándose y readecuándose, según las exigencias y necesidades internas como externas, en pos de seguir apostando al futuro y soñar con posicionarse en el mercado.

Desde mi punto de vista, esta etapa es crucial y define el porvenir de la empresa. Este tipo de organizaciones se caracterizan por la gran resistencia a la formalización y al cambio. A medida que la estructura se va volviendo más compleja más disfuncional se hacen los estilos de conducción, generalizándose los conflictos y traduciéndose en ineficiencia. La evolución del negocio trae aparejada mayores dificultades en función de un aumento en el número de tareas, una especialización cada más acentuada entre el personal, y por consiguiente una inevitable formalización si el fundador aspira al crecimiento y sobretodo expansión de su negocio.

Como tercera etapa se encuentra la madurez del negocio, en la cual no solo el emprendimiento inicial se pudo convertir en una sociedad sino que la misma pudo fortalecerse y desarrollarse en el ámbito comercial que opera. “La empresa es madura y puede incluso haber alcanzado una posición privilegiada en el mercado. En muchos casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios. Ha sabido afrontar los cambios en la situación competitiva con el correr de los años el dueño ha ido delegando varias de sus responsabilidades a sus hijos, haciéndolos cada vez más partícipes de las decisiones.” (Press, 2013). Se comienza a pronunciar la palabra de sucesión familiar, en la cual el empresario lucha contra la renuncia del control total de la empresa y la aceptación de la realidad de sus años.

En este momento es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones importantes para asegurar un traspaso con éxito de la primera a la segunda generación, sobre todo cuando existen decisiones que ambos, fundados y sus hijos, preferirían evitar. Los objetivos en esta etapa son: la transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la familia, crecer y expandirse.

“Manuales administrativos. Manual de organización”

Cuando anteriormente describimos a la empresa como sistema mencionamos la necesidad de organización mediante la esquematización de su estructura. Y una forma de hacerlo es mediante la creación e implementación de manuales administrativos.

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedente, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.” (Benjamín, 2009).

En nuestro ámbito de acción significa una herramienta o instrumento de trabajo de un importante apoyo administrativo, puesto que define las relaciones entre cada una de las unidades de la empresa, delimitando los niveles jerárquicos, sus líneas de comunicación, objetivos y funciones. Ello contribuye a proporcionar soluciones ante malos entendidos y

mostrar el modo en que el personal puede contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto, constituyen un documento de vital importancia y uso tanto para los niveles más altos de la dirección como para los rangos más bajos. Benjamín (2009) afirma que sus objetivos son:

“Presentar una visión de conjunto de la organización; precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones; mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen; ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación; relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio; contribuir a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal; promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles; fortalecer la cadena de valor de la organización; facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal; servir como fuente de información para conocer la organización; funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Existen diversos tipos de manuales que varían de acuerdo al propósito e intención que la empresa quiera otorgarles. “Los manuales pueden ser de diferentes tipos, según se clasifique por su contenido o función específica.” (Rodríguez Valencia, 2012).

| Clases de manuales administrativos | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| <i>Por su contenido</i> | Manual de historia |
| | Manual de organización |
| | Manual de políticas |
| | Manual de procedimientos |
| <i>Por función específica</i> | Manual de producción |
| | Manual de compras |
| | Manual de ventas |
| | Manual de finanzas |
| | Manual de contabilidad |
| | Manual de créditos y cobranzas |
| | Manual de personal |

Elaboración propia

A continuación destacaremos las características más relevantes del Manual de organización, que es el tipo de documento que aplicaremos en este trabajo.

Rodríguez Valencia (2012) afirma que su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

En principio, y haciendo mención al aporte de Fayol, la tarea de todo administrador es la de *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Considero que el manual de organización constituye una herramienta de gestión crucial para el logro de objetivos de toda empresa, sin importar su tipo ni tamaño. A través del mismo se realiza una planeación organizacional, se lleva a cabo la acción de organizar, que no solo se limita al diseño de un manual, sino que también se ocupa de analizar los bienes y servicios con los que cuenta la empresa, el presupuesto y evalúa las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta. A partir de ello se logra guiar y dirigir al personal en sus funciones, cuando al mismo tiempo se coordinan las diferentes áreas para que permanezcan interrelacionadas y se produzca la tan famosa e importante sinergia. Y como punto final, es una herramienta de control a través de la cual se verifica que los planes y objetivos propuestos se hayan cumplido, y de lo contrario analizar los desvíos para realizar las acciones necesarias.

Rodríguez Valencia (2012), afirma que los objetivos del Manual de organización son los siguientes:

“Presentar una visión de conjunto de la organización; precisar las funciones encomendadas a cada unidad para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones; contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo; evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo; facilitar el reclutamiento y selección del personal; orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas y propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.”

En tal sentido, permite comunicar la visión de toda la empresa a todos los niveles que la componen. Este punto es muy importante ya que es crucial que todos los empleados tengan conocimiento y dirijan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de dicha visión. Ello tiene relación con lo que analizamos en párrafos anteriores de brindarles lugar a todos los individuos de participar en las decisiones y retos que la empresa debe afrontar. Para lograr una homogeneidad que brinde armonía en la sociedad es necesario que la misma esté organizada

en cuanto a las funciones que les compete a cada uno, definir claramente las responsabilidades que tienen a su cargo y así poder generar la conciencia de trabajo en equipo, en el cual cada una de las áreas, con sus empleados, cumplen sus tareas en tiempo y forma, comunicándose entre ellas implementando el “*feedback*” correspondiente para finalmente cumplir con los objetivos de la organización en su conjunto.

Tal como hemos visto el manual de organización es un claro medio de comunicación y coordinación. Para que cumpla su función y sea efectivo es necesario que tenga un determinado orden y estructura en su contenido. Para ello Benjamín (2009) indica que debe estar compuesto por los siguientes apartados:

Inicialmente debe llevar su *identificación* mediante el logotipo de la organización, su razón social y la denominación y extensión del manual. Es importante indicar el lugar y fecha de elaboración, como el número de páginas y la sustitución de páginas en caso de que exista actualización de información. Como parte de su identificación es relevante mencionar las unidades responsables de su realización, revisión y autorización. A continuación el manual debe presentar un *índice* para introducir y ayudar al lector a comprender y seguir la relación de las partes que lo conforman. En su *introducción* se explica al usuario qué es el documento, cuando se elaboró o se efectuó la última revisión, y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Es importante que la introducción sea breve, ya que si es larga los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura. Su elaboración apunta a la concreción de metas, y para ello es indispensable que defina *objetivo del manual* y allí describir lo que la empresa espera lograr por medio del mismo. Otros aspectos que debe contemplar en su contenido es el *ámbito de aplicación* en el que se debe explicar brevemente los que abarca el manual, y la *autoridad*, donde se debe mencionar la aprobación final y allí se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo que se indique simplemente que el director general aprobó el manual.

Como una de las partes más importantes en la introducción del documento mencionamos a *cómo usar el manual*, que indique a todos los usuarios todo lo que necesitan conocer para saber utilizarlo. Empezando por el *Directorio*, este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales, como por ejemplo, de los miembros de un consejo de administración, indicando nombre y apellido de cada uno de ellos. Otro factor que ayuda a la comprensión para el usuario es la de incluir los *antecedentes históricos*, y en esta sección se debe describir la génesis de la organización y contener una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico. Si se trata de un organismo público, es relevante que tenga en cuenta mencionar la *base legal*, la que debe contener una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de acuerdo a las disposiciones vigentes, tales como Constitución, Tratados, Leyes, Reglamentos, Decretos; etc.

Culminando, no puede omitirse el *organigrama*, que debe representar la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen, así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría. Y en relación al mismo debe detallarse la *estructura funcional*, en cuyo apartado se deben describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y unidades administrativas que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Luego de haber detallado la composición del manual de organización podemos concluir que la existencia del mismo es imprescindible en todo tipo de empresas, sin importar su tamaño, en especial donde la superposición de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la disgregación de responsabilidad son temas comunes.

Sobre todo, después de haber visto puntos críticos de las empresas familiares, en las cuales, desde mi punto de vista, el manual de organización les sería muy útil para redireccionar la empresa hacia la profesionalización, no solo al brindarle un mayor orden interno en cuanto a actividades y funciones, sino también como un medio de comunicación elemental para que todos y cada uno de los empleados conozcan los orígenes de la compañía de la cual forman parte, permitiendo que desde el logro de los objetivos individuales se puedan concretar las metas organizacionales.

¿Y cuáles serían los pasos a seguir para su elaboración? ¿Existe un procedimiento que nos oriente para poder crearlos?

La elaboración de un manual administrativo, y en nuestro caso, de organización es una tarea compleja por el hecho de que requiere de la recopilación de datos e información, así como participación de las áreas involucradas. La información que finalmente sea volcada al manual debe ser completa y que corresponda a la realidad, que no contenga contradicciones ni deficiencias. De aquí la importancia de que las personas directamente involucradas su uso conozcan en detalle su contenido, ya que la utilidad del manual de organización radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo actualizado a través de revisiones periódicas.

Para Benjamín (2009) uno de los procedimientos para su elaboración es el siguiente:

Como parte de la fase inicial hay que efectuar un *diseño del proyecto*. La tarea de diseñar un manual de organización requiere de mucha precisión, ya que todos los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posible. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una de las etapas de integración de datos. Paso siguiente y de mucha importancia es la designación de *responsables*, puesto que para iniciar los trabajos que conducen a la preparación del manual es indispensable que la responsabilidad no se diluya en

diversas personas, por lo que debe designarse un coordinador general, asistentes y analistas. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información. El equipo debe estar integrado por personas con buen manejo de las relaciones humanas y que conozca perfectamente los objetivos, estructura, funciones, procesos y personal de la organización. Los responsables designados deben ocuparse de la *delimitación del universo de estudio* y para ello tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada; por lo tanto deben evaluar el nivel jerárquico requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las necesidades de la organización.

Una etapa significativa y de la cual surge mucha información para analizar es el *estudio preliminar*. Este paso es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él puede definirse la estrategia general para recabar la información; identificar fuentes; las actividades que se realizarían; la magnitud y alcance del proyecto; los instrumentos que se requieren para el trabajo; y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Para obtener un estudio preliminar con información confiable y sólida se debe planificar la *captación e integración de los datos*. Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en la captación de los datos. Por ello, hay que dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearan (cuestionarios, etc.). Una vez que se cuenta con los datos de las áreas involucradas en la elaboración del manual se deben ordenar y sistematizar para preparar su análisis.

Una vez recabados los elementos preliminares debe continuarse con la *preparación del proyecto*. La propuesta técnica deberá incluir la naturaleza (tipo de manual); alcance (área de influencia); justificación (demostración de la necesidad del manual); antecedentes (recuento de todos los manuales preparados con anterioridad); objetivos (logros que se pretenden lograr); estrategia (cursos de acción y asignación de recursos); recursos (materiales, humanos y tecnológicos para desarrollarlo); costo (estimación global y específica de los recursos financieros necesarios) y resultados (beneficios que se esperan para mejorar el funcionamiento de la organización, el posicionamiento de sus productos y/o servicios, la calidad de su cultura organizacional y las relaciones con el entorno).

Descripción de la organización

Audiref S.A. es una empresa con más de cuarenta años de experiencia en la investigación, desarrollo y fabricación de equipos de refrigeración industrial y comercial. Tuvo sus comienzos en el año 1978 mediante el emprendimiento de Arnoldo Audisio, padre de los dos hijos que actualmente están a cargo de la compañía.

A lo largo de los años, la familia inicia diferentes proyectos, todos vinculados al rubro, hasta que la firma cobra la denominación legal Audiref S.A. en el año 2003, con Gustavo Audisio como Presidente, Néstor Audisio como Vicepresidente y Arnoldo Audisio como Director Suplente.

Tal como se puede apreciar, la empresa tiene claros orígenes familiares y actualmente sigue manteniendo miembros de la familia dentro de la misma. Podemos mencionar a Gustavo como la persona que coordina y lleva adelante la planificación de obras y los servicios a los clientes, por decirlo de alguna manera se concentra en la parte más operativa; mientras que Néstor se desempeña en el área comercial, en la búsqueda y contacto con los clientes, como así también en las finanzas de la empresa.

Por otro, el creador de la firma Arnoldo, continúa en la organización asistiendo a la dirección pero con menor participación en las decisiones del negocio. Alberto Audisio, hermano de Arnoldo, y por ende tío de Gustavo y Néstor, realiza las cobranzas de la empresa.

Por último, y culminando con los integrantes de la familia, Maria Mercedes, la esposa de Gustavo asiste al departamento de Servicios, en lo referido a la facturación de la empresa por dicho sector y control de las compras de materiales y repuestos.

En cuanto a la toma de decisiones la autoridad se ve compartida entre Gustavo y Néstor, ambos tienen conocimientos acerca del negocio y se involucran en la operatoria diaria de manera directa. Realizan un seguimiento constante de las obras en curso, de cumplirlas en los tiempos pactados así como también de asegurarse de que todo reclamo de los clientes sea efectivamente resuelto por el área de Servicios en tiempo y forma.

Cuenta con una dotación de 16 personas que trabajan en 1 turno. Los mismos abarcan desde la parte administrativa de compras y pagos a proveedores y facturación, incluyendo a los sectores de obras y servicios, hasta el taller en el cual se fabrican por una parte las centrales de frío (producto principal de la empresa) y la panelería por otra.

En cuanto a los servicios que se les prestan a los clientes se canalizan a través de la contratación de técnicos especializados en refrigeración, los cuales facturan los trabajos realizados a Audiref. Por otro lado, para la fabricación de las centrales de frío también se contrata mano de obra calificada, la cual coopera y apoya en el proceso, y lógicamente factura sus labores a la empresa.

Si tendríamos que esquematizar lo dicho en el párrafo anterior el personal está compuesto de:

La *Dirección y Presidencia* la compone por tres personas, el padre fundador y dos de sus hijos.

El *área administrativa* la forman también tres personas, de los cuales uno es el tío de los directivos y hermano del fundador de la empresa, y los otros dos integrantes son personal externo.

Insertándonos más en lo técnico y operativo la organización tiene un *área de obras*, que está constituida por tres empleados. Dos de ellos son muy cercanos al círculo familiar dado que trabajan en la empresa desde que la segunda generación se hizo cargo de la dirección, es decir, desde el año 2003, y son “como parte de la misma familia”. El otro empleado es externo y los asiste a los anteriores en temas más administrativos del sector.

En relación al departamento mencionado en el párrafo anterior, existe el *área de servicios*, en la que trabajan tres empleados, todos ellos externos y ninguno cercano a la familia. Más adelante vamos a analizar que en este sector se evidencio mucha rotación de personal.

Finalizando, la organización tiene dentro de su planta un *depósito y taller*, el cual está conformado por cuatro personas, y son todos externos.

En virtud de lo visto en el apartado teórico, se la podría clasificar a Audiref S.A. según su actividad como una empresa manufacturera, que tiene el formato jurídico de una Sociedad Anónima y de acuerdo a su dimensión es una pequeña empresa (tiene entre 11 y 50 empleados). Y por último es una empresa privada, más específicamente familiar ya que el capital pertenece y es administrado por la propia familia.

Antecedentes del problema o demanda

Audiref S.A. ha experimentado un gran crecimiento desde la última década, logros que permitieron que la compañía haya adquirido una presencia valiosa dentro de las pequeñas y medianas empresas en el rubro de la refrigeración comercial e industrial. Sin embargo, todo crecimiento debe ir acompañado de un cierto relevamiento general a los fines de profesionalizarla y gestionar de manera más eficiente sus recursos productivos, entre ellos el humano, del cual haremos hincapié en el presente informe.

La sociedad no cuenta con una estructura organizacional formalmente delimitada, lo cual obstaculiza el desempeño tanto de los empleados como a nivel empresarial. Asimismo, dicha problemática da lugar a una inequitativa distribución de tareas, en la cual se observó alta concentración de poder en pocas personas, todas del círculo familiar y falta de delegación. Todo ello acompañado por la falta de comunicación formal, y el desconocimiento de los empleados acerca de la información principal de la organización, como la visión, misión, valores y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tal como hemos visto, una de las características de este tipo de empresas es la comunicación formal prácticamente inexistente y el gran valor a la confianza adquirida por los vínculos y la antigüedad de cada empleado. Todo ello relacionado al enfoque hacia el trabajo operativo que prevalece al estratégico de la organización.

Parte de la problemática también deriva de la inexistencia de la frontera que Koenig (2007) señalaba entre familia y empresa. No se concibe a la empresa como un ente independiente de la familia, sino que es un todo en el cual los temas personales como los empresariales conviven constantemente. A mi modo de pensar, ese comportamiento a largo plazo conlleva a generar conflictos y malestares que repercuten no solo en la intimidad familiar sino también en el funcionamiento de la institución.

Otro punto a destacar es la división del trabajo, muy inequitativa en la empresa en cuestión, la cual forma parte de uno de los “Principios generales de la administración” según Fayol, como hemos visto en la teoría. Según dicho autor el objetivo de dicho principio es producir más o mejor con el mismo esfuerzo, permitiendo la especialización. En Audiref S.A. no existe una división de tareas debidamente documentada, y producto de los canales informales de comunicación surge la sobrecarga de responsabilidad en pocas personas, la

duplicación de tareas, falta de control, entre otros factores perjudiciales al desempeño tanto organizacional como personal de cada uno de los integrantes de la compañía.

Hasta inicios del año 2016 la empresa alquilaba las instalaciones y oficinas en el barrio de Villa Pueyrredón, Capital Federal, y fruto de un gran esfuerzo lograron edificar su propia planta en la localidad de Villa Lynch, donde opera actualmente. Motivo por el cual se plantea la oportunidad de realizar un relevamiento de la compañía con el propósito de realizar un aporte constructivo y brindar recomendaciones con el fin de optimizar la gestión de la organización.

Considerando lo visto por Press en la teoría, Audiref S.A. se encuentra en la etapa de expansión y formalización, teniendo en cuenta que aprovechando la nueva etapa que comenzó la organización, y que de acuerdo a lo comentado por los propios dueños, lo cual será visto más adelante, desean ampliar el negocio de panelería de cámaras frigoríficas, que se veía limitado por el tamaño del taller que alquilaban anteriormente. Y por otro lado, mencionaron que otro aspecto a optimizar es el de la devolución de presupuestos, lo cual afirmaron que es determinante para incrementar sus ventas.

En función de ello, a mi modo de pensar, la organización además de encontrarse en expansión, transita un proceso de formalización, partiendo del punto de que para mejorar las ventas se debe relevar si existe un procedimiento de confección de presupuestos, responsables, si el personal se encuentra capacitado, y si actualmente hay un seguimiento y controles que permitan detectar errores u omisiones que den lugar a una revisión del proceso para su mejora.

La formalización es una decisión estratégica, la que permitirá no solo mantener el crecimiento de la empresa sino también alcanzar su desarrollo, aspirando a un mejor posicionamiento dentro del mercado en el que actúa. Desde mi punto de vista, es momento de que Audiref S.A. apunte a la profesionalización, y la implementación de un manual de organización podría ser un puntapié inicial.

Descripción y delimitación del campo de estudio

Se analizará una empresa familiar dedicada al rubro de la refrigeración, cuya razón social es Audiref S.A. La misma está ubicada en la calle Espora 4224, Villa Lynch, Provincia de Buenos Aires.

Para lo cual se realizará un relevamiento de la situación presente, recopilando información sobre tareas desempeñadas en tres sectores, que a mi leal saber y entender son críticos en la empresa: Obras, Servicios y Administración. A partir de dicha instancia se presentará el diagnóstico y la propuesta de implementación de un manual de organización.

Relevamiento.

Análisis de variables, unidades organizacionales y actores

El relevamiento se llevó a cabo mediante la metodología descrita anteriormente.

Con el fin de conseguir información confiable y adecuada para elaborar el informe, se solicitó participación de los dueños de la empresa, a saber, Arnoldo Audisio (padre fundador), y sus hijos Néstor Audisio y Gustavo Audisio, estos últimos pertenecientes a la segunda generación.

Se coordinó previamente una fecha en la cual los dueños de la empresa estén presentes y se realizó una breve presentación oral del informe de consultoría a realizar, la justificación de porque se lleva a cabo y los pasos a seguir. Luego, se los entrevisto por separado. Además, se aprovechó dicho encuentro para hacer un relevamiento de su estructura, de los distintos sectores y el personal que los componen. Se recorrió cada área acompañada por uno de los directores (Gustavo Audisio) y se comento acerca del plan que se propondrá.

Se programó una segunda visita con el fin de entrevistar a tres integrantes de los departamentos de administración, obras y servicios respectivamente. También se los entrevisto por separado. A su vez, se aplicaron técnicas de observación directa mientras éstos desarrollaban sus labores, surgiendo en paralelo preguntas e interrogantes en función de las tareas que realizaban, con el fin de enriquecer el diagnóstico a elaborar.

Ese mismo día se entregaron los cuestionarios a completar por el resto del personal de la organización, solicitando su colaboración e informando que el mismo es anónimo y confidencial, y solo será utilizado para los fines del presente informe.

En una tercera instancia, se coordina otro encuentro con el motivo de retirar los cuestionados cumplimentados para completar la recopilación de información.

Las visitas a la empresa se llevaron a cabo entre septiembre y diciembre del año 2016.

En cuanto a las variables utilizadas en los métodos de recopilación de información podríamos detallarlas de la siguiente manera:

Respecto a la dirección de la empresa las variables utilizadas fueron: misión y visión, fortalezas y ventaja competitiva, estructura organizacional, poder y autoridad, y objetivos organizacionales.

En vistas generales hubo muchas similitudes en las respuestas de los tres entrevistados.

Uno de ellos describió sus inicios:

“Cuando me incorporé a situación era complicada y el contexto era aún más complicado, hablamos de los años 1998 al 2000. Mi padre y mi hermano trabajaban con supermercados pymes y algún mayorista de alimentos.

Mi objetivo era apuntar a las grandes cadenas de supermercados. Ellos me hicieron ver que tenía que ir más despacio ya que no estábamos en condiciones de responder eficazmente a las requisitorias. Nos organizamos de a poco y comenzamos con la tarea. Para el año 2003 atendimos a Logística La Serenísima, Supermercado Norte, Día Argentina S.A. Coto y los mayoristas Vital y Diario.

De lo declarado por ese director, se desprende mucha perseverancia, trabajo y un perfil emprendedor que deseaba hacer crecer la empresa de su padre, conquistando mercados y lograr un buen posicionamiento en el rubro. Sin embargo, el entusiasmo característico de los dueños de las empresas familiares se ve condicionado al contexto económico, político y social, teniendo en cuenta que no son instituciones de grandes capitales que soporten crisis como la del año 2001, época en la que éste director se sumó al proyecto.

Por otro lado manifestaron la siguiente misión y visión:

MISIÓN

“Conseguir que las áreas de obras y servicios sean de excelente calidad para que sus clientes mantengan la confianza en ellos”

VISIÓN

“Innovar constantemente para ofrecer la mejor ingeniería posible”

Desde mi apreciación personal, considero que los directores tienen un concepto incorrecto sobre lo que significa la *misión* y la *visión*. Como hemos visto en el marco teórico, la misión es claramente la “razón de ser de la empresa” y la que indicaron se asemeja más a un objetivo a cumplir.

Y por otro lado, lo mismo sucede con la *visión*, ya que debe ser una expresión que revele hacia donde se dirige la empresa o desea convertirse en el largo plazo. Y en lo que declararon manifiestan el deseo de innovar constantemente pero no informa hacia donde se encamina la organización o en lo que aspira ser en un tiempo determinado.

En conclusión, será necesario replantear tanto la misión como la visión para posteriormente comunicarlas formalmente a todos sus empleados.

Consideran que su fortaleza y ventaja competitiva son las siguientes:

| <i>FORTALEZA</i> |
|--|
| <i>“Es su principal producto: la central de frío por ingeniería y confiabilidad”</i> |

| <i>VENTAJA COMPETITIVA</i> |
|---|
| <i>“El servicio de post venta que les brindan a sus clientes”</i> |

Bajo este aspecto, pienso que al contrario de la misión y la visión, la fortaleza y la ventaja competitiva son claras y están correctamente definidas. Acerca de la ventaja competitiva, aportaron además que el tipo de servicio que prestan es complejo por la dinámica que exige y que muchas empresas de la competencia no lo pueden satisfacer.

Uno de los entrevistados expresó:

“La empresa familiar siempre ha sido un problema, porque nace de una necesidad de trabajo y en un determinado momento los integrantes (socios), padres, hijos, hermanos que la forman le encuentran la vuelta al negocio y comienza el crecimiento. Entonces comienza el ingreso de quienes no la integran y esa injerencia suele traer problemas internos. Nosotros la llevamos lo mejor que se ha podido”.

Conforme a lo declarado por el director se puede observar que admiten que la empresa familiar es un tipo de organización compleja, por la convivencia diaria de los tres eslabones (capital, familia y empresa). Se denota que el proyecto nació por necesidad de trabajo y seguramente fue por el espíritu emprendedor del fundador que la Audiref S.A.: llego hasta donde llego. De su declaración se desprende que los problemas internos fueron surgieron con el ingreso de personas ajenas a la familia. Este aspecto nos habla de la firme y arraigada cultura familiar que identifica la empresa.

Al contrario de lo que hemos visto en la teoría, para éste director los inconvenientes se iniciaron con la participación de empleados externos. Nos permite deducir que el

círculo es sumamente cerrado, sin embargo, tenemos conocimiento que existen áreas compuestas por trabajadores que no son familiares, lo que por otro lado nos indica cierta contradicción.

Cuando se les preguntó si al momento de asumir la gestión se hizo un relevamiento de la estructura los entrevistados expresaron que no hizo falta, e incluso actualmente, y luego de haber crecido como empresa afirmar que no es necesario un análisis de funciones ni la confección de un manual de organización.

Sin embargo, en cuanto a la conveniencia de profesionalizar la empresa, uno de los directores manifestó *“Seguramente es algo que tendremos que tener en cuenta en algún momento si se sigue creciendo”*.

Encontramos otra incoherencia en las respuestas. Por un lado expresaron que no es preciso un análisis interno de la empresa, mientras que por otro uno de los directivos comenta que si la misma continua creciendo deberán tener en cuenta tomar acciones para profesionalizarla.

Con lo analizado en el apartado teórico, afirmamos que el camino hacia la profesionalización de toda empresa mejora su gestión, tanto en términos financieros y económicos, como de recursos humanos. Sin dudas, Audiref S.A. está transitando un momento clave en el cual debería dar ese paso si desea desarrollarse y potenciarse en el mercado.

De acuerdo a las declaraciones, desde mi lugar, he notado que las contradicciones se deben a que no están totalmente convencidos del cambio que se necesita. En parte porque como todos sabemos, el cambio implica tomar un riesgo, que no siempre sabemos de antemano si lograremos superar.

En cuanto al poder y la autoridad, en función de que si consideran o no que asumen muchas responsabilidades y si sería conveniente delegar parte de las mismas declararon que *“así están bien, que mañana se verá”*. Ante esa contestación se puede afirmar que la organización ha caído en la zona de confort y negación, que es el común denominador de la mayoría de las empresas familiares. No identifican o se resisten a admitir las problemáticas o situaciones que deben mejorar, prefiriendo mantenerse en el mismo “status quo”.

El desafío de todo consultor que desee dar un aporte a este tipo singular de institución es adoctrinar a los familiares en que es posible y deben apostar a generar cambios para volver a la empresa más competitiva.

Continuando con el tema de la delegación, indicaron que priorizan la confianza, sin embargo, comentaron que *“la experiencia les dice que hay que apuntar al de mayor capacidad”* Ésta declaración la podríamos dividir en dos partes. En primer lugar, desde sus inicios la forma de delegar fue por la confianza y de esa forma han incorporado a personas

muy cercanas a la familia en la empresa. Y según lo que hemos relevado la confianza actualmente sigue vigente. No obstante, en un segundo lugar admiten que *“la experiencia les dice que hay que apuntar al de mayor capacidad”*. Ello nos indica que asumen y saben que es muy importante delegar a quien sea más capaz, a pesar de la relación cerca que se tenga con esa persona. A partir de ésta declaración observo que, aunque no sea tan explícito, los directores entienden que necesitan contar de personal más calificado y especializado que le brinde más profesionalismo.

Asumen que hay trabajadores que tienen más responsabilidades que el resto, por características de su personalidad y años de conocerse. Expresaron que es inevitable la sobrecarga de tareas porque las tareas no están divididas en forma equilibrada. Este aspecto está muy vinculado con lo visto en el párrafo anterior, y que dentro de las desventajas de las empresas familiares se encuentra la de la rigidez, que consiste en el arraigo de que *“las cosas siempre se hicieron así”*. Ello tiene relación con lo que hemos comentado que en la mente de los dueños de las empresas familiares la palabra cambio implica desorganización y es sinónimo de riesgos (comerciales, económicos, financieros), además de que consiste en dejar atrás la filosofía de los antecesores.

Otra cuestión que se observa es la alta centralización del poder y de la autoridad en pocos empleados, lo cual como vimos en el apartado teórico la administración centralizada delega poco y conserva el mayor número de decisiones en pocos empleados. Ello provoca no solo problemas a nivel organizacional, dado que como dice el dicho *“el que mucho abarca poco aprieta”*, y es de público conocimiento que cuando una persona está colapsada de responsabilidades su desempeño no es tan eficiente como debería. En cambio, si se empieza a delegar y descentralizar las funciones al resto de los trabajadores, no solo descomprime al empleado con sobrecarga de tareas, sino que permite que los demás se involucren de manera activa en la toma de decisiones y que se sientan partícipes del logro de los objetivos de la empresa.

Volviendo a citar a Koenig (2007), éste mencionaba la segunda frontera propiedad/dirección, en cuyo caso podemos observar que la empresa no tiene claro que es muy importante el límite entre ambos sistemas. La falta de delegación y concentración de poder que hemos mencionado también está dada por el doble rol que cumplen los directores: dedicando sus esfuerzos como accionistas y como representantes de la sociedad al mismo tiempo. Considero que es conveniente que la propiedad y la dirección sean tratadas de forma autónoma posibilitando que la toma de decisiones esté en manos de personal especializado ajeno al entorno familiar, con conocimientos y experiencia tal que le otorgue la objetividad necesaria para dirigir la organización.

Por otro lado, los entrevistados demostraron una gran expectativa con la nueva etapa emprendida con su planta propia, puesto que implica un crecimiento para la compañía, y dicho cambio los ordenara internamente. El principal objetivo a corto plazo es “*con el nuevo espacio agrandar la producción de panelería de cámaras frigoríficas, empujar las ventas que están limitadas por el tamaño del taller*”. Este punto podemos relacionarlo a la desventaja de este tipo de empresas con respecto a los desafíos comerciales, ya que los mismos necesitan de una modernización de los procedimientos que en su gran mayoría se encuentran obsoletos.

El hecho de expandir el negocio de producción de panelería implica una revisión de los procedimientos operativos actuales y el desarrollo de nuevas tecnologías que acompañen el crecimiento de la producción, con el objetivo de aumentar las ventas.

Por último, como una de sus falencias los entrevistados indicaron que deben mejorar la devolución de presupuestos y su correspondiente seguimiento, que será fundamental para aumentar sus ventas. Para lograrlo, como veremos más adelante será necesario hacer todo un análisis de funciones de los integrantes del sector de obras y servicios, y en función de ello nombrar a los encargados de realizarlos incluyendo cadena de aprobaciones para que los mismos transiten los controles que son necesarios.

En referencia al área de obras, podemos introducir que desde sus inicios la compañía fue consolidándola, convirtiéndola en uno de los departamentos líderes de la organización.

Un punto a desarrollar es que todas las obras proyectadas, una vez finalizadas, se transforman en lo que la empresa denomina “Tiendas en Garantía”, cuya cobertura tiene una vigencia de un año. Es en ese momento en que el Sector Servicios se hace cargo de su seguimiento, respondiendo a cualquier inconveniente o avería técnica que pueda presentarse.

Este aspecto es de vital importancia puesto que ambas áreas deben y necesitan estar comunicadas para lograr el “*feedback*” de información que profundizaremos en los párrafos siguientes.

Cabe resaltar que las obras son generalmente planificadas, es decir, los clientes (grandes cadena de supermercados) prevén adquirir determinadas cantidades de centrales de frío para sus sucursales (o bien llamadas tiendas o franquicias) y si Audiref S.A. llega a ser el proveedor seleccionado, se le brinda un esquema con la cantidad de obras a realizar y fecha de instalación, lo que la empresa denomina “*planning*”.

Motivo por el cual, las tres personas del área trabajan bajo un determinado plan, el que les permite organizarse para la adquisición de insumos, materiales, contratación de la mano de obra necesaria, etc. Por lo que si no surgen imprevistos importantes, como por ejemplo la falta de equipos por las trabas a la importación, el sector no sufre mayores inconvenientes.

Para comenzar, señalamos que por no tener bien delimitadas las responsabilidades, se generan cruces de roles, y el personal de Obras se involucra en la operatoria de Servicios, con la toma de decisiones que no le corresponden. El hecho de tomarse atribuciones por fuera de sus funciones nace por la extrema confianza y el poder que los directivos les confirieron a ambos empleados a lo largo de los años.

Vale decir que los mismos forman parte de la empresa desde sus inicios, y tanto la capacidad técnica como la experiencia adquirida en el rubro hicieron posible la delegación de autoridad y la autonomía con que se desenvuelven ambos.

Aunque la intromisión en Servicios sea con el claro propósito de ayudar y cooperar con la empresa, la misma pone en evidencia la gran informalidad que prevalece en la organización, y como otro punto no menor para nombrar es la interposición de la confianza y buena relación personal por sobre la función y/o cargo asignado a la hora de otorgar responsabilidades.

Esta característica es muy común en este tipo de empresas, dado que el buen ambiente y clima que se genera entre todos, sean o no parte de la familia, permiten que prevalezca en mayor medida la valoración que se tiene a las personas al momento de delegarle una tarea, o bien de asignarle una responsabilidad, más allá de que le corresponda o no por su ubicación dentro de la empresa. En el apartado teórico hemos visto a la “*empresa como sistema*”, en donde hablamos de las propiedades de *totalidad* y *autorregulación*. Mencionamos que es muy difícil que una organización funcione si sus sectores no tienen comunicación entre sí, o si trabajan de forma aislada unos de otros.

El hecho de que el sector de obras tome decisiones y se involucre dentro del sector de servicios, no solo genera descontento y conflictos internos entre los trabajadores, sino también que da lugar a una misma persona reciba órdenes de más de un superior, generando inconsistencia en el trabajo, errores de interpretación y descuidos, entre otros problemas. Cada función debe estar delimitada correctamente con las responsabilidades individuales debidamente detalladas, y de dicha manera podrá darse lugar al *feedback* de información que debe circular continuamente y en todas las direcciones, similar a un “ida y vuelta” constante entre cada uno de las áreas.

Tales cuestiones se ven reflejadas en acontecimientos cotidianos, como por ejemplo, se observó que hay ocasiones en que el pedido del servicio el cliente se lo realiza directamente al personal de Obras, dado que como en todo el periodo de la instalación de los equipos y/o centrales, ellos fueron el primer contacto, el cliente le solicita informalmente un técnico por determinado problema.

También, que en el momento de facturar se desconozca la procedencia del servicio (dado que no ingreso por el teléfono de guardia ni por el mail de servicios, y por ende no quedo registrado en ningún momento). Como consecuencia que se desconozca el servicio efectuado por el técnico cuando éste último lo facture y lo presente para su cobro. Y en efecto también

que el departamento de servicios tenga a disposición un técnico menos para eventuales reclamos.

Las circunstancias descritas anteriormente son claramente producto de una falta de organización que lleva a una inadecuada gestión. Es relevante destacar que estos escenarios confusos inevitablemente repercuten en los clientes y en la imagen que perciben de la empresa. Disponer de un técnico menos para un servicio técnico o no contar con una única vía de solicitud de servicio técnico denotan improvisación en la manera de responder ante el cliente.

Para comprender más en detalle el funcionamiento del área se ha consultado a uno de los integrantes del sector cuáles son sus principales labores diarias. El entrevistado mencionó que se ocupa de coordinar y supervisar las actividades de instalación de las centrales de frío. También, controla las tareas del taller y del depósito de materiales.

Distingue entre sus labores la de prestar asistencia al cliente desde el punto de vista técnico. Vale decir que el entrevistado es uno de los empleados que pertenece al círculo íntimo familiar y que trabaja hace muchos años al lado de los directivos.

Asimismo, se encarga del armado del planning de obras aprobadas por los clientes para generar el cronograma de trabajos, con los que se solicitan los materiales y se coordinará con los técnicos instalaciones las fechas probables de inicio de las mismas.

Adicionalmente, realizar la confección de presupuestos de las obras mencionadas anteriormente, con los cuales se facturan al cliente a posteriori.

Manifestó que tiene comunicación directa con proveedores para consultas, pedidos y reclamos de materiales y se ocupa del armado de pedidos de materiales que lleve una obra, por ejemplo una instalación de frío en un supermercado, que después de una aprobación, se deriva a administración para realización de una orden de compra.

De lo declarado por el entrevistado llama la atención que él realice los reclamos a los proveedores, cuando a mi modo de pensar esa función debería realizarla exclusivamente el departamento de administración que es quien genera las órdenes de compra y tienen comunicación con los proveedores. En este ejemplo podemos ver claramente que los mismos pueden recibir reclamos desde dos áreas distintas, lo cual genera superposición de tareas, malos entendidos e interpretaciones confusas y hasta poder crear conflicto con los proveedores.

Se le ha brindado un espacio para que manifieste que recomendaciones y/o sugerencias podría mencionar para un mejor desempeño de sus funciones y de la empresa en general

Ha expresado que sería conveniente que haya más comunicación entre los integrantes del sector (actualmente existen interferencias, desencuentros que retrasan actividades). Es crucial

la correcta comunicación en un equipo de trabajo para evitar los ruidos, malos entendidos que afectan sin dudas el ambiente organizacional y consecuentemente el desempeño laboral.

Uno de sus aportes es que se realice un seguimiento, generando planilla de stock compartida con el taller para agilizar las tareas y llevar un control de los artículos que ingresan y participan del proceso productivo, acortando tiempos y agotando recursos para llegar al producto final.

Ha sugerido también la planificación de reuniones semanales, llevando ordenadamente un planning favoreciendo la comunicación entre los sectores participes y poder resolver inquietudes. Este aspecto es fundamental, tal como señala Bartoli (1992) la comunicación interna es un medio, no un fin. Cuyos dispositivos pueden ser las conversaciones (de apreciación, de evolución, etc.); grupos de resolución de problemas (círculos de calidad, grupos de progreso, etc.), y reuniones.

También ha propuesto un registro de presupuestos, detallando aprobaciones, importes y facturación. El mismo debe estar a la vista de todos los integrantes del sector. Considero que esa idea sería muy oportuna de implementar para cumplir con el objetivo de los directores en mejorar la devolución de presupuestos y así aumentar sus ventas. Y no solo eso, sino que también contempla las aprobaciones necesarias para llevar adelante un control y evitar los fraudes, errores u omisiones.

Por otro lado declaró que se necesita delimitar funciones, que deduzco se debe no solo a las p y utilizar e-mails como medios de comunicación e información. Por otro lado ha sugerido que los pedidos de materiales deberían realizarlos sistema, para que quede registro y no haya futuras confusiones u olvidos y elaborar una estadística de producción para mejorar el producto y tiempos de entrega, registrando desperdicios y sobrantes.

En relación a ello Hesselbein Frances (2007) afirma:

“Son cada vez más los profesionales que desdeñan puestos rodeados de fascinación y prestigio a favor de otros que les permitan controlar y orientar sus actividades. Los líderes brindan estas oportunidades a sus subordinados cuando les dan tiempo para trabajar en sus proyectos preferidos, dan mayor importancia a los resultados que a los medios y delegan tanto las tareas como las decisiones necesarias para realizarlas”

Conforme al autor, el entrevistado hace mención de la necesidad de mayor involucramiento de los sectores y sus participes en las decisiones de la empresa. Se trata del nuevo liderazgo, que le pone más énfasis en los resultados y a brindarles mayor influencia en los temas y cuestiones tanto de sus sectores como de la organización como un todo. Este aspecto es muy importante porque ayuda a la motivación y creatividad del personal, y tal como señala Hesselbein Frances (2007) la organización del futuro debe elaborar políticas de recursos

humanos. Las organizaciones deben ayudar a su gente a adquirir las destrezas y la confianza necesarias para dominar el nuevo ambiente, a hallar seguridad y apoyo en ausencia de grandes empleadores que se los brinden automáticamente.

En cuanto al área de servicios se ha podido advertir que hubo gran recambio del personal en los últimos años, y que aunque no se intentaron indagar las causas lo que sí se puede observar es que es un departamento en pleno crecimiento y clave en el servicio de post-venta al cliente. En el mismo se canalizan todos los reclamos, se envían técnicos, y se facturan los servicios prestados.

Dentro de los “Principios generales de administración” brindados por Fayol, hemos visto el de *estabilidad del personal*. Observamos que en este sector no se cumple dicho aspecto, lo cual conlleva a que el personal no tenga el tiempo prudencial para comprender y aprender su trabajo. Que el área tenga tanto recambio de personal obstaculiza que se fortalezca en la empresa, y da lugar a que el área de Obras tome decisiones que no les compete.

Por dicha razón, considero que debe tomarse las medidas necesarias para que el personal de Servicios perdure en el tiempo y así llegar a dar su máximo rendimiento, como por ejemplo, capacitando al personal, brindar cursos, entre otras opciones.

Citando nuevamente Hesselbein Frances (2007) para competir eficazmente es necesario atraer, retener, motivar y saber utilizar de la mejor manera a las personas de mayor talento.

Tal como se ha realizado con el área de obras se le ha consultado a uno de sus integrantes cuáles son sus tareas diarias y expresó que lleva a cabo la carga de remitos por servicios realizados por los técnicos y en relación a ello también ingresa los datos para el pago de la factura mensual a los técnicos. Este punto está totalmente relacionado con el conflicto con el área de obras, ya que si un reclamo se canaliza a través de dicha área se dificultaría la registración del servicio con el remito que le corresponda. Por eso es muy importante que como dijimos anteriormente exista solo una vía de solicitud de servicios técnicos.

Realiza la elaboración y envío de presupuestos a los clientes. Como también se ocupa de la facturación y envío de facturas a los clientes. Sobre esta tarea se debe centrar esfuerzos, que tal como en el sector de obras, se deben optimizar los presupuestos para aumentar los ingresos de la empresa.

Por otro lado, controla los repuestos de trabajos realizados que se encuentran en garantía y de los que el departamento de obras debe reponer al departamento de servicios. Esta tarea es sensible dado que los repuestos a los que el entrevistado se refiere tienen un costo alto, y se debe monitorear los que fueron comprados para solucionar averías técnicas para justamente incluirlos en el presupuesto del que hablamos en el párrafo anterior. Así como también, se desprende de lo expresado por el empleado que en ocasiones el área de obras le solicita a la de

servicios materiales para su uso, los cuales deben devolver para no perjudicar el stock que se destina para las eventualidades. Nuevamente se observa que ambas áreas están totalmente relacionadas, con lo cual se refuerza la conveniencia de mejorar la comunicación entre ellas mediante reuniones, asambleas, etc.

Y por último realiza el control de trabajos pendientes y/o presupuestos no aprobados. Sin dudas el seguimiento de los servicios aún no realizados es importante, sobre el cual se debe analizar porque no se han realizado, por cuales causas el presupuesto no fue aprobado, entre otras cuestiones a considerar.

A modo de sugerencias ha aconsejado delimitar funciones y responsabilidades dentro del departamento. Ha mencionado el siguiente ejemplo: que la carga de datos en planilla general la realice uno de los coordinadores que constantemente atiende la solicitud de servicios telefónicamente; de esa manera no se retrasaría la carga, no se desconocería los partes, etc.).

En segundo lugar en el área administrativa del departamento se debería incluir una persona que se responsabilice del pañol, carga en office de datos sobre repuestos, etc. para mejorar la respuesta ante las urgencias y, además llevar un control interno mucho más exhaustivo. Que es muy importante mejorar la comunicación con el departamento de Obras debido a que los trabajos finalizados por ellos son inmediatamente reclamados al de Servicios, en varias ocasiones desconociendo el estado de la tienda.

Por otro lado, para una mayor organización los pedidos de materiales y repuestos deberían iniciarse y finalizar su control en servicios, mediante su ingreso al sistema (actualmente se solicitan vía mail al área de administración).

Ha resaltado que se necesita seguir una línea de trabajo, hasta ahora la comunicación con los superiores se realiza de manera individual e, indirectamente, genera interferencia entre los integrantes del departamento.

Por último, desde su punto de vista implementaría reuniones mensuales, que solucionarían el problema de la interferencia en la comunicación y que optimizarían no solo el desempeño individual sino también el grupal.

Al ser una empresa familiar, el ámbito laboral es armonioso y quizás el mensaje comunicado desde la cúspide de la pirámide al ser decodificado por cada receptor, genera diversas interpretaciones y en algunos casos, relajaciones en el plano laboral. Por ello delimitar las responsabilidades comunicando un mensaje que no quede expuesto a interpretaciones (una bajada de línea) es fundamental; creando una vía de comunicación directa y responsable.

Como última de las áreas analizadas se encuentra administración, en la que confluyen los procesos de Compras, Pago a proveedores, Ingreso de cobranzas y Facturación (solo

proveniente del área de Obras). También se ocupan del tema impositivo y liquidación de sueldos, aunque parte de ello se lo terceriza a un estudio contable.

Se ha aplicado la misma metodología que en el resto de los sectores, y uno de los entrevistados ha manifestado que sus tareas diarias son confección de facturas (provenientes de obras), y envío de las mismas a los clientes.

Por otro lado se encarga del ingreso y contabilización de cobranzas al sistema, actualizando el saldo de cada cliente que es solicitado por los directivos.

Asimismo, realiza los pedidos de materiales de los sectores de Servicios y de Obras, solicita cotizaciones a los proveedores y generar sus correspondientes órdenes de compra.

Posteriormente, hace el control de remito y factura contra la orden de compra realizada y procede el ingreso de facturas de proveedores.

Y también se encarga de realizar los pagos, tanto de proveedores como de los técnicos tercerizados. La entrevistada menciona que la tarea incluye la confección manual de los cheques.

Adicionalmente, la misma persona se encarga del control de la caja chica; atención telefónica y derivación de llamados a internos; compra de insumos generales para la empresa (de limpieza, de librería; etc.); control de retenciones; solicitud de altas/bajas al estudio jurídico de los empleados; solicitud de exámenes preocupacionales para el ingreso del nuevo personal; entre otras.

Se puede visualizar que la misma persona ejecuta gran variedad de tareas, y se advierte una sobrecarga laboral que genera desmotivación, cansancio y stress.

El entrevistado ha indicado como recomendaciones que cada sector debería confeccionar sus pedidos de materiales, cargarlos al sistema, presentarlos firmados por el responsable del área a Administración para que proceda a solicitar cotización a los diferentes proveedores. El sistema permite ingresar pedidos, pero en su gran mayoría hacen la solicitud vía mail, y a mi forma de ver debería quedar documentada bajo un formulario.

Asimismo, debería revisarse el procedimiento de compras ya que generalmente se compra a los mismos proveedores y considera que es necesario comparar con otros. Generalmente sucede esta situación cuando la solicitud de los materiales es inmediata y no existe margen para buscar otras alternativas.

En tercer lugar, ha manifestado que la facturación la debería realizar únicamente el sector de administración, basándose en los presupuestos aprobados. Ocurre que por el hecho de que actualmente Administración factura únicamente los presupuestos de Obras, y el área de Servicios factura lo propio, no se tiene conocimiento de esto último, y no se puede llevar un control de lo facturado por la empresa. La facturación la debería canalizar una misma persona.

Analizando la información brindada por el entrevistado destaco que claramente en el sector se viola el principio de *control*. La misma persona que se encarga de las compras e ingreso de facturas no puede ocuparse al mismo tiempo del pago a proveedores. Puede dar lugar a errores u omisiones. Por ejemplo, si el empleado ingresa mal la factura al sistema, es muy probable que el pago de la misma también se efectúe incorrectamente, pudiéndose advertir el error recién cuando el proveedor recibe el pago y avisa a la empresa.

Por otro lado, debería optimizarse el proceso de compras. Desarrollar nuevos proveedores, capacitar al personal en materia de negociación para que adquieran herramientas y así poder reducir los costos.

Y en cuanto al resto de la plantilla de personal se han utilizado cuestionados que contemplaron variables como políticas del trabajo y su comunicación, delimitación de funciones y responsabilidades, reporte de desempeño, relevamiento de tareas.

Habiendo analizado la información recibida en sus respuestas destaco los siguientes puntos:

a) Solo el 23% del personal contesto que conoce las políticas de trabajo de la empresa, mientras que el 31% respondió que no tiene conocimiento y el resto no sabe no contesta. Asimismo, cuando se les pregunto acerca de las políticas de trabajo del área donde trabaja, solamente el 15% contesto que las conoce y únicamente el 8% indico que las mismas son claras.

b) El 23% respondió que sabe de quien depende directamente, un 31% contesto que no, y un 46% que no sabe no contesta. Llama la atención que un 54% del personal recibe órdenes de más de una persona. Tan solo un 23% respondió que se le solicitan reporte de sus tareas, y otro punto significativo fue que el 62% cree que es necesaria la incorporación de más personal para colaborar con sus labores.

c) El 47% contesto que no conoce cuáles son sus responsabilidades, un número considerable. Y tan solo el 23% indico que recibe la información necesaria para realizar sus tareas, la cual el 15% es comunicada por vías formales y el 70% por vías informales.

d) En cuanto al relevamiento de funciones, el 69% considera que es necesario efectuarlo para una mejor distribución de tareas, y el 77% declara que realizando una delimitación de funciones su trabajo será más eficiente.

Sintetizando la información recibida, podemos observar que existe un significativo desconocimiento de las políticas de la compañía, asimismo también gran parte del personal no sabe de quien depende directamente y lo que aún lo agrava más es que un porcentaje considerable recibe órdenes de más de una persona. En las respuestas se advierte no sólo la falta de comunicación, sino también la escasa disciplina de trabajo que cada uno de los empleados debe tener incorporada.

Más de la mitad del personal interrogado considera que es necesario tomar más personal para colaborar con sus funciones. , y un factor muy significativo es que una porción importante de la plantilla desconoce cuáles son sus responsabilidades, y que la información que se les brinda para realizar sus tareas es mayormente comunicada informalmente.

Por último, algo que refleja la necesidad de plantear un plan de acción, es que la mayoría considera que es necesario un relevamiento interno, para delimitar los roles y así aumentar la eficiencia en su trabajo.

Diagnóstico

En primer lugar, habiendo realizado el relevamiento de información, advierto que la empresa no cumple con varios de los “*Principios generales de administración*”, como ser:

En principio no cuenta con una *división del trabajo* formal, se observó sobrecarga de tareas en pocas personas y por consecuencia escasa especialización. Así como también la *autoridad y responsabilidad* está asignada a muy pocas personas (de extrema confianza de los dueños de la empresa). Lo cual conlleva a una gran concentración de poder que genera a nivel emocional ciertas situaciones inconvenientes como ser: agotamiento, reducción de relaciones interpersonales, stress, conflictos laborales, etc. Y a nivel organizacional llegan a involucrarse en las tareas que no le son propias y hasta toman decisiones que, independientemente de ser acertadas o no, impactan en el funcionamiento del resto de las áreas.

En cuanto a la *unidad de mando*, observamos que un poco más de la mitad del personal recibe órdenes de más de una persona. Y como vimos en la teoría, el hecho de que dos jefes ejerzan autoridad sobre un mismo empleado genera malestar, confusión, entre otros conflictos

Respecto a la *unidad de dirección*, no existe un programa para el logro de objetivos de la empresa en donde exista un solo jefe por sector formalmente asignado, por ejemplo en el departamento de Obras existen dos *jefes informales*. Y como vimos anteriormente, la unidad de dirección depende del jefe y del programa de acción a ejecutar. Sin unidad de dirección no puede existir unidad de mando.

En relación a los puntos vistos, podemos observar que tampoco existe *jerarquía* ya que no está claramente definido “quien manda a quien”.

En el área de Servicios, como ya lo hemos mencionado, no existe *estabilidad del personal* por el gran recambio del personal.

Por último, y no por eso menos relevante, destacamos la falta de *iniciativa*, dada por la falta de participación de gran parte de los empleados en las decisiones. Como hemos visto antes, no hay mucha delegación de responsabilidad y autoridad, lo cual imposibilita que cada persona pueda desarrollar su creatividad y realizar su aporte desde su lugar de trabajo para el logro de los objetivos de la empresa.

En segundo lugar, también podemos identificar las siguientes problemáticas: prevalece la comunicación informal, que a mi modo de ver genera dificultades, tales como desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa, falta de colaboración y compromiso, dificultades en la circulación de la información, desmotivación y pérdida de productividad, complejidad en la toma de decisiones, falta de

canales para transmitir las necesidades que los trabajadores tienen para expresar y pocas acciones para medir y monitorear el desempeño y rendimiento del personal.

Así pues también existe escaso control interno, el cual tiene como finalidad prevenir y evitar que se cometan errores, anomalías y fraudes. Claramente lo podemos observar en el área de Administración en donde se nota una gran cantidad de tareas en una sola persona, en la cual confluyen procesos claves: compras (incluyendo el pedido de cotización), ingreso de facturas, control de mercadería recibida y reclamo en caso de corresponder y pago a proveedores. Se evidencia una variedad de tareas administrativas que imposibilita el control y la posterior eficiencia en los procesos. Está claro que, como hemos visto a lo largo de este informe, en este tipo de empresas “todos hacen de todo”, pero lo que esto implica es la falta de coherencia y gestión. Según lo relevado las tareas de Compras, Pagos, Facturación y Cobros las lleva adelante la misma persona. En donde se visualiza no solo una gran carga de trabajo sino un inexistente control interno: una misma persona no puede elaborar la orden de compra, ingresar la factura y realizar el pago al proveedor.

Conclusiones

De acuerdo al relevamiento e informe de consultaría realizados:

La empresa no cuenta con una estructura organizacional y un manual de organización, lo cual es sumamente necesario por el crecimiento que está teniendo en los últimos años. Conforme realizamos la investigación podemos inferir que esta carencia de organización la hace ineficiente tanto en las actividades como en el aprovechamiento del capital humano.

Tampoco existe una correcta delimitación de funciones y un gran desconocimiento de las responsabilidades que le son propias a cada empleado. Al elaborar un manual de organización se contribuirá a que los empleados identifiquen la importancia que tiene cada una de sus tareas para el cumplimiento de objetivos, y a su vez, ayudara a evitar duplicaciones de funciones, sobrecarga de trabajo en una sola persona y omisiones.

Se detectó en la empresa que a pesar de mantenerse varios años en el mercado no posee un concepto de misión ni visión claros.

Asimismo, se manifestó un gran desconocimiento de los empleados sobre las políticas de la empresa, de sus respectivas áreas, y sobretodo prevalece la comunicación informal dentro de la organización. Dicha situación plantea la necesidad de establecer canales formales de información, como ser el manual de organización, en vistas de profesionalizar la empresa.

Finalizando, arribamos a la conclusión final que este documento es de gran importancia dentro de todo tipo de empresa, puesto que es un complemento para que esta misma pueda alcanzar sus objetivos de una manera satisfactoria con la ayuda de sus empleados.

Presentan una visión de conjunto de la organización y determinan claramente las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Contribuyen así a evitar la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta.

Cabe señalar que el valor agregado de este trabajo de investigación es proporcionarles un documento que les permita tener por escrito ante todo la misión y visión de la organización y

luego las actividades a realizar por cada empleado de manera física. De esta manera se optimizarían no solo los procesos y actividades, sino también se potenciaría el capital humano.

Propuestas

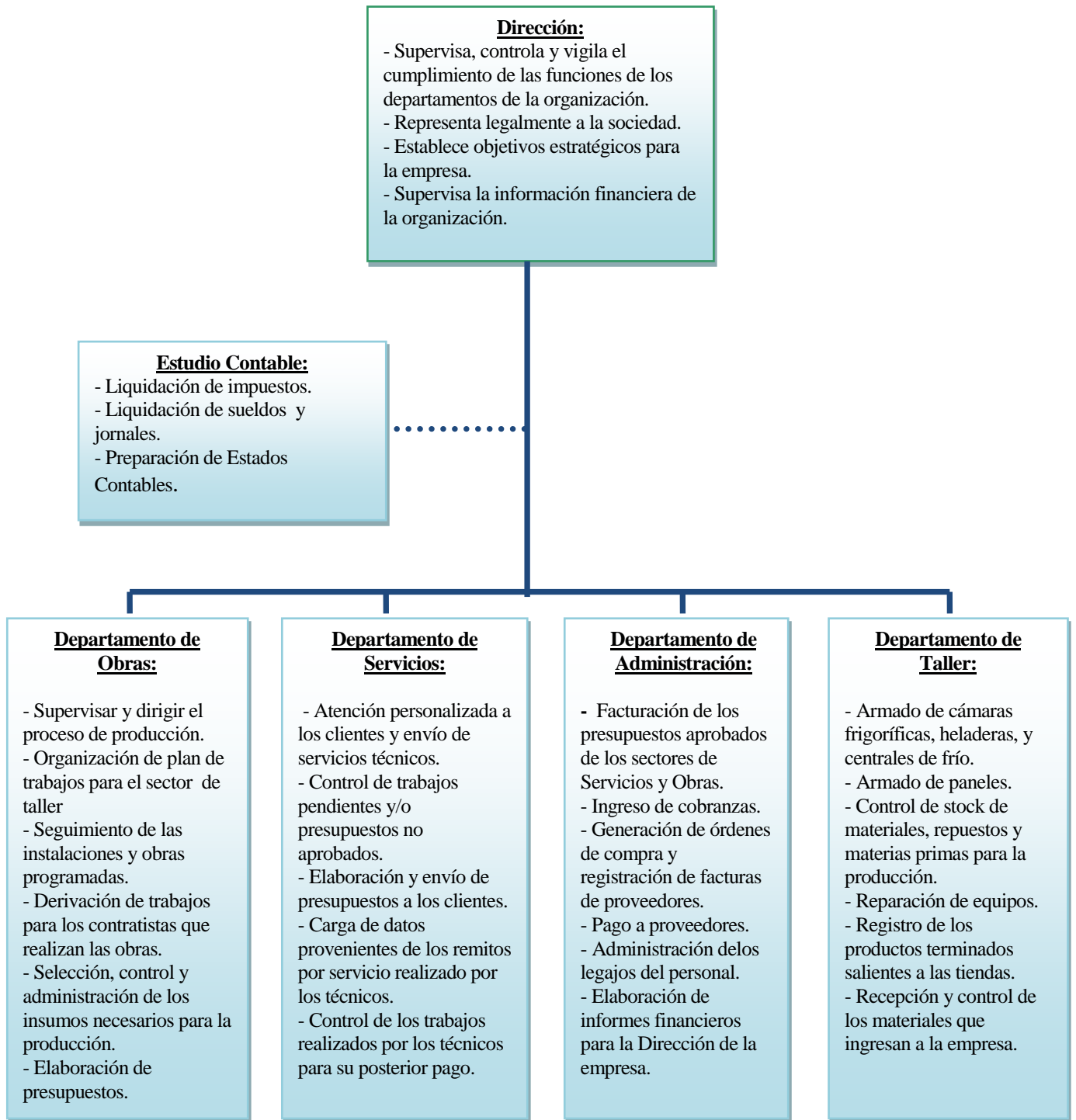
En primer lugar, considero que será necesaria la incorporación de otro empleado en el área de administración, para que las tareas se distribuyan más equitativamente y permita el control cruzado: por ejemplo, uno de ellos recibe los pedidos de materiales, solicita cotización a diferentes proveedores, luego ingresa las órdenes de compra. Posteriormente, con la llegada de la mercadería contabiliza la factura correspondiente y reclama los faltantes, en caso de corresponder. Mientras tanto, otra persona distinta es quien se encarga de elaborar los pagos a los proveedores.

En segundo lugar, pienso que es oportuno implementar el Manual para formalizar la empresa, formular claramente la misión y la visión de la organización, y brindar conocimiento al personal de las políticas de la empresa que actualmente desconocen. Favorecerá a que conozcan los fines y objetivos organizacionales, estimulándolos de a poco a que se sientan parte del logro de los mismos.

En tercer lugar, para mejorar la comunicación sugiero crear reuniones para mejorar la relación entre las áreas, intercambiar opiniones, generar consensos y conocer más en profundidad las responsabilidades de las otras para actuar en conjunto.

Y finalmente, recomiendo definir cursos de acción para poder generar programas de capacitación que permitan una comprensión de sus actividades y así poder brindar un mejor desempeño.

A partir de lo analizado, observado e interpretado de la información recabada, me atrevería a segmentar las siguientes responsabilidades por área:



Entrando más en detalle propondría la siguiente distribución de cargos en las áreas más críticas que han sido examinadas.

En el área de obras la creación del Gerente de Obras, cuyas funciones serían: investigación y desarrollo de centrales de frío para clientes; investigación y desarrollo de tableros eléctricos para cámaras frigoríficas; investigación y desarrollo de tableros eléctricos para heladeras bajo mesada, barras cerveceras, heladeras mostrador, entre otras; elaboración de diseños de heladeras bajo mesada, barras cerveceras, heladeras mostrador, entre otras.; trato directo con clientes para dar a conocer los productos (showroom) y servicios que ofrece la empresa; análisis y aprobación de presupuestos; y seguimiento del planning de obras para que se cumplan en los tiempos establecidos.

Otra figura sería el Jefe de Obras, el cual se encargaría de investigación de las materias primas adecuadas para la fabricación de heladeras bajo mesada, barras cerveceras, heladeras mostrador, entre otras; asesoramiento directo para el cliente con el encargado de la parte técnica; coordinar y supervisar las actividades de instalación de las obras; programación de controladores, logos, entre otros, para el correcto funcionamiento eléctrico, por ejemplo, de una central de frío; armado de plan de trabajo para el sector de expedición de obras; organización de plan de trabajos para el sector taller. (Armado de paneles, heladeras, bateas, entre otros); elaborar los presupuestos y diseño de propuestas a clientes; aprobación de pedidos de materiales para elevarlo al área de administración.

Considero conveniente que exista un Asistente de Obras Senior, cuyas funciones serían la derivación de trabajos para los contratistas que realizan las obras; el seguimiento y control en el transcurso de la elaboración de una obra con el contratista; la confección de planos de obras (Autocad); la confección de presupuestos; realizar cálculos de cantidad y costos de materiales a llevar un producto, por ejemplo: una cámara frigorífica; archivar remitos salientes y de entrantes/sobrantes de las obras realizadas e ingresar de pedido de materiales al sistema.

Por último, propongo que el sector cuente con un Asistente de Obras Semi-Senior, el cual se ocupara de la valorización de materiales sobrantes-entrantes de las obras, de la valorización de materiales enviados a obras provenientes de taller (sobrantes de obras), del seguimiento y derivación con planillas varias, de productos comprados por mayor sin destino de obra, de la organización de fletes, de la revisión según remitos de los viajes de fletes realizados y se solicitar la compra de ropa y elementos de seguridad a los empleados de taller.

En el área de servicios se sugiere que como en el de Obras se cree el puesto de Gerente de Servicios, quien tendría la responsabilidad de asegurar la correcta atención al cliente, la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento, analizar y aprobar presupuestos, también coordinar las actividades de

realización de los servicios mecánicos. Una tarea importante sería la de analizar las causas de las averías y/o problemas en los equipos para generar un plan de acciones preventivas y comunicarlas al departamento de obras para mejorar los productos a los fines de disminuir la cantidad de problemas técnicos.

En segundo lugar, reportaría a él el Jefe de Servicios, quien se ocuparía de determinar los trabajos a facturar, con su correspondiente documentación respaldatoria (Remito y Presupuesto conformado por el cliente); planificar y comunicar al Gerente los servicios solicitados y el estado de cada uno. Además, sería responsable de elaborar los presupuestos a los clientes en función del servicio prestado (mano de obra y materiales utilizados) y de aprobar de pedidos de materiales para elevarlo al área de administración.

Sería conveniente que se creara el puesto de Asistente de Servicios Semi-Senior, quien atenderá de forma directa los reclamos de los clientes y hará su registro, localizará y enviará al técnico, realizará el seguimiento y finalmente se asegurará del arreglo de la avería contactando al cliente. Asimismo deberá realizar el seguimiento a técnicos y controlar su desempeño y labores. Como parte de una tarea administrativa será el responsable del ingreso de pedido de repuestos al sistema, y del control y seguimiento de trabajos pendientes y/o presupuestos no aprobados.

En último lugar, con el fin de resolver y cubrir diversas tareas netamente administrativas del área considero conveniente la contratación de un Asistente de Servicios Semi-Senior, el cual tendrá las siguientes responsabilidades: ingreso de remitos recibidos por los técnicos por los servicios realizados; ingreso de información de los servicios prestados por cada técnico para su posterior liquidación mensual; control del gas refrigerante utilizado; control de repuestos utilizados para llevar un stock de materiales actualizado.

En cuanto al sector de Administración propongo la creación de la figura de un Gerente de Administración, quien tendrá la labor de fijar metas estratégicas para dar cumplimiento a los objetivos empresariales. Coordinar con los ejecutivos de las diferentes áreas en la ejecución de las estrategias a desarrollar en los procesos con el fin de dar cumplimiento a la misión de la empresa. Será quien represente a la empresa ante los diferentes organismos control, clientes y proveedores. Con el fin de mejorar la relación y comunicación de todos los sectores, deberá convocar a reuniones a Jefes departamentales para coordinar las directrices para mejor funcionamiento de la compañía. También será el encargado de dar cumplimiento con las obligaciones de los organismos de control y de realizar la revisión de sueldos del personal.

Considero conveniente que exista un Analista de Tesorería, quien tendrá las siguientes labores: realizar el pago de las facturas de proveedores; realizar el pago de las facturas de los técnicos terciarizados; el ingreso de cobranzas de clientes; llevar el control del fondo fijo;

realizar el control de gastos operativos y administrativos de la empresa y mantener al día los pagos con las instituciones de control.

Puntualizando el rol de un comprador dentro de una empresa sería necesaria la creación del puesto Analista de Compras, quien se ocupará de la recepción de los pedidos de materiales desde los departamentos de Obras y Servicios (ingresados al sistema). Así como también de la solicitud de cotización y negociación con diferentes proveedores (obtener mínimo tres cotizaciones). En su cargo es importante la realización de comparativas, para seleccionar al proveedor que mejor califique de acuerdo al precio, tiempo de entrega, calidad y formas de pago. Por consiguiente ser quien genere las órdenes de compra (triplicado: original para el proveedor; duplicado para el área de compras; triplicado para el taller; cuadruplicado para el área de tesorería), y realizará el seguimiento y reclamos de faltantes.

Con el fin de mejorar y coordinar la contabilización de comprobantes sería recomendable la creación del puesto Analista Contable, el cual tendría la responsabilidad de recibir, examinar, clasificar y efectuar el registro contable de documentos: facturas de compra, notas de crédito, notas de débito, tanto de proveedores como de los técnicos contratados. También, realizar el flujo de pagos semanal en base al vencimiento de pago de cada uno de los proveedores. Su tarea sería además facturar los presupuestos provenientes de las áreas de Obras y Servicios. Por último sería quien se encargue de asegurar y mantener el registro contable de las cuentas por cobrar a clientes, sus saldos, y documentos y de mantener en orden y disponible el archivo contable y administrativo de la empresa.

Concluyendo, para canalizar los cobros en una misma persona entiendo que sería oportuno que exista un Analista de Cobranzas que realice las cobranzas a los clientes y entregue las facturas a los clientes (esporádicamente).

Plan de acción

En virtud de lo visto en el apartado teórico y el desarrollo del informe, presentamos el siguiente plan de acción para implementar el manual de organización de Audiref S.A.

Siguiendo los pasos que determina el autor Benjamín estaría compuesto por las siguientes etapas:

➤ Diseño del proyecto

Como responsable se designará un coordinador general (Gustavo Audisio), un asistente (Néstor Audisio) y como analistas a un representante de cada sector.

Como coordinador general tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Asegurar que se establezcan, pongan en práctica y mantengan los procesos necesarios para implementar el Manual de organización.
- b) Informar periódicamente a la Dirección las actualizaciones que deben realizarse del manual cuando surjan necesidades de mejora.
- c) Mantener a todo el personal informado respecto las modificaciones que eventualmente existan.

En cuando a la delimitación del universo de estudio: el Manual será aplicado a todas las actividades, procesos y funciones que lleva a cabo la empresa. En este punto, cada analista designado por sector informara el alcance de sus responsabilidades.

Para realizar el estudio preliminar I se llevarán a cabo entrevistas y reuniones con cada uno de los empleados para conocer en forma más detallada sus actividades y de ahí basarse en un análisis de puestos. Se utilizara la sala de reuniones y se establecerá un cronograma de fechas.

➤ Preparación del proyecto

Una vez recabado los elementos preliminares debe prepararse el documento de partida que quedara integrado de la siguiente manera:

La propuesta indicará que se trata de un Manual de Organización y su alcance es toda la empresa.

Su creación se justifica en que actualmente la empresa tiene problemas en cuanto a la división de funciones, comunicación y alta concentración de poder y autoridad. El manual le permitirá presentar una visión conjunta de toda la empresa, tanto a los propios empleados como a los agentes externos (como proveedores y clientes); le facilitara precisar formalmente las funciones de cada puesto de trabajo y reducirá de esa manera las duplicaciones y/u omisiones y le propiciará un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

En fin, Audiref S.A. que está transitando una etapa de expansión necesita profesionalizarse y para ello es vital crear un manual de organización. Permitirá cumplir con la tarea de todo administrador que indicaba Fayol, que es la de *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*.

Se asentará que la organización no cuenta con ningún manual preexistente y que su confección se pretende profesionalizar la empresa y que de tal manera mejore no solo sus procesos internos sino también adquiera una mejor imagen corporativa hacia los clientes y proveedores, en vistas de expandir el negocio de panelería de cámaras frigoríficas.

Es fundamental para Audiref S.A. la identificación de los principales lineamientos estratégicos, dentro de los cuales se enmarcan sus principales objetivos y retos para los próximos años. Se deberá contar con el apoyo de la Dirección y la colaboración de todo el personal que conforma cada área, y también será necesario capacitar a los trabajadores acerca de la importancia de la implementación del manual y los beneficios que les brindara tanto en sus labores como a la empresa en su totalidad. Para la sociabilización de la aplicación de la propuesta se elaborara un cronograma detallando las diferentes etapas haciendo hincapié en que el plan de acción tiene el propósito de mejorar la productividad y eficiencia de la empresa. La capacitación se realizara a inicios del segundo semestre para poner en marcha la iniciativa.

En cuanto a los recursos necesarios además de requerir el aporte de los empleados, se necesitara la impresión del manual para su distribución a toda la plantilla y la Dirección. Asimismo, se llevaran adelante campañas para su difusión por medio de publicaciones a través de carteleras (tanto en los lugares de trabajo, como las salas de reuniones que cuenta la empresa para recibir a sus clientes y proveedores).

En referencia al cálculo del costo a continuación se presenta una estimación global y específica de recursos financieros que requiere su elaboración.

- a) Costos generales: son los incurridos en papelería, útiles de oficina, impresiones, etc. Se consideraron los siguientes:
 - Manual: se necesitara la impresión y anillado de 16 manuales, de 50 páginas aproximadamente cada uno. Para lo cual se tiene en cuenta el consumo de resma, tóner y anillado.
 - Comunicación: se recomienda la publicación de novedades organizacionales en carteleras ubicadas en las áreas de Dirección, Administración, Servicios, Obras, Showroom (sala donde de exposición de los productos en donde se reciben a los clientes), Taller y Vigilancia (entrada a la empresa).
- b) Costos por servicios profesionales: son los honorarios por la prestación del servicio (relevamiento, análisis y redacción final de la investigación).

| Concepto | Costo unitario | Costo total |
|--|----------------|---------------------|
| 2 Resmas para impresión de 16 manuales | \$ 131.00 | \$ 262.00 |
| Anillado de los 16 manuales | \$ 30.00 | \$ 480.00 |
| 1 Tóner | \$ 250.00 | \$ 250.00 |
| 7 Pizarras (para carteleras) | \$ 215.00 | \$ 1,505.00 |
| Honorarios profesionales | | \$ 10,000.00 |
| Total | | \$ 12,497.00 |

Los resultados generará el manual es que le permitirá a la institución obtener una visión conjunta de toda la empresa, que será transmitida tanto a los propios empleados como a los agentes externos (como proveedores y clientes); le facilitara precisar formalmente las funciones de cada puesto de trabajo y reducirá de esa manera las duplicaciones y/u omisiones y le propiciará un mejor aprovechamiento de los recursos humanos. Como consecuencia, mejorará sus procesos internos en vistas de lograr un mayor posicionamiento de sus productos y/o servicios. Por ejemplo, le permitirá al sector de Servicios mejorar la devolución de presupuestos y su correspondiente seguimiento, que será fundamental para aumentar sus ventas.

➤ *Captación e integración de los datos*

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal, la cual le será solicitada a la Dirección con la colaboración del área de Administración que es quien lleva el archivo de los legajos. Para este plan de acción se solicitara la colaboración de todos y cada uno de los empleados, y se requerirá el legajo de todo el personal.

Inicialmente se presentará la propuesta, en qué consistirá, sus objetivos, métodos de trabajo, y los beneficios que aportara tanto particulares como organizacionales.

Una vez que se cuenta con los datos de las áreas involucradas en la elaboración del manual se deben ordenar y sistematizar para preparar su análisis.

Para esquematizar el proyecto se empleará la metodología del *diagrama de Gantt*.

Consiste en una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo.

| Nº | Actividades | Julio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | |
| 1 | Recolección de datos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Primera visita a la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Entrevistas y reuniones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Análisis del relevamiento de información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Segunda visita a la empresa, entrevistas complementarias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Inicio del diseño y presentación preliminar del manual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Determinación de los procedimientos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Elaboración de diagramas de flujo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Finalización de versión preliminar del manual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Tercer visita a la empres y presentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Retroalimentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Correcciones y/o modificaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Segunda presentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Retroalimentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Aprobación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Viabilidad de la propuesta

Se considera que la misma es viable desde el punto de vista económico y organizativo.

Respecto a los recursos financieros necesarios para llevar adelante el plan de acción se podría afirmar que la empresa puede solventarlos puesto no representan una suma significativa de fondos.

Durante las tareas de relevamiento se ha notado un importante interés y buena predisposición de parte de los empleados en aportar lo que sea necesario para mejorar el funcionamiento de la empresa. Cabe destacar que ellos son los que diariamente trabajan en un clima que por la falta de organización se torna confuso y da lugar a la desmotivación laboral.

Contrariamente, a pesar de que los directivos no han puesto ningún tipo de negativa ni obstáculo para desarrollar este informe, se han apreciado ciertas contradicciones dentro del entorno familiar. Por una parte se nota una considerable resistencia al cambio y por la otra han declarado que si la empresa continua creciendo será necesario profesionalizarla.

Por lo que considero que será necesario coordinar más reuniones con los dueños de la empresa, para brindarles más información sobre el plan que se pretende desarrollar con el fin de que visualicen los beneficios que alcanzarán. Y así como también informarles que la demanda también surge desde el interior de la empresa, desde sus propios empleados, que han manifestado la necesidad de un relevamiento interno para mejorar su desempeño.

Para poder llevar adelante la propuesta es imprescindible que todos los actores estén involucrados, comprometidos y motivados, desde el más alto directivo como el empleado de menor rango. Se precisa de consenso, de diálogo, de intercambio de ideas, porque como dijo un reconocido autor *“no es dividir para reinar, sino unir para administrar”*.

Recomendaciones

A continuación se indican un listado de las recomendaciones para la empresa, con el fin de ayudar a tener una mejor organización dentro de la misma:

En el caso de acepte la implementación del manual dicho documento esté a la vista y alcance de los empleados.

También, que se informe y publique el organigrama a la vista de los empleados (en carteleras), sin llegar a un exceso de reglamentación, esto podría confundir a los empleados.

En función al manual, que éste sea revisado y actualizado por lo menos una vez al año.

Además sugiero capacitar a los empleados de la empresa frente a las tareas que deben desarrollar así como de las responsabilidades de cada uno de sus cargos.

Otro punto relevante es que los jefes de cada sector junto a su respectiva gerencia presenten un plan de reporte de desempeño de los empleados que tienen a su cargo. Es importante que los informes se redacten cuidadosamente, ya que pueden fomentar comportamientos más positivos o negativos de los empleados. Debe combinar información, análisis, honestidad y tacto.

Un aspecto también importante es crear conciencia entre los empleados de la empresa que la implementación del manual va a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, que se verá reflejado en la mejora administrativa y económica de la misma.

Y además, aconsejo organizar reuniones semanales entre los jefes y gerentes de las diferentes áreas para intercambiar ideas, compartir información útil para el resto de los departamentos y mejorar tanto la comunicación como la gestión.

Concluyendo, considero acertado coordinar con los principales clientes y proveedores reuniones para dar a conocer (mediante presentaciones con diapositivas) la estructura de la empresa, sus objetivos, roles y responsabilidades de cada área para mejorar el canal de comunicación y así optimizar la gestión.

Bibliografía

- Arturo. (2014). <https://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>
- Bartola Annie. (1992). *“Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada”*. Ediciones Paidós.
- Benjamín Enrique y otros. (2009). *“Organización de empresas”*. 3ª Ed.; Ed. Mc Graw Hill.
- Cortagerena Alicia B., y otros. (1999). *“Administración y gestión de las organizaciones”*. 1ª Ed. Ed. Macchi.
- Dodero Santiago. (2008). *“El secreto de las empresas familiares exitosas”*. Editorial El Ateneo.
- Espinosa Roberto. (2013). <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Hernández Sampieri Roberto, y otros. (2010). *“Metodología de la investigación”*. 5ª Ed. Ed. Mc. Graw Hill.
- Heseelbein Frances y otros (2007). *“La organización del futuro”*. Ediciones Deusto S.A. <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>
- Idalberto Chiavenato. (2007). *“Introducción a la teoría general de la administración”*. 7ª Ed. Ed. Mc. Graw Hill.
- Koenig Neil N. (2007). *“¡No puedes detenerme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia”*. Ediciones Deusto S.A.
- Leach Peter. (1996). *“La empresa familiar”*; Ed. Juan Granica S.A.
- Martínez Echezarraga Jon. (2011). *“Empresas familiares, Reto al destino”*. 1ra Ed., Granica.
- Press E. (2013). *Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia*. 1ra Ed., Granica.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2012); *“Como elaborar y usar los manuales administrativos”*. 4ª Ed; Cengage Learning.
- Rubinsztein, Jorge; Rubinsztein Javier. *“La sucesión en las Empresas Familiares”*. Revista Alta Gerencia, N° 49.
- Sevilla Arias Andrés. (2015). <http://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Vicuña Javier. *“La administración y la sucesión de las Pymes”*. Revista Alta Gerencia; N° 54.

Anexos

Anexo A

Entrevista a la Dirección

- 1) ¿Según Ud. como definiría la visión y la misión de Audiref S.A.?
- 2) ¿Cuándo Ud. tomó la dirección de la empresa cuál era la situación económica, comercial y el contexto que la rodeaba?. De acuerdo a ello, ¿cuáles fueron los objetivos inmediatos?.
- 3) Según su punto de vista, ¿qué fortaleza puede nombrar que represente a su empresa; y cuál es la ventaja competitiva que posee frente al resto de sus competidores.
- 4) Al momento de asumir la gestión de la organización, ¿se hizo un relevamiento de la estructura?, ¿Cuánto personal la formaba? ¿Fue necesario contratar más gente?.
- 5) A lo largo de estos años, dado el crecimiento que afortunadamente tuvo la empresa, ¿se intentó o se llevó a cabo un análisis de las funciones de cada sector y en consecuencia la confección de un manual?. ¿Considera que es necesario la elaboración de uno? ¿Por qué?
- 6) Tal como es de público conocimiento, Audiref tuvo origen familiar, pero ¿considera que es conveniente profesionalizar la empresa en algún momento?.
- 7) El hecho de que la empresa sea familiar ¿cree que es una característica perjudicial? ¿Por qué?.
- 8) En cuanto al poder y la autoridad, ¿cree que Ud. absorbe muchas responsabilidades y sería conveniente delegar parte de las mismas? ¿Por qué?
- 9) Al momento de asignar tareas, actividades, roles, ¿Ud. que es lo que prioriza de la persona?. Por ejemplo, confianza, seguridad, capacidad, experiencia, etc.
- 10) ¿Considera que la distribución de las tareas está dada de forma equitativa? ¿Por qué?. ¿Cree que hay empleados que asumen más responsabilidades que el resto?. De ser así, según su punto de vista, ¿piensa que es inevitable y conveniente para que la empresa cumpla sus objetivos, o en algún momento se deben dividir de una forma más equilibrada?.
- 11) ¿Según Ud. cree que los sectores de la empresa están correctamente delimitados?.
- 12) Tengo entendido que próximamente se mudarán a nuevas oficinas, ¿qué expectativas le representa dicho cambio?. ¿Ud. cree que eso implicaría un reordenamiento interno?.
- 13) ¿Cuáles son los próximos objetivos a cumplir en el corto plazo?.
- 14) Finalizando, y desde su punto de vista crítico, ¿cuáles son las falencias que actualmente presenta la empresa y nota que se deberían corregir?. ¿Tiene en vista un plan de acción para ello?.

Anexo B.

Análisis de funciones

Sectores: Servicios; Obras y Administración

a) Enumere y describa las tareas que realiza actualmente. Por favor ser lo mas explayado posible.

b) Desde su punto de vista, que mejoras propondria para un mejor desempeño de sus funciones y de la organización:

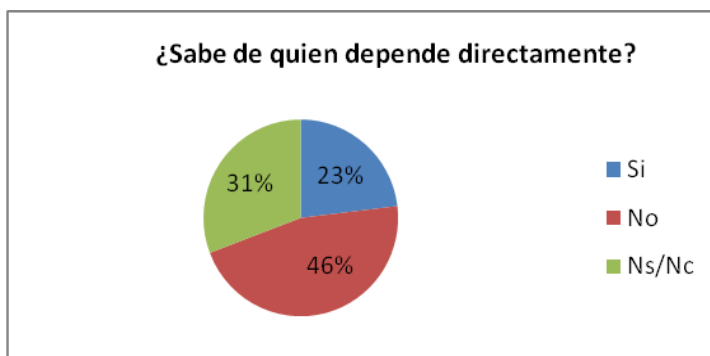
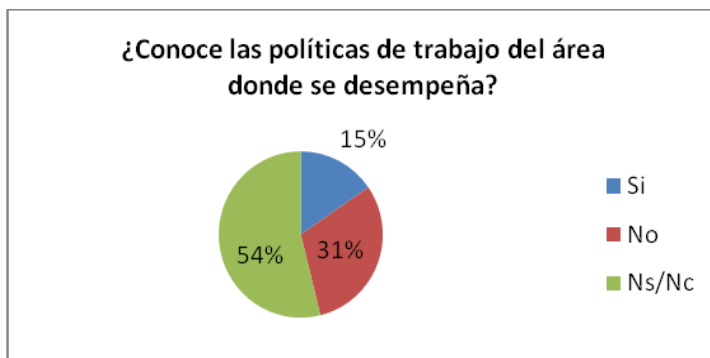
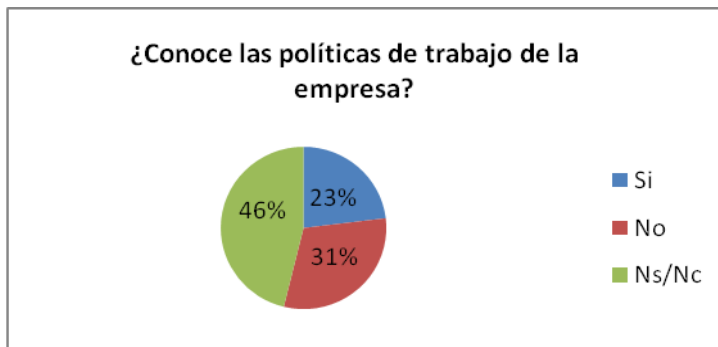
Anexo C.

Cuestionario al resto del personal

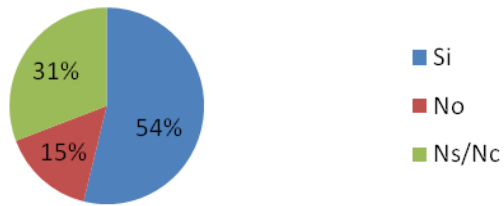
| Pregunta | Si | No | Ns/Nc | Comentarios |
|---|----|----|-------|-------------|
| ¿Conoce las políticas de trabajo de la empresa? | | | | |
| ¿Conoce las políticas de trabajo del área donde se desempeña? | | | | |
| ¿Cómo se las dieron a conocer? | | | | |
| ¿Son claras y específicas para cada área de trabajo? | | | | |
| ¿Sabe de quien depende directamente? | | | | |
| ¿Recibe órdenes de más de una persona? | | | | |
| ¿Le solicitan reportes de sus actividades? | | | | |
| ¿Conoce las funciones que debe realizar? | | | | |
| ¿Existen más personas que desarrollen sus funciones? | | | | |
| ¿Cree que es necesario que la incorporación de más personal que realice sus mismas funciones? | | | | |
| ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades? | | | | |
| ¿Se le brinda información necesaria para realizar su trabajo? | | | | |
| ¿A través de que medio le llega la información? ¿Por vías formales o informales? Especificar. | | | | |
| ¿Considera que hace falta un relevamiento de tareas para una mejor distribución de responsabilidades? | | | | |
| ¿Cree que delimitando las funciones su trabajo será más eficiente? | | | | |

Anexo D.

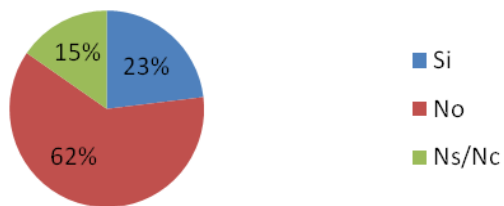
Representación gráfica de las respuestas del Anexo C:



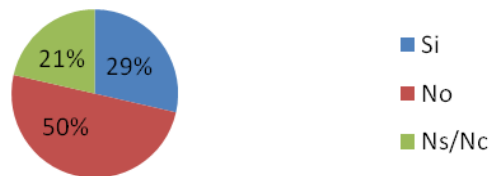
¿Recibe órdenes de más de una persona?



¿Le solicitan reportes de sus actividades?



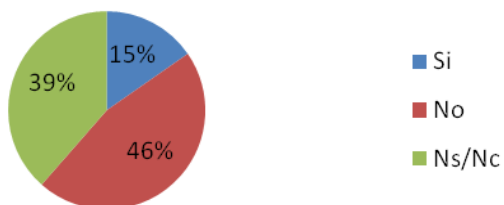
¿Existen más personas que desarrollen sus funciones?



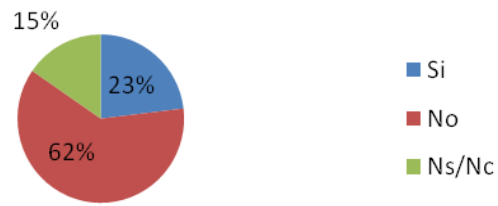
¿Cree que es necesario que la incorporación de más personal para colaborar con la realización de sus funciones?



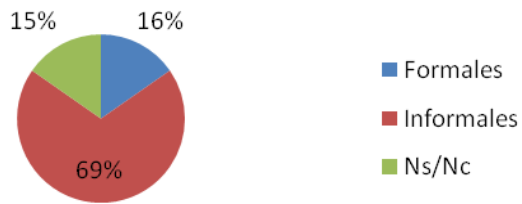
¿Conoce cuáles son sus responsabilidades?



¿Se le brinda información necesaria para realizar su trabajo?



**¿A través de que medio le llega la información?
¿Por vías formales o informales?**



¿Considera que hace falta un relevamiento de tareas para una mejor distribución de responsabilidades?

