



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

# “Propuesta Inicial de organización para una proyección sustentable de la Empresa Familiar Lovac SA”

Alumno: Maldonado, Maria Florencia

Tutor: Cr. Norry, Carlos A.

Tribunal:

Lic. García Miriam (presidente)

Lic. Urrutia Raquel (vocal)

Año: 2015



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

## **1. Dedicatoria**

*A Dios y a mi familia.*



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

## **2. Agradecimientos**

A todos los actores del maravilloso mundo de los recursos humanos que día a día generan en mí las ganas de "*hacer algo*" para la sociedad en la que estoy inmersa.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

### **3. Título**

Propuesta inicial de organización para una proyección sustentable de la empresa familiar Lovac SA.



## **4. Índice**

1. Dedicatoria .....	2
2. Agradecimientos .....	3
3. Título .....	4
4. Índice .....	5
5. Resumen .....	6
6. Palabras Claves .....	7
7. Introducción.....	9
8.1.1 Ficha técnica: .....	12
8.1.2 Organigrama: .....	12
8.1.3 Breve descripción de la Organización: .....	13
8.2. Marco teórico .....	15
8.3 Planteo Metodológico .....	61
8.3.1 Justificación .....	61
8.3.2 Objetivos de la intervención de tipo general y específicos .....	62
8.3.4 Determinación del área de intervención y población afectada .....	62
8.3.5 Métodos de Recolección de datos .....	63
8.4. Diagnóstico .....	71
8.4.2 Elaboración de Inferencias .....	82
8.5 Plan de intervención .....	86
8.5.1 Acciones propuestas de corto, largo y mediano plazo.....	86
8.5.2 Recursos humanos y materiales .....	91
8.5.3 Criterios de evaluación del plan .....	92
8.6 Intervención o puesta en marcha del plan.....	93
8.7 Evaluación de resultados .....	93
CONCLUSION GENERAL .....	94
9. Conclusión General.....	95
BIBLIOGRAFIA .....	98
10. Bibliografía.....	99
11. Anexos .....	101



## **5. Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado “es un trabajo de intervención planteado sistemáticamente con la intención de aportar al cambio organizacional a través de acciones concatenadas y participativas a fin de cumplir con los objetivos planteados” como bien lo definió la Lic. Urrutia Raquel en su corrección como tribunal del mismo. Para tal caso, aplicaré un **análisis holístico** de Lovac SA, considerando las características de una organización social; luego, de una empresa y finalmente, de una empresa familiar a fin de conocer las herramientas que se necesitan en cada aspecto para lograr los fines deseados.

Se realizará, en búsqueda de asentar aún más las bases de la organización, **el análisis y descripción de puesto** de los miembros de la familia que hoy trabajan en la misma, dado que no se observa la claridad necesaria en cuanto a deberes y responsabilidades de los miembros al existir retrabajo, falta de agilidad en la toma de decisión, etc. Siendo ésta una de las principales herramientas que debe poseer una empresa y sobre todo, una empresa familiar.

Los puestos a analizar, serán:

Director/Gerente General: Patter family

Responsable de Administración y Logística: Hija mayor

Gerente de RRHH y Operaciones: Hija menor.

Finalmente, y siguiendo con la búsqueda de organizar las bases de toda empresa familiar se propondrán determinar los lineamientos principales del Documento Madre que debe poseer este tipo de empresas como es **El Protocolo Familiar**<sup>1</sup>, el cual es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar, siendo LA HERRAMIENTA PRINCIPAL a poseer.

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo\\_familiar](http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_familiar)



## **6. Palabras Claves**

**Complejidad:** En la EF es no tanto por la cantidad de familiares que convivan en la empresa sino por la cantidad de vínculos que se establezcan y las funciones que cada uno cumpla.

**Consejo de familia:** quien va a definir, perseguir y salvaguardar los objetivos exclusivos del subsistema Familiar.

**Directorio o consejo de administración:** quien va a definir, planificar, ejecutar y controlar los objetivos del subsistema Empresa y todo lo que tenga que ver con los negocios de familia.

**Empresa Familiar –EF-:** es la Organización humana con fines productivos, conducida y controlada por uno o más miembros de una familia. Además según John Davis son organizaciones que unidas por lazos afectivos y sanguíneos comparten el control y el deseo de trascender.

**Herramientas:** son las distintas recomendaciones a tener en cuenta en el proceso de la EF según Dr. Press, quien bien aclara, que las mismas son tan sólo herramientas, es decir “medios”, siendo exclusivos responsables de los resultados obtenidos, quienes las utilicen.

**Junta de accionistas y socios – Asamblea de familia-:** Quienes en su conjunto defenderán los intereses de los propietarios.

**Negociología:** La Negociología es el resultado de un profundo estudio de la evolución del hombre y la familia a través de su trabajo usualmente denominado negocio. La palabra negocios significa negación al ocio. Es decir, trabajar de forma productiva para lograr los resultados buscados para progresar y mejorar la calidad de vida. Logía significa lenguaje. La negociología toma el lenguaje proveniente de la botánica y lo aplica a su objeto, aportar luz a la evolución humana. La Negociología entiende que el objeto central permanece estable. Si el hombre es capaz de descubrir ese concepto y hacia donde lo lleva o cuál es el que lo supera; descubrirá su paradigma evolutivo en tal sentido, la tecnología que debe utilizar para obtener el éxito y las coordenadas del comportamiento adecuado necesario para que el deseo se cumpla. Así evolucionará su especie y la familia.

**Protocolo Familiar (o Código de Conducta)** Documento vital que consolida el proceso de sucesión de una EF y encuadra una serie de aspectos consensuados anticipadamente para disminuir el riesgo de futuros conflictos.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

**Sustentabilidad:** El término sustentabilidad refiere al equilibrio existente entre una especie con los recursos del entorno al cual pertenece. Básicamente, la sustentabilidad, lo que propone es satisfacer las necesidades de la actual generación pero sin que por esto se vean sacrificadas las capacidades futuras de las siguientes generaciones de satisfacer sus propias necesidades, es decir, algo así como la búsqueda del equilibrio justo entre estas dos cuestiones.

Es decir, la propuesta de este concepto es que se explote un recurso pero que esa explotación, utilización se lleve a cabo por debajo de los límites de renovación del mismo. Porque solo así se podrá preservar satisfactoriamente las capacidades de quienes vengan detrás nuestro.

... vía Definición ABC <http://www.definicionabc.com/general/sustentabilidad.php>



## **7. Introducción**

En el artículo “Las Empresas Familiares –EF- y su potencial competitivo” de 2010<sup>2</sup> de Valda Juan Carlos (consultor de EF) resume y caracteriza los aspectos fundamentales de este tipo de empresa y dice:

“Los negocios dirigidos por familias muestran mejores niveles de desempeño, más flexibilidad, una vida más larga y motivaciones distintas, que bien apuntalados desde el seno de la compañía y de la familia, los vuelve más competitivos”.

En Argentina, el 80% de las empresas son o fueron familiares, generan el 90% de nuevos puesto de trabajo y a diario se enfrentan al desafío de la continuidad. ¿Qué las diferencia y en qué consiste su potencial dentro del universo de empresas de la Argentina?

Los estudios dicen - sigue diciendo Valda- que representan una forma empresarial privilegiada: obtienen mejores resultados que las empresas no familiares, son más flexibles y se pueden adaptar mejor a los cambios, tienen ventajas asociadas a mecanismos de supervisión y compromiso altamente eficaces, y se vuelven un tentador espacio de inversión.

Son empresas con historia que merece ser contada, tienen alma, valores y culturas únicas y particulares a esas familias.

Ahora ¿Cuál es el parámetro de éxito que tiene las EF?

Sin duda la rentabilidad es buscada por todo tipo de empresas, las EF no se quedan atrás pero le adhieren: la búsqueda de la **Armonía Familiar**, sin ésta no podrán realizar el traspaso de generaciones eficaces y morirán o se dividirán en el tiempo. Las estadísticas lo dicen: de 10 EF que se fundan, sólo 3 logra llegar a la 2° generación y solo 1 sobrevive a la 3°.

Lo anteriormente descrito habla de la complejidad de las EF, si bien todas buscan rentabilidad estas deben trabajar y vivir en armonía para lograr trascender en el tiempo y en su cultura, tarea compleja si las hay.

Lovac SA es una empresa que se presenta aún más compleja, me animo a decir: Su reciente fundación – año 2011- habla de ello. El Director – fundador- hombre de 60 años arranca a prolongada edad, a comparación de la mayoría de las empresas de este tipo cuyo fundador oscila entre los 25/35 años; y lo hace junto a sus dos hijas – treintanieras ellas-.

Lo “normal” de estas empresas es ser fundadas por gente que ronda la 3° década de vida, luego de haber formado una década como empleados en relación de dependencia en empresa de mismo rubro de donde extraen la experiencia empírica y dos décadas más tarde, siempre que la empresa esté en crecimiento, se sumen la 2° generación – sus hijos de 20 años o alrededor-. Lo que hace que el padre transmita experiencia a estos para formarlos según las necesidades de una empresa encaminada.

---

<sup>2</sup> Valda, Juan Carlos Pagina Web “Grandes Pymes”: <http://jivalda.wordpress.com>. Año 2009.



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

Lovac fue ideada por el pater family hace muchos años, pero es ejecutada en 2011 – este hombre vivió “enfascado” 35 años en la milicia- y hoy, cual joven adulto nace a la vida civil en el año 2004 (ante su retiro). Trabajó a partir de esa fecha como auditor de seguridad en un reconocido country de Córdoba durante 2 años, lo que le abrió la puerta a la vida empresarial conformando una sociedad de la cual después de 7 años se separa y funda Lovac. Viéndolo así, cumplió la “ley” de la EF, de: “terminó sus estudios” – prolongados 35 años-, trabajó en el rubro casi 10 años y luego se independizó. Sus hijas, por su lado también ya trabajaron en diferentes administraciones – la responsable de RRHH- durante 1 década y la otra – responsable de administración- trabajó, pero en otras cuestiones dado que su raíz es de origen artístico, al ser cuasi Lic. En teatro de la UNC-.

Este panorama, es la raíz del análisis de este trabajo final de intervención, ya que sus particularidades hacen que la EF y su complejidad característica sea más particular aún, lo que perjudica la armonía y así la eficiencia en la gestión de la organización y la rentabilidad deseada ante la falta de una buena organización.

Intentaremos conocer y aportar las HERRAMIENTAS CLAVES para que logren ser eficientes y rentables y así mantenerse activas en un mercado altamente competitivo. ¿Lo lograremos?



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

# Presentación de la Empresa



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### 8.1.1 Ficha técnica:

Nombre de la Organización: **Lovac S.A.** seguridad privada.

Tipo de Empresa: Sociedad anónima de tipo familiar fundada en octubre de 2011.

Rubro: Empresa de servicio de seguridad privada de la provincia de Córdoba.

Tipos de servicios que presta:

- Asesoramiento técnico
- Servicio de vigilancia
- Seguridad industrial, edilicia.
- Seguridad vehículos en tránsito.
- Servicio de cannes adiestrados.
- Servicio de CCTV

Sede: Remonda 680 Alberdi Córdoba.

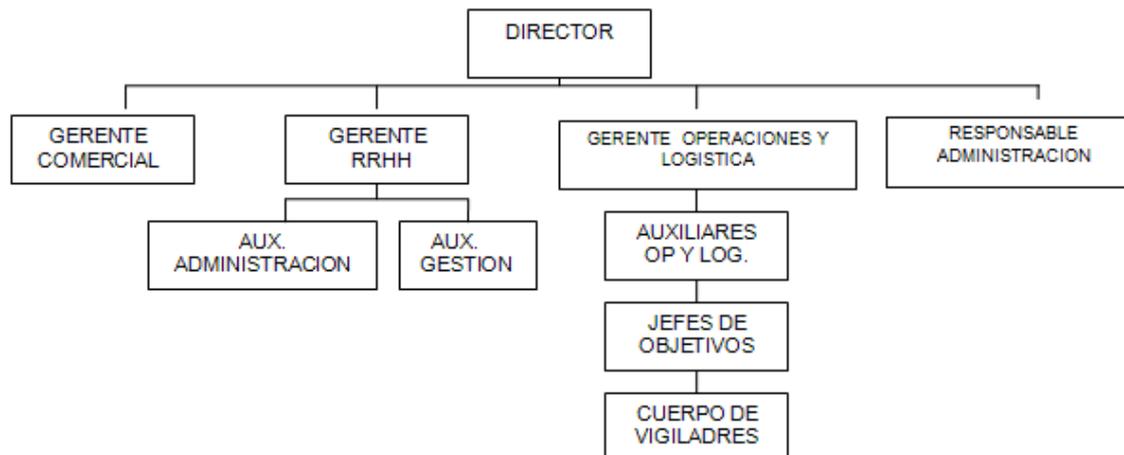
Teléfono 0351-4808020

e.mail: [info@lovac.com.ar](mailto:info@lovac.com.ar)

Web: [www.lovac.com.ar](http://www.lovac.com.ar)

Nómina de personal: 40 colaboradores.

### 8.1.2 Organigrama:





## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### 8.1.3 Breve descripción de la Organización:

En octubre de 2011 se funda la empresa **LOVAC SA seguridad privada** de índole familiar, la cual está encabezada por un *pater family*, hombre de 60 años de edad, quien perteneció a las fuerzas armadas por más de 30 años y que luego de retirado – año 2004- decide dedicarse a la seguridad privada dado que cuenta con bastos conocimientos en el tema, avalados por su experiencia laboral y también académica, ya que es (además de Tcnl<sup>®</sup>), Licenciado en Estrategia y cursó hasta el 4° año de la carrera de abogacía a fin de formar un perfil empresarial. En la empresa, trabaja junto a sus dos hijas: una encargada del área de administración y la otra del área de RR.HH. La primera, estudiante avanzada de la carrera de Licenciatura en Teatro de la UNC Facultad de Filosofía y Letras; la segunda, estudiante avanzada de la carrera de RRHH de Universidad Privada.

El dueño de esta empresa, hasta el pasado octubre formaba parte de una empresa de mismo rubro como socio gerente (junto a tres socios más) y decidió abrirse solo, a fin de ampliar sus finanzas y desafíos, al ser ésta, una materia pendiente.

La empresa que actualmente preside está habilitada para brindar servicio de seguridad privada así como también de mantenimiento en general.

La esencia y objetivo general de Lovac SA es intentar destacarse por poseer un SISTEMA PROFESIONAL Y PRIVADO DE SEGURIDAD donde la búsqueda de la excelencia es el fin último.

La dinámica de la empresa les impone mantener un estrecho contacto con Organizaciones Privadas y Oficiales, generando una excelente relación de servicio lograda por la aplicación de las que considera sus fortalezas: Atención Personalizada, Experiencia, Tecnología y por sobre todo Confiabilidad.

Hoy sus principales clientes son del rubro de transporte, construcción y arte con los que mantiene relaciones comerciales anuales debiendo adecuar un mismo servicio a distintos perfiles de clientes siendo este un gran desafío a considerar.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

## Marco teórico



## 8.2. Marco teórico

- Aspectos de una Organización Social:

### ✓ **Introducción**

La Administración de recursos humanos (ARH) se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Ambas, constituyen la base de la ARH según explica Idalberto Chiavenato<sup>3</sup>.

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Unos cooperan con otros, y conforman organizaciones para lograr objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Una **organización** es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Así, una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Y desean obtener un objetivo común.

### ✓ **Definición**

Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

### ✓ **Características**

- Caso particular de grupo
- Reglas explícitas
- Grado de formalización

---

<sup>3</sup> Idalberto, Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 5ªed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- La organización se da en un espacio, tiempo y cultura determinada
- Presenta conductas recurrentes
- La organización es básicamente orden
- Se orientan a una finalidad
- Generan consecuencias en el ambiente
- Creados en un punto temporal: inicio de actividad
- Orden jerárquico establecido, normas y reglas que cumplir
- En la organización se da cierta cultura
- Generan, transmiten y poseen poder
- Crean imágenes, símbolos, prestigios, etc.
- Producen y transmiten tecnología
- Son medios para crear, conservar, y transmitir conocimientos

### ✓ La complejidad de las Organizaciones

Sigue diciendo I. Chiavenato<sup>4</sup> que existe una gran variedad de organizaciones y todas ellas influyen en la vida del hombre. Al observarlas con cuidado, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos. Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de nivel jerárquico, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas – con sus objetivos individuales- y la cúpula de la organización, con sus objetivos organizacionales. Dicho distanciamiento lleva casi siempre a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los de la dirección.

Las grandes organizaciones, también llamadas complejas, poseen ciertas características:

- Complejidad: La complejidad estructural, nace de la diferencia vertical y horizontal existente en la organización. A una mayor división del trabajo existe una mayor complejidad horizontal; a mayor cantidad de jefes aumenta la complejidad vertical. Así muchos autores se refieren a organizaciones planas o altas, respectivamente.
- Anonimato: Importa que la actividad se realice, no quién lo haga.
- Rutinas estandarizadas para procesamientos y canales de comunicación: las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.

---

<sup>4</sup> Idalberto, Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 5ª ed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005., Pág.8-10



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- Estructuras personalizadas no oficiales: Es la organización informal que toda organización formal posee.
  - Tendencia a la especialización y profesionalización de funciones: Pretende separar las líneas de autoridad formal de las competencias profesional y técnica.
  - Tamaño: está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.
- Aspectos de una Organización como Sistema

Las organizaciones son sistemas abiertos. **Sistema** es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar según I. Chiavenato<sup>5</sup>. Dichos recursos son procesados y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.

Un sistema consta de 4 (cuatro) elementos esenciales:

- Entradas (*inputs*). Proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- Procesamientos u operaciones. Transforma las entradas en salidas, agregándole valor.
- Salidas (*output*) o resultados. Son el producto de la operación del sistema. Así se exporta el producto al ambiente externo.
- Retroalimentación. Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Es así una acción de retorno. Sirve para que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Este informa si hay que fabricar más o no.

El enfoque de sistema abierto concibe el sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos y elabora productos. El sistema abierto modifica la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente.

---

<sup>5</sup> Idalberto, Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos" 5ª ed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005. Pág.15-18



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### ✓ **La Organización y el ambiente según I. Chiavenato<sup>6</sup>**

Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelven y las rodea. El ambiente, como vimos, es todo el universo. Para comprender mejor este concepto, desglosamos el mismo en ambiente general o macroambiente y en ambiente de tarea o microambiente. El segundo está contenido en el primero y este en un suprasistema.

- Macroambiente o Ambiente General:

Se halla constituido por los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc. Que ocurren en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores conforman un campo dinámico de fuerzas – escenario- que se potencian provocando reacciones complejas para la organización: creando condiciones más o menos favorables. Debido a la complejidad, es imposible obtener toda la información que estas poseen por lo que la incertidumbre es igualmente proporcional a la información utilizada.

- Microambiente o Ambiente Cercano o De tarea

Es el más próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio microambiente del cual obtienen sus entradas (proveedores de recursos) y en el cual sitúa sus salidas o resultados (clientes o consumidores). No es una absoluta de que está a su alrededor, pues allí también están los competidores y los organismos reguladores (sindicatos, órganos fiscalizadores, entidades reguladoras, etc) que imponen restricciones, condiciones y limitaciones a la actividad organizacional.

La primera característica del ambiente es que es complejo; la segunda es el cambio permanente y la tercera la incertidumbre.

Las organizaciones que logran ajustarse y adaptarse a las exigencias ambientales consiguen sobrevivir y crecer.

### ✓ **Los objetivos organizacionales<sup>7</sup>**

Son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes. Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser sirve a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Tienen así muchas funciones:

- Señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes.

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 5ªed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005., Pág.39-43

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 5ªed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005., Pág. 30-33



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, pueden comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.
- Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.

En general, los objetivos naturales de una empresa son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

### ✓ Niveles Organizacionales

Existen tres niveles organizacionales a considerar según I- Chiavenato<sup>8</sup>:

- **Nivel Institucional:** Está compuesto por los directivos, propietarios o accionistas y altos ejecutivos. Llamado también nivel estratégico dado que allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos organizacionales. Es un nivel periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente.
- **Nivel Intermedio:** Llamado también táctico, mediador o gerencial. Se encuentran los departamentos organizacionales. Permite la articulación interna entre el nivel institucional y el operativo, adecuando las operaciones a las decisiones tomadas en la cima. Amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional dirigiéndolos para traer al nivel operativo los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos con rigidez, que este último deberá seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.
- **Nivel Operacional:** Es el nivel más bajo dentro de la organización, allí se ejecutan las tareas y se lleva a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. Funciona como un sistema cerrado y determinista en el interior de la organización.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 5ª ed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005., Pág.37-43



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

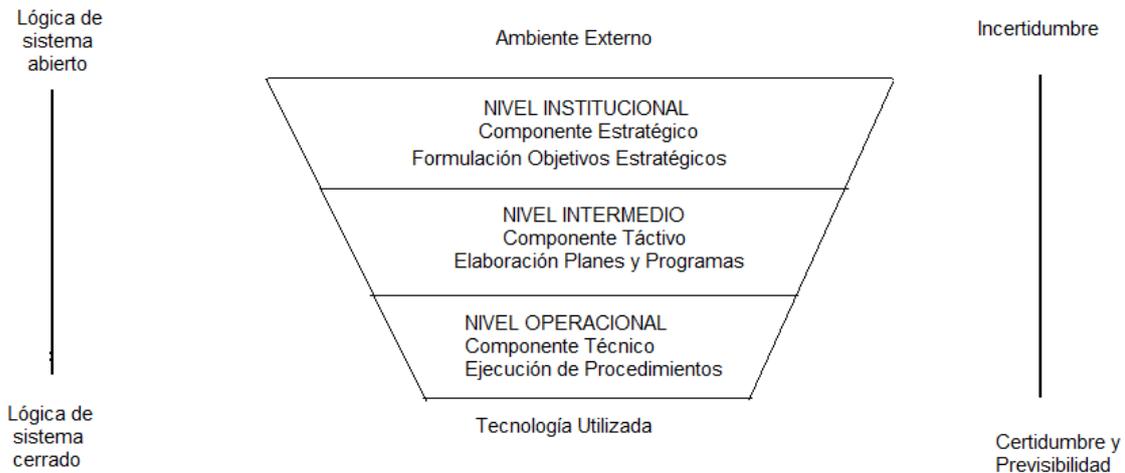


Figura: Los tres niveles estratégicos y su funcionamiento.

### ◦ Aspectos de una Empresa:

#### ✓ Definición

Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

#### ✓ La empresa como organización

Edgar Schein<sup>9</sup> define a una **organización** como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y las funciones, mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Así, *Schein* dice: **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 de una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales bajo una dirección que los integra y dirige.

<sup>9</sup> Schein, E. Psicología de la Organización, Pearson Educación, Prentice Hill Hispanoamérica, México, 1982



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### ✓ Clasificación de las empresas según Eduardo Press<sup>10</sup>

#### 1. Según la actividad o el rubro:

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materia prima. Posee una sub clasificación: *Extractivas:* Cuando se dedican a la extracción de recursos naturales, renovables o no. Y *Manufactureras:* Cuando transforman la materia prima en producto terminado y pueden ser: *de consumidor final* – sus productos finales satisfacen directamente las necesidades del consumidor – o *de producción* – si satisfacen a las de consumo final-
- **Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor, y su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en: *Mayoristas:* Venden a gran escala. *Minoristas:* Venden al menudeo. *Comisionistas:* Venden lo que no es suyo (dan a consignación).
- **Servicios:** Brindan servicios a la comunidad. Sus rubros son: *Servicios Públicos y Privados:* Salud, Seguridad, Transporte, Educación, etc.

#### 2. Según la forma jurídica:

- **Unipersonal:** El propietario es único y responde con la totalidad de sus bienes ante terceros.
- **Sociedad propiamente dicha:** Dos o más personas asociadas; pueden ser de *tipo No Jurídico:* las socios no tienen un sentido de unidad ante terceros y responden con todo su patrimonio, sin límites y solidariamente ante terceros. *Jurídico:* Los socios constituyen una unidad jurídica como si fuesen un individuo. Pueden ser: *Sociedades Colectivas:* Los socios responden con la totalidad de su patrimonio, sin límites. Un tercero puede accionar contra todos o alguno de los socios. *Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL):* Llamadas también intermedias, se caracterizan por la importancia del aporte que cada miembro realiza para construir la sociedad. El capital se divide en cuotas sin representación física y hay un registro pero no un documento que represente la cuota.

---

<sup>10</sup> Press, Eduardo. "Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-", Buenos Aires, Granica, 2011, Pág.60-64



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- **Sociedad Anónima (SA):** el capital también está dividido en partes iguales, que recibe el nombre de acciones (cuotas en la SRL) pero tienen una representación física: certificados provisorios o títulos definitivos. Cada acción tiene dueño con nombre y apellido.

### 3. Según su dimensión:

No hay un único criterio para medir el tamaño. Algunos indicadores pueden ser: volumen de venta, capital propio, número de trabajadores, etc. Si consideramos éste último criterio, la empresa puede clasificarse en: *Microempresa*: si posee hasta 10 empleados. **Pequeña empresa**: Si tiene entre 11 y 50 empleados. *Mediana*: Si posee entre 51 y 250. *Gran empresa*: más de 250.

### 4. Según su ámbito de actuación:

En función al ámbito geográfico donde las empresas realizan su actividad, pueden distinguirse en: *Locales, regionales, nacionales, multinacionales, transnacionales y mundiales*.

### 5. Según la titularidad del capital:

*Empresa privada*: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia, empresa autogestionada si son los trabajadores, etc). *Empresa Pública*: si el capital y el control están en manos del estado. *Empresa Mixta*: si la propiedad es compartida.

### 6. Según la cuota de mercado que posean:

- **Empresa Aspirante:** aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras.
- **Empresa Especialista:** aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, que puede actuar casi en condiciones de monopolio.
- **Empresa Líder:** aquella que marca pautas en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc. Que normalmente es imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- **Empresa Seguidora:** aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar al líder.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- **Característica de una empresa: Elementos que la componen- Eduardo Press<sup>11</sup>:**

### - Factores activos:

Las personas físicas y/o jurídicas que componen la empresa y que aportan capital de tipo monetario, intelectual. Patentes, etc. Estas personas se convierten en “accionistas” de la empresa ya que participan en el desarrollo de la empresa como: Administradores – Clientes – Colaboradores y compañeros – Fuentes Financieras – Accionistas – Suministradores y proveedores -. Trabajadores.

### -Factores Pasivos:

Son todos los utilizados por los activos y que ayudan a conseguir los objetivos de la empresa, como es la tecnología, la materia prima, los contratos financieros, etc.

### -Organización:

Son las áreas funcionales que coordinan y ordenan los factores a través de la jerarquización y departamentalización de la empresa. Así una posible división sería: Producción y logística – Dirección y RRHH – Comercialización (MKT)- Finanzas y administración – Sistemas de Información y Ventas.

La mayoría de las veces las incumbencias entre áreas suele ser difusa lo que se acentúa aún más en una EF cuando los miembros de la familia están a cargo.

- Aspectos de una Empresa Familiar – EF -.

### ✓ **Concepto de EF<sup>12</sup>**

John Davis de la Univ. De Harvard dice, que para establecer que existe una EF debemos hablar de organizaciones, que unidas por lazos afectivos y sanguíneos comparten:

**El Control:** por una o varias familias.

**La Trascendencia:** atravesar algún tipo de límite. – Sucesión-.

Algunas premisas que debe cubrir una empresa para ser familiar son:

1. La familia es poseedora del capital de la empresa o al menos de la mayor parte.
2. Algún miembro dirige la empresa, a través del Directorio o Consejo Directivo.
2. Algún miembro de la familia pertenece a la 2º generación de la empresa.

Así el concepto que arriba Davis de EF es:

**“Una empresa es familiar, cuando una o más familias tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de uno de sus miembros el control del gobierno de la empresa buscando la trascendencia”.**

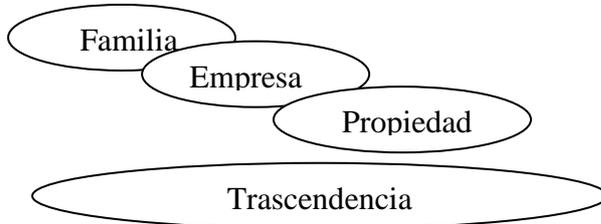
<sup>11</sup> Press, Eduardo. “Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-”, Buenos Aires, Granica, 2011. pag. 49

<sup>12</sup> \*Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Curso on line: “Profesionalización de la Empresa familiar”, formación para la continuidad, crecimiento y profesionalización de la EF. Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Argentina. 2012- Primer Eje, Introducción a la Empresa familiar- modulo 1 “Conceptos Claves y características”.

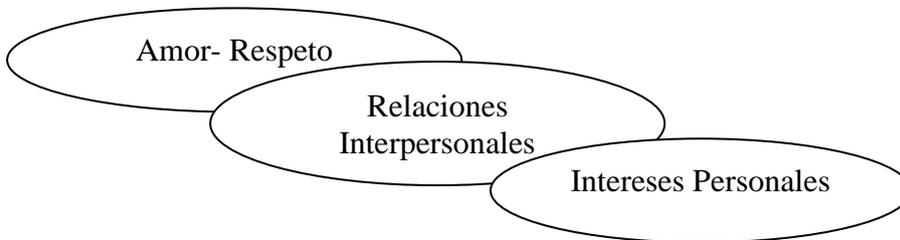


## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Intentar definir a la EF es un verdadero reto, puesto que a lo largo del tiempo al estudiar este tipo de empresas surgen muchas situaciones que llevan a cambiar conceptos para formular nuevas definiciones. De cualquier manera hay una serie de conceptos consensuados claros y básicos al momento de conceptualizar una EF:



A estos deben agregarse algunos factores que se pueden encuadrar como “intangibles” pero que tienen una incidencia trascendental en las EF:



Según Dr. Press Eduardo<sup>13</sup> – consultor argentino de EF idóneo en el tema en su libro “Empresas de Familia”– la EF es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona. Entonces tenemos tres conceptos (y procesos sociales) que, integrados, definan claramente una EF: La familia, la propiedad y El negocio.

---

<sup>13</sup> Press, Eduardo. “Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-”, Buenos Aires, Granica, 2011, Pág.72



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- 1.- Familiares
- 2.- Socios
- 3.-Ejecutivos y empleados
- 4.-Familiares/socios
- 5.-Socios/ejecutivos-empleados
- 6.-Familiares/ejecutivos-empleados
- 7.-Familiares/socios/ejecutivos



Figura 1

Una EF se caracteriza porque en ella se mezcla todo: Negocio, propiedad y familia. De aquí surge el esquema de los tres círculos y así todo integrante puede desarrollar hasta tres roles a la vez: accionista, empleado y familiar. Y esto es lo que la hace la organización más compleja del mundo de los negocios. Su propia familia es el recurso más importante que tiene el propietario de la EF. Sus miembros proporcionan empleados, nuevas ideas y energía, también le dan al propietario una buena razón para trabajar esforzadamente en busca de los objetivos y constituyen el motivo por el cual deseará perpetuar en el tiempo.

### ✓ Ciclo de vida y Etapas en la EF según Press<sup>14</sup>:

#### *¿Cómo nace una EF?*

Una persona, una idea, tenacidad, visión de futuro.... Son los elementos que dan nacimiento a un proyecto. Generalmente una EF comienza como un negocio unipersonal donde el dueño es un multifunción. Es una etapa que requiere mucho esfuerzo y dedicación, cuyo objetivo principal es la subsistencia propia y del negocio.

#### **Etapas I**

La primera etapa se caracteriza por la enorme dedicación al trabajo por parte del fundador; son muchas horas consagradas al trabajo, que suelen generar separación familiar, en el sentido que se ven poco. Es importante por ello, que los hijos chicos

<sup>14</sup> Press, Eduardo. "Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-", Buenos Aires, Granica, 2011, Pág.73-81



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

visiten las instalaciones de la empresa para que no vean a la misma como algo que les “robó” a su padre/s.

Por lo general, los negocios familiares surgen a través de un proceso, que muchas veces está sólo en la cabeza de su fundador /es, con el deseo de ser independiente en lo económico y en la toma de decisiones, no quiere vivir de un sueldo y quiere ser quien decide en su trabajo. Los primeros años del negocio, suelen ser muy duros: Dura aproximadamente entre 5 y 10 años.

El objetivo está puesto en sobrevivir y hacer diferencias económicas, por lo que el fundador siente el placer del éxito, pero también el temor al fracaso. La meta es crecer y para lograrlo, el emprendedor debe contar con suficiente visión y formación.

### Etapa II

A esta altura, el fundador sabe que su proyecto es viable. En ciertos casos algún hijo ya ingresó a trabajar en la empresa, lo que inyecta optimismo y energía. Superó los 10 años de antigüedad pero no alcanzó los 20. El fundador comienza a sentirse sólo, ser el único que toma las decisiones ya no es tan grato. La empresa crece, las actividades comienzan a ser más complejas... pero, todavía no sabe si le conviene abrir el juego. El fundador tiene entre 40 y 50 años y los hijos ya pasaron los 15/20. Aparecen los primeros cuestionamientos de la generación joven. Surgen cargos que pueden ser cubiertos por familiares.

Es momento de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas como RRHH, administración y alguna área operativa. El dueño ya no puede estar en todo. Comienza a surgir palabras inutilizadas e impensadas anteriormente como ser “profesionalización”, “sucesión”.

El objetivo es mantener la estabilidad y la continuidad al mismo tiempo que tanto la familia como la empresa se desarrollan y crecen.

### Etapa III

La empresa es madura y puede incluso haber alcanzado un lugar privilegiado en el mercado. En muchos casos, las ganancias pudieron haberse invertido en creaciones de otros negocios, con lo cual el dueño puede disponer de una fortuna variable pero siempre interesante. El fundador está alrededor de los 55 años y sus hijos de los 30 y en la mayoría de los casos trabajan en la empresa hace años y ya han asumido más responsabilidades. Es un periodo de muchas ambivalencias. De los padres, del deseo de descansar, de retirarse acompañados del sentimiento de “de aquí no me voy”. La necesidad de delegar pero también de controlar “porque saben pero son jóvenes, y no tienen mi experiencia” es otro sentimiento a flor de piel en esta etapa y ciclo de vida de la EF. De parte de los hijos las ambivalencias vienen porque quieren ingresar cambios a la empresa para *aggiornar* el negocio pero el desafío de cambiar “las ideas del viejo” que ya funcionan paralizan un tanto las iniciativas pensadas.

Así surge un tema que puede o no ser conflictivo: la transición de la dirección que debió iniciarse en la etapa anterior, al menos haberse comenzado a conversar.

Se acerca en el horizonte una tercera generación, los nietos, a quienes es importante ir haciendo conocer la historia e inculcar la cultura de la empresa. Este es el momento en



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

que se puede asumir varios negocios diferentes al que originalmente le dio vida, aprovechando experiencias y el conocimiento ganado durante las etapas anteriores. Los objetivos de esta etapa son: la transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la familia, crecer y expandirse.

### Etapa IV

Si todo lo que describimos hasta ahora se desarrolla sin inconvenientes podemos describir una cuarta etapa.

El fundador ya tiene entre 60 y 80 años, y los hijos más de 40. Estos a su vez, con sus propios hijos que pisan la adolescencia. Las preguntas sobre la transición/sucesión son más que una necesidad, es urgente realizar un plan, ¿existe?, ¿está decidido quién, cómo, cuándo? ¿Está alguno de los hijos preparado para asumir la dirección y quiere hacerlo? ¿Hay un plan de retiro? ¿Está asegurada la autonomía económica del fundador y su cónyuge? La familia y los otros accionistas quieren que el negocio continúe....

Los objetivos de esta etapa son expandirse, y otra vez, sobrevivir.

	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
Edad de la EF	0-10	10-20	20-30	+ de 30
Edad de los Padres	25-35	40-50	55-65	65 -80
Edad de los Hijos	0-10	15-25	+/-40	+/-50
Características	Empresa chica. Dueño centro de todo.	Creció. Dueño no puede estar en todo.	Madura. Lugar de privilegio en el mercado. Nuevos negocios.	Empresa consolidada. Expandida en otras divisiones de negocios.
Situaciones	Años muy duros. Muchas horas de trabajo.	Se hizo más compleja.	Incorporación de no familiares en puestos importantes.	Diversidad de intereses. Son necesarias varias cabezas.
Sensaciones	Placer por el éxito. Temor por el fracaso.	Siente que tiene que decidir en soledad. Duda si pedir ayuda.	Ambivalencias frente al retiro del fundador y a la mayor demanda de espacio por los hijos.	Nuevas ambivalencias frente a la incorporación de la tercera generación. Temor frente a la convivencia.
Expectativas económicas	Necesidades básicas.	Mayor confort y educación de calidad.	Grandes necesidades. Mayor confort.	Consolidación del capital familiar. Temor al descuido de "los nuevos"



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Objetivos	Sobrevivir. "Hacer caja". Crecer.	Mantener estabilidad y continuidad.	Transición ordenada de la dirección. Expandirse.	Expandirse y, otra vez, sobrevivir.
Expectativas de la familia	Tener éxito en el negocio	Desarrollo personal y crianza de los hijos.	Integridad y unión familiar.	Integración, crecimiento y armonía. La famita grande y unida.

Cuadro 1<sup>15</sup>

Nota! Las características de una etapa pueden superponerse con la anterior debido a que son márgenes variables. En diferentes EF, hay un rango amplio de variación.

Nota 2! Los cuadros en verde representan la realidad en LOVAC.

### ✓ Características de la EF<sup>16</sup>:

-TRASCENDANCIA – Visión a largo plazo intentando que la propiedad permanezca en la familia.

Es imposible encontrar empresas familiares que no tengan visión de largo plazo. Este tipo de organizaciones, quiere trascender, que la propiedad siempre esté en manos de la familia, que la cultura y los valores que se viven en la familia empresaria sigan generación tras generación. Que siempre estén vigentes y que guíen las decisiones empresariales.

Así es normal ver que hay clientes y proveedores con la misma antigüedad de la empresa gestándose básicamente como partes de la familia.

-INVERSION es su único método de crecimiento.

Los empresarios familiares entienden que la inversión o reinversión de sus utilidades es la forma de crecer. Tienen muy arraigada la visión que el esfuerzo personal y de la familia, es la manera más segura, certera y rápida de crecimiento.

-PERMANENCIA como valor.

Se desprende de la trascendencia, que ya hablamos ellos quieren permanecer en el negocio, en el lugar, en el estilo de gestión, en los métodos de producción, en la

<sup>15</sup> Press, Eduardo. "Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-", Buenos Aires, Granica, 2011, Pág.76

<sup>16</sup> Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Curso on line: "Profesionalización de la Empresa familiar", formación para la continuidad, crecimiento y profesionalización de la EF. Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Argentina. 2012- Primer Eje, Introducción a la Empresa familiar, Modulo I – US21.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

manera de trabajar los recursos humanos, etc. Toman la permanencia con los clientes, proveedores, como parte de su cultura y es lo que defienden.

-Generan FOCOS DE PERMANANCIA.

Todo está intensamente relacionado, como pasa en toda EF, esto se desprende de la permanencia que quieren lograr con los clientes, los proveedores y los empleados, buscan en su inconsciente incorporar gente para relacionarse más allá de lo laboral, como pasa en una familia. Se busca así el compromiso incondicional.

-Aportan INTEGRIDAD a la familia y a su entorno.

Esta característica es más fácil vivirla que explicarla. La característica de identidad que aportan las EF, en especial el fundador (en la etapa inicial de la empresa) es una gran fortaleza, ya que de esta manera, todos conocen la visión, y éste motiva con sus actos permanentes al entorno inmediato.

Pero, el no reconocer que la empresa es un ente separado de él mismo, o de la familia originaria, trae inevitablemente consecuencias a la hora de traspaso generacional de mando. Entienden que dejar el rol de director les quita integridad y en su caso identidad.

Trabajar conscientemente que la empresa integra e identifica, pero que no es lo mismo que la familia, es la llave para lograr traspasos generacionales exitosos, y que esta empresa que tanto ofrece a la familia pueda vivir más tiempo que ella.

### ✓ **La Profesionalización de la EF – E. Press<sup>17</sup>.**

La profesionalización es, junto con la sucesión, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar.

El concepto de profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más “empresarial” que “familiar”, reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no.

La necesidad de esta profesionalización es consecuencia de los siguientes factores:

- La consecución, debido al crecimiento de la empresa, de un tamaño crítico, que hace ineficaces los métodos intuitivos de gestión, por lo que deben ceder el paso a un manejo profesionalizado.
- Las exigencias que impone un entorno cada vez más competitivo. La capacidad de hacer frente al cambio permanente de las organizaciones profesionalizadas.

---

<sup>17</sup> Press, Eduardo. “Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-”, Buenos Aires, Granica, 2011, pag. 164-169.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- Los conflictos derivados del incremento de miembros familiares involucrados en la empresa; si se pretende que todos los miembros de las sucesivas generaciones participen directamente en la empresa, la gestión se hace cada vez más difícil.

- Y la incapacidad de los sucesores para la gestión y dirección. Además de la circunstancia anterior, la eficiencia de la empresa se puede resentir por la restricción del mantenimiento del control en manos del grupo familiar y la condición de mantener a miembros de la familia en posiciones de gestión y control. A medida que la actividad de la empresa crece, cabe esperar que sea difícil encontrar en el círculo familiar los talentos y habilidades necesarios.

Escoger a los directivos necesariamente entre miembros de la familia supone, en muchas ocasiones, una mala selección. Además, esta falta de profesionalización puede impedir la puesta en marcha de procesos de descentralización y de mejora continua del personal, muy necesarios para responder a los desafíos del actual entorno competitivo.

No obstante, hay que señalar que en los últimos años muchas empresas familiares están realizando un importante esfuerzo para potenciar sus sistemas de dirección e impulsar la profesionalización de sus estructuras organizativas, bien a través de la inclusión de profesionales externos a la empresa, bien mediante miembros familiares que hayan demostrado previamente su valía profesional.

### ✓ Leyes Naturales de la EF<sup>18</sup>.

**Primera ley:** Las familias crecen más rápido que las empresas.

**Segunda ley:** Las expectativas económicas de las familias son mayores de generación en generación.

**Tercera ley:** Como consecuencia de las otras dos, las familias son cada vez más dependientes, económicamente, de la empresa.

**Cuarta ley:** las familias suelen poner todos los huevos en la misma canasta.

**Quinta ley:** los conflictos son directamente proporcionales a las distancias entre los lazos familiares de los integrantes.

La escuela de negocios de la US21 toman la Teoría del profesor John Davis, creador de la teoría sistémica de la EF junto a Tagiuri R (1989) el cual enuncia dentro de sus ensayos cuatro leyes de la EF que reflejan el origen de la variada problemática de la EF. A lo cual, el BID – Banco Interamericano de Desarrollo- agrega una última, N° 5 que dice que cada vez que la familia crece y estos ingresan a la empresa, los conflictos

<sup>18</sup> Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Curso on line: “Profesionalización de la Empresa familiar”, formación para la continuidad, crecimiento y profesionalización de la EF. Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Argentina. 2012- Primer Eje, Introducción a la Empresa familiar, Modulo I – US21.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

crecer directamente proporcional a ese número. Dado que este crecimiento trae aparejado el ingreso de familiares “políticos” – esposos/as de los familiares nucleares que apareja nuevos problemas, nuevos enfoques, nuevos conflictos. A medida que ingresan nuevas generaciones, los vínculos se van diluyendo, ya no son tan fuertes, la visión no se puede comunicar ni vivir tan intensamente como al principio, la mezcla de descendencia de familiares nucleares y políticos y los puntos en común que al principio eran muchos a medida que se incorporan generaciones son menos. Y los conflictos aumentan. El nivel de confianza y comunicación se perjudica ampliamente de generación en generación.

Es por ello muy necesario dejar asentadas la historia, la misión, la visión, los ejes que sostienen a la empresa y así a la familia pregonando la armonía familiar y empresaria, en ese orden, *¿Cómo?* A través del Protocolo familiar.

### ✓ Organización de la EF: Estructura y Órganos de Gobierno<sup>19</sup>

*¿Es Obligatorio que una EF sobreviva varias generaciones? (Eduardo Press)*

La supervivencia de una EF depende de las relaciones entre los miembros de la familia, de cómo organice su funcionamiento, de la profesionalización de sus cuadros directivos, de cuál sea la idea que tengan los miembros de la familia con respecto a qué es y qué representa el patrimonio familiar y de los otros factores ajenos e independientes de la EF.

La EF organiza su funcionamiento a través de dos procesos en dos niveles: Uno es la distribución de funciones y de tareas entre los miembros de la familia (Quien y cuales serán las responsabilidades de cada uno) así, la **profesionalización** de estos. Y el otro proceso es la formación de los **Órganos de Gobierno**.

La profesionalización, es la formación y la preparación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo. Hoy la competencia ha crecido y para mantenerse en el mercado además de pasión se necesita conocimiento. La preparación de los miembros de la familia es clave para mejorar las posibilidades de sobre vivencia y el traspaso a la próxima generación. Tenemos dos niveles en la EF: el primer nivel es la formación y preparación de los miembros de la familia, la capacitación para ocupar puestos directivos, y el segundo nivel es la contratación de profesionales para puestos directivos.

Vale aclarar, que la formación académica (universitaria) es necesaria, pero en cuanto a la EF es *sine quanon* proveer a los jóvenes experiencias prácticas en el campo del negocio propiamente dicho. Lo mejor, es que todo miembro de la familia que se incorpore a la empresa tenga alguna experiencia ajena a la EF, pues lidiar con extraños y enfrentar vicisitudes del trabajo sin la carga o el beneficio del apellido es una buena experiencia.

Así, *profesionalizar* a las personas implica que los miembros se preparen para realizar las tareas designadas; *profesionalizar* a la familia implica educarla en su

<sup>19</sup> Press, Eduardo. “Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-”, Buenos Aires, Granica, 2011, Pág.6



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

responsabilidad como dueños, por ello es tan importante la existencia de acuerdos. *Profesionalizar* a la empresa implica que quienes se hagan cargo de la gestión sean competentes. Y finalmente, *profesionalizar* a los profesionales implica que conozcan y comprendan cómo funciona la EF.

- El Consejo de Familia (CF) – E.Press<sup>20</sup> -

Es un espacio de debate de distintas cuestiones, desde la familia, que influye en la marcha de la empresa. Por ello el agilizar organizada y eficazmente la toma de decisión establece bases sólidas para el futuro. Cuando la familia tiene un número de miembros que requiere un sistema formal de gobierno con sus correspondientes órganos, suele recurrirse al Consejo de Familia (CF); cuando la EF lleva varias generaciones y sus miembros son muchos, hablamos de Asamblea de familia (AF\*). Es aconsejable su formación, antes de que el número de familiares sea inmanejable. La base del CF es algo tan simple como una reunión familiar periódica, de frecuencia a determinar en cada caso (por lo menos, una vez al año) de todos los miembros de la familia – trabajen o no en la EF- para conversar sobre cómo van las cosas, en qué se ha avanzado, qué debe corregirse, revisar responsabilidades de áreas y definir las cuestiones importantes que trascienden la gestión cotidiana. El propósito es expresar expectativas y establecer políticas para preservar a largo plazo los intereses de la familia. Esto fortalece el sentimiento de pertenencia.

\* AF: Es el caso de una empresa muy antigua con varias generaciones y cada una de ellas muy numerosa en cuanto a números de miembros familiares. Por lo que se constituyen como un parlamento: una mesa ejecutiva de pocos miembros, sobre quienes recae la aplicación de las políticas, un consejo asesor con representantes de cada rama de la familia y asesores externos y la asamblea que se reúne cada tanto donde se discute y planifica la estrategia y grandes políticas.

### *¿Quién forma parte del CF?*

Para que verdaderamente cumpla su función, es necesario que acudan TODOS los miembros de la familia (trabajen, o no, accionistas, futuros accionistas, familiares políticos, etc.). El único límite podría ser la edad, que generalmente se establecen mayores de 15 años. Algunas familias abogan porque en las reuniones sólo participen los adultos y familia de sangre (orientadas a cuidar la confidencialidad); mientras otras, prefieren que participen todos, ya que en definitiva todos son influenciados por la vida de la empresa, por lo que es interesante escuchar lo que puedan aportar “de afuera”.

### *¿Cuál es la función?*

Es el lugar donde se pueden expresar distintos puntos de vista de cada miembro de la empresa, se contestan preguntas y dudas y se escuchan aportes de las distintas generaciones, para tratar temas que se encentren en ese punto de intersección, como la transición de la dirección, la formación de las nuevas generaciones, los sistemas de solidaridad familiar, la incursión de familiares en la empresa. Es el ámbito donde se

---

<sup>20</sup> Press, Eduardo. “Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-”, Buenos Aires, Granica, 2011, pag. 157- 164



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

enseña a amar a la empresa ya que se cuenta la historia de la EF, se trasmite la cultura y el espíritu emprendedor del fundador.

Se podría resumir las funciones en el siguiente Esquema:

CF	Educar	Formar a los miembros de la familia en asuntos de dirección y administración para ser guardianes del patrimonio familiar.
	Conciliar	Buscar la armonía familiar, sostener valores.
	Definir la Políticas	Normas y reglas sobre acuerdos internos respecto a la empresa, la propiedad y la familia.

### ¿Cómo se hacen estas reuniones?

Como primer punto, es útil establecer una periodicidad, lo mejor una por semestre o bien una al año. Segundo punto a contemplar, la confortabilidad del lugar, que no sea la casa de nadie, es lo mejor. Pero si van todos con niños incluido, un lugar donde puedan estar también cómodos ellos y sus padres. Tercero, para la convocatoria, cuando hay varias ramas de la familia es recomendable que alguien, con preferencia el familiar de más edad, contacte con un representante de cada una de ellas, convoque y ratifique la importancia de la presencia de todos. Es importante, consensuar con anticipación, el orden del día (listado de temas a tocar), muchas veces es más que recomendable un coordinador externo para establecer sobre todo tiempos. Es importante que todos se escuchen promoviendo el consenso y el acuerdo.

- Consejo de Administración (CA)

Este órgano suele estar formado por profesionales independientes que, de una manera u otra, están vinculados a la empresa: contadores, abogados, asesores comerciales, consultores especialistas, etc. Suele existir en las grandes empresas, en las que conviven muchos familiares o que son la 3° generación. Sus funciones no son las de tomar decisiones, sino las de aconsejar líneas de acción, para que las nuevas generaciones obtengan una formación con un alto grado de profesionalidad, competencia y responsabilidad.

- El Protocolo Familiar<sup>21</sup>:

Como ya vimos anteriormente, si la decisión de la familia es continuar con la empresa, es recomendable establecer pautas de comportamiento que faciliten su desarrollo. Habitualmente, estas pautas se plasman en un documento que llamamos **Protocolo de la Empresa Familiar**. Aunque las estadísticas hablan, que tan sólo el 7.5% de las EF del

<sup>21</sup> Press, Eduardo. "Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-", Buenos Aires, Granica, 2011, pag. 176- 185



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

mundo posee un Protocolo formal, pues para muchos dueños, este documento es un pretestamento y muchos son reacios a pensar en su deceso, *¿quién no?*

Es por ello trabajo de todos, pensarlo como el documento donde se contienen los acuerdos hechos por la familia para garantizar la convivencia armónica, siendo de carácter moral y no legal. Es decir, la familia lo cumple porque tiene interés en que la generación actual y las próximas se entiendan. La finalidad última del protocolo familiar, no es más que establecer mínimos acuerdos de respeto.

- **Definición**

“Un acuerdo de voluntades, consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de la familia y la EF que hace posible la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas. La fuerza moral del protocolo es indudable si el proceso se ha hecho correctamente y la familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa”, según Fernando Soria.

Es una especie de constitución para el grupo, por eso es recomendable que quede como un documento escrito y que sea firmado por todos, a modo de compromiso con su contenido; además permite dividir los asuntos de la familia de los de la EF.

- **Objetivo**

Compatibilizar los intereses de la empresa y de la familia empresaria. Es decir, conseguir que la empresa reciba los máximos beneficios posibles de la empresa sin que ésta se resienta por eso, y a su vez, conseguir los mejores aportes de la familia para la empresa.

Además, es la herramienta necesaria para facilitar el proceso de transición de la dirección.

- *Contribuye a reducir la aparición de conflictos.*
- *Establece marcos y métodos de resolución de conflictos.*
- *Facilita el desarrollo de la perspectiva estratégica y trascendente.*
- *Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.*
- *Fortalece el equilibrio de las relaciones en la familia y de ésta con la empresa.*
- *Permite enmarcar los hechos obvios que han de suscitarse en el futuro.*

- **¿Qué es?**

Más que un documento, es un proceso largo y trabajoso, que requiere, por una parte, la colaboración de toda la familia y a menudo, también de un asesor externo, próximo o afín a la familia, y conocedor de la empresa.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Es importante, asentar la revisión periódica de éste. Se dice que cada 5 años estaría bien. Igual, sería importante que en la agenda de temas a tratar en el Consejo, sea uno el a considerar - una vez por año- .

La realidad fluctuante de la misma empresa y hasta de la propia economía que la afecta directamente, hacen necesario la implementación de normas lo suficientemente flexibles como para responder a ella.

Es por ello que es importante el consenso en sí logrado por el Protocolo, el cual en el proceso de su creación debe haber fomentado la comunicación entre los actores, relaciones más claras y fluidas, saber qué esperar de cada uno de ellos.

Cuando la realidad cambie y sea necesario readecuar ciertas normas o interpretarlas según un contexto que no estaba previsto, esto pueda ser logrado armónicamente. De allí que resulte útil implementar un órgano con una función específica vinculado a esto, como es el Consejo de Familia, que deberá hacerse cargo de la coordinación y aplicación del protocolo familiar.

- **¿Cuándo se debe hacer?**

La principal función del protocolo es preventiva: quizás el mejor momento para planificar el futuro sea cuando la empresa y la familia estén pasando por un buen momento y que la transición de la dirección todavía parezca lejana. En general, cuando los hijos estén entre los 20-30 años y los padres alrededor de los 50 es un buen momento para comenzar a hacerlo. Hacerlo cuando no existen urgencias da mejores resultados.

Si vamos a esperar que los conflictos y las crisis aparezcan, seguro que la tarea será mucho más difícil y consumirá más recursos (tiempo, dinero, energía).

Asimismo, antes del inicio propiamente dicho de la elaboración del protocolo deberá tenerse en cuenta, entre otros, aspectos tales como el sector económico en el que se desenvuelve la empresa; su ámbito geográfico; el estadio generacional en que se encuentra así como la situación de capital / patrimonio existente; el periodo de maduración; el convencimiento de la necesidad de elaboración de un protocolo por los diferentes miembros así como un correcto conocimiento de su contenido y razón de ser.

- **¿Quién lo puede hacer?**

Lo recomendable es que lo haga la familia con un colaborador externo que ayude a través de su imparcialidad y su conocimiento técnico, pero junto a la familia no en el despacho del especialista y una vez cocinado traerlo a conocer para que lo firman, en el proceso deben participar todos los familiares, preferentemente todos, trabajen o no en la EF y los familiares políticos también.

- **¿Qué asuntos se tratan?**

El punto número uno, debe ser: La historia de la empresa redactada por el fundador, y si no está en vida, por el miembro más antiguo de la empresa. Este sería el encabezado del Protocolo.

Es conveniente, luego, definir una misión de la EF, cómo quiere que sea la empresa y qué se compromete para lograrlo.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

También es recomendable incluir una visión de la EF: cómo se imagina la familia a sí misma y a la EF en los próximos años.

Y luego la temática de los asuntos pertinentes a perpetuar en el tiempo para conocimiento de generación en generación:

- Sobre la transición
- Sobre la participación
- Sobre la remuneración y la propiedad
- Sobre las relaciones en la familia
- Sobre la responsabilidad con la familia y la comunidad

Un protocolo familiar deberá definir, asimismo, los ámbitos objetivo y temporal de su aplicación así como regular, entre otros aspectos, las vías de incorporación de los familiares a la compañía; los sistemas de retribución y evaluación de los familiares empleados; la información y comunicación de los aspectos estructurales de la empresa a sus accionistas, no solo a los accionistas activos sino también a los pasivos; las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones así como los aspectos cualitativos y cuantitativos de la separación de un socio; la política de dividendos a seguir; los temas que conviene decidir con mayorías reforzadas y , en su caso, con cuales; los sistemas de valoración de las acciones y el sistema de funcionamiento de los órganos de gobierno de la sociedad.

### ✓ Fortalezas y Debilidades. Ventajas y desventajas de la EF.

- **VENTAJAS**: Según Ernesto Poza<sup>22</sup>, consultor de EF, son:

1. Productividad corporativa superior: La concentración en la estructura de la propiedad la genera, gracias a eficaces mecanismos de supervisión, menores costos administrativos, agilidad en la toma de decisiones e inversiones a más largo plazo.
2. El enfoque en los clientes y los nichos de mercado especializados genera rendimientos sobre la inversión superiores.
3. El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia suele traducirse en una elevada calidad del producto o el servicio y rendimientos sobre la inversión superiores.
4. La naturaleza de la interacción entre familia, propiedad y dirección y la unidad familiar sustentan el capital paciente, menores costos administrativos, la transferencia de conocimientos y habilidades de generación en generación y la agilidad en mercados altamente competitivos.

Manifiesta a través de sus publicaciones electrónicas en el sitio *Family Business.com* las fortalezas venidas a ventajas competitivas de este tipo de empresa, siendo:

- La rápida velocidad de acceso al mercado

---

<sup>22</sup> Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Curso on line: “Profesionalización de la Empresa familiar”, formación para la continuidad, crecimiento y profesionalización de la EF. Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Argentina. 2012- Primer Eje, Introducción a la Empresa familiar, Modulo I – US21



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- La gran flexibilidad de respuesta a clientes y competidores: Una EF puede llevar un producto nuevo al mercado seis meses antes que una empresa grande, según las estadísticas.
- El enfoque estratégico centrado en la conformación de nichos especializados permiten ganancias más protegidas.
- La estructura de capital concentrado proporciona capital a más largo plazo para consolidar el valor de la marca, promover la lealtad al cliente y respaldar la reinversión continua.
- El costo administrativo es menor.
- El horizonte de inversión es largo.
- El presidente o gerente tiene un promedio de estabilidad en el puesto de más de 20 años.
- La transferencia de conocimiento táctico (no documentado) a la siguiente generación vía relaciones íntimas es real. Tiene la capacidad de compartir los secretos del éxito de una manera particular, a través del afecto.
- La EF se mantiene unida por razones no económicas, y ello le permite comportarse de manera diferente.

Además Valda, JC (2010) agrega en su artículo publicado "Las EF y su potencial competitivo"<sup>23</sup>.

- La confianza entre sus directivos.
- La flexibilidad para la adaptación a los cambios.
- La velocidad con la que puede encarar los cambios.
- La estabilidad de la dirección.
- El compromiso.
- La motivación para atravesar las tormentas, en función de una visión y una misión con las que se siente representado.

Guillermo Salazar (2005)<sup>24</sup> explica aspectos de la EF refiriéndose a ventajas y fortalezas y desventajas y debilidades de estas. Facilita a través de un gráfico, los factores propios y externos que tienen incidencia en el complejo sistema de la EF, favoreciendo y desfavoreciendo el desarrollo de dicha empresa:

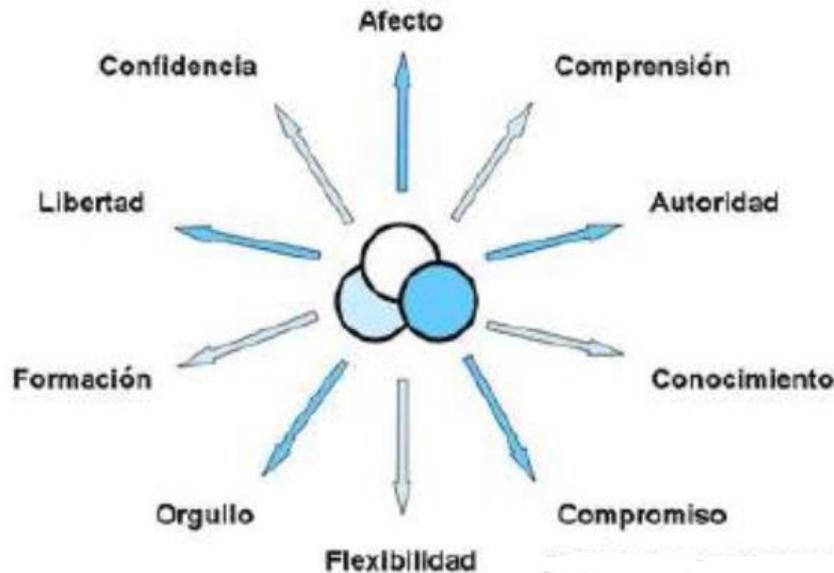
---

<sup>23</sup> Valda, Juan Carlos Pagina Web "Grandes Pymes": <http://jvalda.wordpress.com>. Año 2009

<sup>24</sup> Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Curso on line: "Profesionalización de la Empresa familiar", formación para la continuidad, crecimiento y profesionalización de la EF. Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Argentina. 2012- Primer Eje, Introducción a la Empresa familiar , Modulo I – US21



**Figura 1 - Ventajas y fortalezas de la empresa familiar**



- **Afecto y Comprensión:** los miembros de un grupo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos los que les permite adaptarse a los cambios con más flexibilidad; al mismo tiempo por conocerse desde el nacimiento se comprende la reacción o modo de comportarse de cada miembro.
- **Autoridad:** Es ampliamente aceptada, dado que generalmente es una extensión de la autoridad familiar.
- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni burocracia se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.
- **Inversión en personas:** el capital que “se arriesga” en capacitación y formación, tiende a generar lealtad a largo plazo.
- **Libertad de decisión y acción gerencial:** las EF, de carácter pequeño y privado, son más libres para seguir su intuición
- **Compromiso social:** íntimamente relacionado con la región donde se desarrolla su mercado.



- **DESVENTAJAS:**

Figura 2 – Desventajas y debilidades de la empresa familiar



- **Plan de sucesión:** Proceso que culmina con la construcción del Protocolo Familiar. Permite la interacción de todos quienes tienen algún interés, participación y perspectiva dentro de la empresa o en la empresa y la familia.
- **Políticas de empleo:** se debe implementar una para las generaciones actuales y futuras lo más clara posible para evitar conflictos futuros.
- **Plan de negocios:** contar con una herramienta de gestión clara es una medida impostergable.
- **Las comunicaciones:** es uno de los factores más críticos en la continuidad de la EF.
- **Manejo de conflictos:** resulta impostergable que las familias empresarias cuenten con mecanismos homologados por todos los miembros que les permita asumir y resolver conflictos o diferencias como un medio de crecimiento y no de freno y ruptura.
- **Delegación:** los actuales dirigentes deberán asumir una doble vía de delegación, en la empresa y en la familia aunque no necesariamente se coincida en las personas para cada unidad.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- **Capacitación:** las estadísticas mundiales respecto a la discontinuidad de las EF de una generación a otra demuestra que en un alto porcentaje se debe a la falta de una profesionalidad adecuada de quienes integran ambas unidades.
- **Organización:** las EF deben ajustar su organización integral como paso previo a trabajar en un proceso de sucesión. Sin hacerlo prácticamente está asegurado la falta de interés y motivación de la próxima generación en asumir el mando de la EF.

En otra mirada, no hay que dejar de contemplar los siguientes puntos flacos que tienen las EFs:

- **Falsa Seguridad:** entendiendo como tal a la seguridad innata que trae el empresario familiar que por el solo hecho de ser propietario sabe dirigir.
- **Manipulación familiar:** en EF de primera generación donde los vínculos tanto en la familia como en la empresa son estrechos, es común encontrar relaciones de manipulación del padre hacia los hijos y viceversa. Situaciones familiares que influyen en el ámbito empresarial y viceversa.
- **Nepotismo:** Es “la preferencia por parientes” para otorgar cargos directivos. Esta es considerada como la primera debilidad de la EF. Algunas EF, la mayoría, son dirigidas por familiares aunque carezcan de vocación, interés y capacidad y los ascensos son mediante “una selección teñida de emotividad familiar”. Por otro lado, esto genera la creación de puestos de trabajos innecesarios para ubicar al pariente –necesitado o recién recibido- siendo una práctica nociva para este tipo de organización, ya que generalmente la familia crece más rápido que la empresa y entonces no alcanza la empresa para darle trabajo a todos.
- **No delegación:** dificultades por parte de los fundadores de delegar en las generaciones siguientes lo que provoca desmotivación para éstas.
- **No profesionalización:** EF dirigidas por sus dueños, suelen creer que no deben profesionalizarse; no solo se refiere a prolongadas carreras universitarias este concepto, sino a trabajar de modo profesional: planeando, organizando, pudiendo medir la gestión.
- **Paternalismo:** “El sobre protector”..de hijos. En la EF se ve fácilmente el crecimiento de los hijos que fueron madurando en la empresa y así ascendiendo y los que fueron impuestos por los padres. En este último caso el clima de la empresa se ve teñido de estas injusticias y es muy difícil que ese hijo “acomodado” pueda ejercer autoridad y liderazgo.
- **Resistencia al cambio:** ¿Para qué cambiar si siempre lo hicimos así y nos fue bien? Típico lema de fundadores reacios a los cambios. Pues es muy difícil que



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

una sola persona sea director y socio a la vez, lo que provoca muchas veces al estancamiento y quiebre de la empresa.

- **Los reinos:** Esta debilidad suele aparecer en la tercer generación, cuando ya se ha perdido la visión conjunta y cada uno hace lo suyo – convivencia de primos- el fundador no ha podido comunicar ni contagiar su entusiasmo y liderazgo y cada uno hace así lo suyo.

Tabla N° 1 – Debilidades y fortalezas de la empresa familiar

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Nepotismo	Las relaciones afectivas
Enfeudamiento	El compromiso
Autocracia	El servicio
Paternalismo	La visión a largo plazo
Parálisis directiva	La vocación
Resistencia al cambio	Rapidez en las decisiones
Manipulación familiar	Estabilidad de los ejecutivos
Profesionales poco calificados	
Falsa seguridad	

Fuente:

ESC. Negocios US21<sup>25</sup>

A las ya explicadas, se agregan según este cuadro sinóptico:

- **El enfeudamiento:** muchas veces los responsables de áreas sienten a las mismas como propiedad privada, no dejando las participaciones de los colaboradores.
- **Autocracia y paternalismo:** se genera en la confusión de roles de quienes lideran la institución familiar que por lo general la llevan al seno de la empresa.

<sup>25</sup> Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Curso on line: “Profesionalización de la Empresa familiar”, formación para la continuidad, crecimiento y profesionalización de la EF. Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Argentina. 2012- Primer Eje, Introducción a la Empresa familiar , Modulo I – US21



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### ✓ Herramientas de la EF por Eduardo Press<sup>26</sup>

Las herramientas son elementos útiles para conocer el funcionamiento de la EF. Y así, crear, mantener o modificar asuntos que obstaculicen la perpetuidad de la EF, finalidad que busca este tipo de empresas, sobre todo.

Son partes de las conversaciones de trabajo con los miembros de la familia. Por ello, rara vez asumen alguna formalidad como la que se presentará para los fines didácticos que se buscan en este TFG.

No hay que dejar de considerar que son tan sólo eso, herramientas. Es decir, su aplicación no garantiza 100% resultados exitosos para la empresa, sino que esa responsabilidad está en manos de quienes las utilizan y cómo son aplicadas. No hay que perder de vista tampoco que toda intervención trae consecuencias en las personas, a veces con resultados deseados y otras no tanto.

Por ello para conocer el funcionamiento de las EF no se puede dejar de hablar de las siguientes herramientas o temas:

- **La Herramienta N° 1**- nos invita a describir las Características de la EF, sus ventajas y desventajas competitivas buscando dar un panorama global de qué es la empresa.
- **La Herramienta N° 2** – Nos invita a redactar los Problemas de la EF: Problemas o dificultades específicos. Luego ordenarlos por la importancia según el grado de incidencia en la marcha de la empresa y por último explicar el porqué incide de esa manera para los integrantes de la EF.
- **La Herramienta N° 3** - Nos invita a considerar en qué Momento de la Evolución de la EF se encuentran: Describiendo el momento evolutivo; las distintas expectativas de las distintas generaciones de la familia en relación a ellas mismas y a la EF y cómo inciden esas diferencias en la marcha de la empresa.
- **La Herramienta N° 4**- requiere la Definición de la VISION de la empresa.

La definición de la VISION es un paso clave en la planificación del futuro de la empresa. ¿Qué soñó el socio fundador? ¿Logró estar en el lugar en el que hace 5, 10, 15 años pensó?

¿Compartió el fundador su sueño con las generaciones siguientes?

Estas preguntas nos llevan a definir una visión, visión compartida. Ahora, ¿qué es visión? Es aquella idea, aquel sueño, aquella imagen del proyecto que nos dice donde se quiere estar en el futuro, marcando el destino a seguir.

El propósito de poseer una es:

- Poner en evidencia las prioridades y los compromisos del proyecto.
- Ser la guía del plan de acción visible como ayuda memoria a medida que este se desarrolla.

---

<sup>26</sup> Press, Eduardo. "Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-", Buenos Aires, Granica, 2011. Cap. 7



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Por otra parte:

- El objetivo a alcanzar debe estar a la vista pero fuera del alcance: una visión muy cercana pierde su poder inspirador y una muy lejana pierde motivación al no poder observarse.
- Su redacción, debe ser simple, compartido por todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa.
- Debe describirse en tiempo futuro.
- Deben considerarse los recursos con los que cuenta o debería contar para alcanzarla.

- **La Herramienta N° 5-** Requiere la Definición de la MISION de la EF

La misión de una empresa es el principal motivo por el que se trabaja todos los días. Es el cómo se va a alcanzar la visión, describe los valores que la guían y las cualidades por los cuales los clientes van a elegir esta empresa.

Sus características son:

- Es la razón de ser del negocio.
- Debe orientarse al negocio deseado marcando os valores del presente.
- Debe ser simple y clara.
- Debe ser adaptable a los objetivos concretos.

Una misión queda definida por tres componentes:

- a. ¿que producimos? (oferta)
- b. ¿a quien le ofrecemos o vendemos lo que producimos? (demanda)
- c. ¿por qué eligen nuestra empresa? (ventaja competitiva)

Es necesario pensar en el cliente y hacer un análisis de diferenciación con respecto a la competencia porque allí radica nuestra fortaleza como empresa.

- **La Herramienta N° 6-** Nos invita a Definir a los OBJETIVOS de la EF

Los objetivos son los resultados que se prevén alcanzar. Son las metas concretas que se esperan alcanzar. Los objetivos claros:

- Suministran dirección.
- Permiten sinergia.
- Reducen la incertidumbre y los conflictos.
- Estimulan los esfuerzos y las realizaciones.
- Sirven como normas medibles que permiten una exhaustiva evaluación.
- Revelan prioridades.
- Deben establecer un único resultado a lograr.
- Comienzan con un verbo de acción.
- Tienen un plazo.
- Un objetivo debe ser MAREA: Medible - Alcanzable – Realizable – Específico – Acotado en el tiempo.

- **La Herramienta N° 7-** requiere el aplicar un Diagnóstico de Situación

Es el análisis detallado de muchos factores tanto de la EF como del medio, destacando lo que sea relevante para pensar y decidir acciones futuras. Generalmente se realiza a través de lo que se llama un Análisis FODA – Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas- a la que se enfrenta la EF.

Este análisis consta de dos partes: Una interna y otra externa.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

– INTERNA: Aspectos cuyos directivos pueden tener el control: Encontrándose:  
Fortalezas: Aspectos donde la EF es fuerte y por ende deben mantenerse y mejorarse para posicionarse adecuadamente en el mercado.

Debilidades: Son obstáculos para la consecución de objetivos que hay que intentar transformarlas en fortalezas.

– EXTERNA: Situaciones por lo que en general, se tiene poca o ningún control.

Oportunidades: Son las situaciones favorables provenientes del entorno.

Amenazas: Son las situaciones del entorno desfavorables para la empresa y que pueden afectar negativamente la marche del proyecto de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

El Diagnóstico desarrollado a partir del FODA nos indica un pronóstico ¿qué va a pasar con mi empresa si continúa en esta situación? Por ello, a partir de los resultados hay que analizar cual es la situación deseada para este proyecto. Así surgen estrategias, programas, acciones que llevaran a la empresa a la situación deseada.

La mejor forma de graficar el FODA es realizar un cuadro diferenciando las mismas en cada recuadro lo que nos sintetiza perfectamente nuestra situación actual como empresa.

- Por último, **la Herramienta Nº 8** – solicita el análisis más importante y sintético del funcionamiento de una EF como es El Protocolo.

Consiste en poseer la magnífica herramienta como es el protocolo familiar, del cual ya hablamos. Que si la EF no lo tiene, que es la mayoría de los casos, describir al menos los diez puntos prioritarios que deberían figurar en un posible protocolo familiar ayuda a saber si nuestra gestión perdurará en el tiempo, que es la mayor Visión que cualquier EF posee.

### ✓ La Negociología:

Otra herramienta que intenta la búsqueda de la perpetuidad de la empresa familiar, preservando la esencia del negocio es la **NEGOCIOLOGIA** de la que habla Walter Brizuela<sup>27</sup> - consultor cordobés-.

La Negociología es el resultado de un profundo estudio de la evolución del hombre y la familia a través de su trabajo usualmente denominado negocio. La palabra negocios significa negociación al ocio. Es decir, trabajar de forma productiva para lograr los resultados buscados para progresar y mejorar la calidad de vida. Logía es una palabra que se aplica al estudio en un determinado campo, en este caso la evolución del hombre y su familia a través de su trabajo.

La Negociología es el árbol que permite ver el bosque. Es una disciplina dispuesta a ayudar al ser humano y a las familias en la tarea de evolucionar cumpliendo sus sueños en el campo del trabajo y los negocios. Utiliza al trabajo y a los negocios como terapia, como tratamiento efectivo para mejorar la calidad de vida del hombre y la familia. Pregona que en este siglo XXI cobrará importancia el trabajador del concepto,

<sup>27</sup> Brizuela Walter. "El Legado" Ed. Gráfica Córdoba SA. Argentina. 2008. Pág.21



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

complementando al del conocimiento y el físico de Peter Drucker y Henry Ford. La idea de Ford dio origen al Liderazgo del Accionar. La de Drucker sumó el Líder del Conocimiento, como capa evolutiva en materia de Liderazgo. La Negociología plantea el Líder de Concepto evolutivo, que recurre el significado para producir la evolución de la especie familiar o marca.

Entiende que el objeto central permanece estable, así conocer la propia semilla permite plantar la especie y ayudar a que ésta germine. El accionar humano lo hace sustentable evolucionando o lo desestabiliza involucionando.

Si el hombre es capaz de descubrir ese concepto y hacia donde lo lleva o cuál es el que lo supera; descubrirá su paradigma evolutivo en tal sentido, la tecnología que debe utilizar para obtener el éxito y las coordenadas del comportamiento adecuado necesario para que el deseo se cumpla.

Así, los negocios = negación al ocio = actividad productiva aún conservan la esencia de las semillas desde que el hombre comenzó a trabajar. Ellas dieron lugar a las raíces de los mismos y hoy conforman el bosque de negocios globales. Conocer la propia semilla permite plantar la especie y ayudar a que esta germine.

Por ejemplo, en el negocio de la inmobiliaria entre las cavernas y los edificios inteligentes de nuestro siglo el objeto no cambió. Tampoco en el concepto correo entre las palomas mensajeras y el correo electrónico. ¿Qué cambió en el negocio de la energía entre calefaccionar a leña y hacerlo a gas?

Establece una serie de pasos a seguir para evolucionar, los cuales son:

- **Primer paso. El árbol genealógico laboral familiar.**

Nos permite verificar la existencia de patrones genéticos en los negocios o trabajos que se transmiten de generación en generación.

Dentro de este árbol existen diferentes partes que representan los familiares y su incidencia en el árbol genealógico familiar, que es lo que hace que el negocio crezca/florezca; aunque hay que tener en cuenta que no todos logran el desarrollo total de este árbol florido, que todos buscamos. Así se encuentran:

*Semillas:* Los bisabuelos y quienes los antecedieron. Lo que deseamos comunicar que sabemos hacer es nuestra semilla laboral: trabajar en el campo, la industria o los servicios, por ejemplo.

*Raíz:* Nuestros abuelos, continuadores de la empresa, los que recibieron las enseñanzas de sus antecesores, que como semillas, debieron descomponerse para dar luz al tallo y futuro tronco.

*Tronco:* Nuestros padres y los conocimientos de la familia para crear riquezas, progresar y mejorar como organización.

*Tutor:* Los mercados y clientes que consumen nuestros frutos.

*Ramas:* Los hijos o los nietos. Pueden considerarse como una unidad de negocios de la EF.

Si alguno no tuviese un *efecto societatis* con el negocio familia, puede dar un salto cuántico o cualitativo hacia otro concepto y evolucionar; gestándose como una nueva semilla de negocio.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

*Frutos cualitativos:* los nietos o bisnietos para el caso familiar, estaríamos hablando de una 4° generación, a la cual casi el 2% de las EF alcanza.

*Frutos cuantitativos:* el dinero generado que, a manera de oxígeno, sirve para la fotosíntesis y el desarrollo de nuestro árbol genealógico de los negocios.

Al relacionar nuestra profesión, con nuestros hobbies y con los deportes que practicamos, descubrimos innumerables recursos para movernos como empresarios.

Muchas veces de estos análisis surgen los llamados “Roles cruzados”. La relación natural entre los padres es horizontal: una sana relación marital se da dentro de la complicidad para que ambos desarrollen su vida productiva laboral y familiar. Se da de forma igualmente natural la relación padres-hijos cuando es vertical: dado que los padres han nacido antes que los hijos y han ayudado al desarrollo de éstos a través de la educación. La relación entre hermanos es igualmente horizontal siendo una relación de tipo cómplice.

Los roles cruzados se dan cuando estas relaciones se modifican en lo cotidiano de la vida laboral, por ejemplo un hijo es jefe de su padre o un hermano de otro hermano. En ocasiones por cuestiones de la vida como la muerte temprana de los padres o de los hijos, hay roles que los padres dejan de cumplir o hay hijos que sobrecargan sus roles; éstos se cruzan y general, relaciones desnaturalizadas.

Portando el germen de la desnaturalización de nuestro rol en la vida, y si no somos capaces de descubrir a tiempo la situación por la cual esto así ha ocurrido, podemos atender contra nuestro propio desarrollo, postergándonos.

- Segundo paso. La reinterpretación de la historia familiar. “*Leales, legales, letales*”

La EF *lealmente* constituida tiende a permanecer en el tiempo.

El mandato ancestral aun vigente, es que las empresas se unen de forma *legal*. El costo de este mandato es que la unión se transforme en *letal* para la felicidad de los cónyuges y sus hijos.

Para que los seres humanos continuemos creando hábitos que nos permitan cumplir con nuestros sueños, según esta visión alternativa entendemos que es preciso reinterpretar la historia familiar de manera tal que los recursos heredados y aprendidos puedan ser transformados en nuevos recursos.

Se trata de expresar las emociones experimentadas, sabiendo que éstas son difíciles de dar a conocer. Es preciso ordenarse interiormente primero para luego expandirse.

- Tercer paso. La reformulación de los sueños *El corazón es el lugar donde anidan los sueños, busca allí que encontrarás.*

En este paso, ya estamos listos para continuar nuestro viaje imaginario por el camino de los hábitos para cumplir nuestros sueños siguiendo los pasos comportamentales que nos lleven a reformularlos para focalizarnos. El soñar conduce energía suficiente para sentirse felizmente productivos en la vida.

- Cuarto paso. Los formatos de trabajo

Este momento del proceso que nos invita a desarrollar la Negociología nos permite elaborar un mapeo generacional que influye en las EF a la hora de la sucesión y la



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

herencia de negocios. Las EF suelen nacer de un concepto no convencional al cual hay que acompañar con uno convencional, generalmente un conocimiento académico, más que necesario para operar el concepto.

Quienes trabajamos lo hacemos para trascender nuestra propia especie. Más allá de nuestro tipo de trabajo: empleado, autónomo, empresario, inversor, es necesario en estos tiempos plantearse cambios que nos permiten llegar al lugar deseado, desarrollarnos y que nuestro árbol de los negocios nos proporcione los frutos que estamos necesitando.

Walter Brizuela nos dice, *Dios nos da el don de la libertad. Podemos elegir. De nosotros depende. Agrega, el trabajador de concepto conoce sus raíces. Sabe conducir la savia por su árbol de negocios y utiliza el dinero como oxígeno para regarlas.*

- **Quinto paso. Los tipos de negocios globales**

¿Qué sucedería con nuestros sueños si conocemos en el marco de qué actividad productiva o grupo de negocios pueden germinar y desarrollarse ganando envergadura?

Es preciso diagramar nuestro bosque de sueños a cumplir, de manera tal que podamos evolucionar mejorando nuestro progreso y nuestro estándar de vida. Entendemos que así lograremos triunfar en nuestros sueños productivos, ganar dinero y permanecer por generaciones.

Por ejemplo, la carreta y el camión. La diligencia y el ómnibus. El barco y el avión. Distintas formas evolutivas para el mismo concepto de negocio: Transporte.

- **Sexto paso. La Estrategia. Punto de partida.**

Es el conjunto de reglas que aseguran la toma de decisión óptima para evolucionar y cumplir nuestros sueños.

Si conozco el árbol y el clima de los otros mercados, podré saber, antes de realizar el estudio necesario para tal fin, si mi árbol puede desarrollarse allí.

- **Séptimo paso. Las acciones operativas**

En este paso, se debe tener en cuenta la visión negociológica de las organizaciones.

Estas inician sus actividades de forma *espontánea* (no convencional): en un elevado porcentaje, una organización comienza dividiendo tareas por idoneidad, más allá del conocimiento académico que cada miembro posea. Es el primero de cuatro estadios.

El segundo estadio es el *funcional*. Se diseña la organización para que funcionen los distintos sectores y para ir despegando el esquema patriarcal o de dependencia del ideólogo del negocio con el que la mayoría de las empresas, familiares o no, comienzan su vida productiva.

En la organización *perfectible*, tercer estadio, se introducen conceptos específicos de funcionamiento y de conocimiento técnico para el accionar, sumándose capas evolutivas a la misma; es decir, habrá sectores donde el estadio sea espontáneo y en otros funcional.

En la *profesionalizable*, último estadio, el ideólogo va dejando paso al sucesor conceptual y operacional, luego de un proceso de desarrollo de ese liderazgo que precisa la empresa para operar en el clima de negocios que nos toca vivir por estos



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

días, donde la naturaleza de los mismos nos hacen pasar por tsunamis económicos, calores en las bolsas y tormentas en los mercados, entre otros fenómenos.

Además, sería interesante tener en cuenta también lo que la negociología llama “Árbol Genealógico Organizacional”. Si nos detenemos en las especies arbóreas observamos que en la mayoría siempre hay tres ramas principales que se desprenden del tronco y luego se ramifican en otras más pequeñas. Llevando esto al plano laboral empresarial, observamos que:

La raíz de la organización es el Directorio de la empresa, quienes saben acabadamente sobre el concepto del negocio. El tronco, por donde pasa la savia y sabiduría es el Gerente General o CEO – Chief Executive Officer-. Las tres ramas principales: operaciones, comercial y administración-finanzas.

Otros conceptos a trabajar a efecto de conocer en profundizar cómo operar para cumplir nuestros sueños, son:

- El sistema educativo actual: parece estar empeñado en atenuar al genio humano, utilizando un cúmulo de información que muchas veces no es utilizada en la vida real. Podríamos decir, que para matar o atenuar un genio basta con enviarlo a la escuela durante 20 años (en conjunto, el jardín de infantes, primario, secundario y universidad).
- Hay que entender, al menos, dos ejes: 1- cualquier estudio académico es tan sólo una herramienta para cumplir con tu sueño; pero debes conocer tu sueño. Saber para qué sirven las herramientas, es decir, cómo utilizarlas y aplicarlas, es lo que nos ayuda a cumplir sueños. 2- el genio se puede despertar realizando un trabajo de introspección para remontarnos a esos años de conocimiento esenciales, que utilizares como herramientas. Luego hay que competir en el gran juego, el de cumplir nuestro sueños. ¿qué pasaría si al sistema educativo convencional le sumáramos otro no convencional, que facilite la felicidad del hombre a través de su trabajo? La negociología intenta aportar herramientas para el descubrimiento de ese saber interior, que todos tenemos.

Dentro de este paso, Brizuela, también destaca y analiza el estilo de las personas al momento de trabajar, tanto el propio y como el de sus padres, lo que nos ayuda a comprender un poco más, nuestro accionar en los negocios.

Y determina cinco estilos:

- *Artista-artesano*: Piensa de forma pragmática, operativa. Es el típico empleado de toda la vida, lo elige porque le cuesta pensar de otra manera que no sea operativa. Hace bien su trabajo, pero hay que contenerlo pues tiene tendencia a la autocompasión, seguramente porque algunos de sus padres buscaba siempre a quien echarle la culpa de sus desgracias.
- *Estudioso-técnico*: Opera el pensamiento analítico, necesita tomar distancia para examinar el problema y luego emitir opinión. Ha heredado un comportamiento distante, ya que alguno de sus padres ha sido desapegado o ausente.
- *Intelectual- maestro*: Opera el pensamiento científico, maneja las ideas desde las leyes naturales, que están por encima de las positivas, creadas por el



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

hombre para regular el comportamiento. Ha heredado conductas vinculadas con el interrogador, busca la verdad de las cosas.

- *Constructor-empresario*: Tiene como formato de pensamiento el conceptual. Es decir, crea trabajo a partir de una idea o concepto. Es intimidante, ya que heredó de sus ancestros cierta agresividad y poder para que el otro sienta miedo si no trabaja con él.
- *Y el filántropo*: Es el integrador. Es quien comprende los cuatro estadios ancestrales. Sabe su propio estilo y proyecta la manera en que debe moverse en el mundo productivo para cumplir sus sueños, evolucionando. Le quita valor a las situaciones experimentadas, superándolas.

Además, agrega una Técnica Complementaria, La Homología (igual esencia) entre el hombre y el animal, para diagnosticar el tipo de empresa u organización, según su comportamiento. La historia demuestra que el hombre es un animal racional y de costumbres definidas, que llevadas al campo organizacional permite diagnosticar comportamientos corporativos.

La cual no reconoce la descripción matemática que se le hace a las empresas (según número de personas o facturación) como es la gran, mediana o pequeña empresa; dado que en la argentina grandes empresas que factura 200 millones al año son llamadas bajo esta categoría Pyme. Lo que – dice- restringe el desarrollo de la empresa.

Clasificándolas en:

- *Perro*: son compañías que se mueven como “jaurías”, tienen hábitos muy definidos siendo “domésticas”, movidas por impulso. Sus dueños son del tipo “emprendedor” – inicia algo sin saber a dónde va a llegar, para “ver que pasa”-. Su clientela está captada por “fidelidad” - concediendo privilegios que a veces son caros a los objetivos planteados-. Comienzan sus actividades anuales como campañas de trabajo y su estructura edilicia es similar a una “cucha”. Son empresas individualistas, son empresas “cazadoras”, pues trabajan en mercados de oferta y no de oferta y demanda. Sus productos están marcados por lo que denominamos “demanda negativa”, siendo la función principal del marketinero la de conocer las razones por las cuales no se consumen los mismos y una vez descubiertos trabajar en el rediseño del producto. El modelo comportamental de la empresa es seguir al amo. Precisan al menos, “huesos con algo de carne” para estar en el mercado, al menos, alguien que se los provea, generalmente por un tercero (contactos/derivados)... Los cambios que se proponen son grandes, anticulturales para la organización, hasta que comprenden que hay que ir despacio, con cambios medianos.
- *Águila*: estas compañías son sutiles, oportunas. Sus movimientos toman vuelo. La ambición por la presa es manifiesta y la amplitud de movimiento comienza a ser constante. Motivan a sus clientes desde la innovación. Son compañías resistentes a “muchas horas de trabajo y dedicación en pos del logro de los nuevos objetivos empresariales. Comienzan las actividades anuales desde la “pasión” por el trabajo y su estructura edilicia es similar a un “nido”. En los años de fundación de la empresa son consideradas “rebeldes”. Desde la



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

demanda los productos generan poco interés, siendo la función del marketinero la de descubrir la manera que el mercado relacione los beneficios con las necesidades, verificando los verdaderos intereses de los mismos para generar la satisfacción de lo petitionado por los clientes. Suelen comenzar a exportar con temor. Cuando se vence la “rebeldía/ adolescencia” comienza la etapa previa al despegue, donde la productividad se consigue con el cambio o adaptación a nuevas estructuras. A la presa la cazan o pescan ellos mismos.

- *Hombre*: los movimientos de estas compañías son producidos luego de una pulida “adaptación” al medio en el que se desenvuelven. Son inteligentes, racionales. Motivan a sus clientes desde la expansión, la competencia. Son compañías organizadas con capacidad para abarcar mercados globalizados. Hacen culto a la exigencia. Comienzan las actividades anuales desde la planificación y su estructura organizacional es como un hogar. El éxito es el valor más buscado. La función del marketinero es la de determinar el cluster/grupo de consumidores con demanda insatisfecha, accionar sobre él. A la hora de saciar su hambre, lo hacen desde proporcionarse “alimentos”. Los cambios que se proponen son medianos o pequeños.



### ◦ Análisis y Descripción de Puesto

#### ✓ **Introducción**

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, tanto en cantidad como en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción de puestos se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Según Bohlander<sup>28</sup>, el **Análisis de puesto** es el proceso mediante el cual se obtiene información acerca del puesto al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo. Su propósito último consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

Un **rol** es el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización.

#### ✓ **Desempeño del Rol, I Chiavenato**<sup>29</sup>

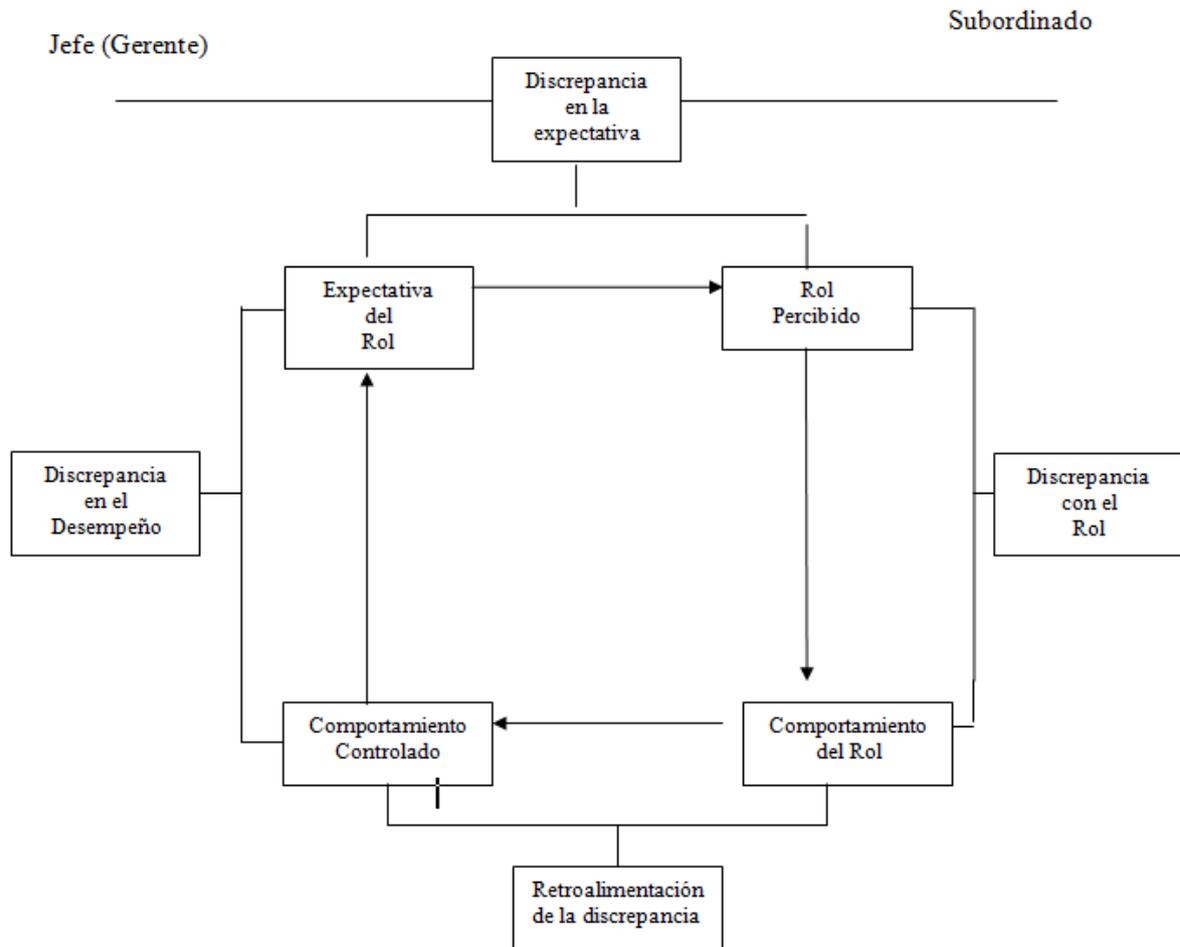
Todo inicia cuando el jefe le asigna un rol al subordinado. Le explica lo que debe hacer (expectativa del rol); el empleado interpreta la expectativa con alguna distorsión proveniente del proceso de comunicación (rol percibido), y realiza la tarea asignada según su interpretación personal (comportamiento del rol). El jefe, luego evalúa (comportamiento controlado) y compara este desempeño con la expectativa del rol. De este modo, el desempeño del rol no coincide con las expectativas, lo que puede darse por cuatro discrepancias:

1. **Discrepancia de la Expectativa:** Diferencia entre la expectativa del rol transmitida por el jefe y el rol percibido por el subordinado. No siempre lo que explica el jefe lo entiende perfectamente el subordinado.
2. **Discrepancia con el rol:** Diferencia entre el rol percibido y el comportamiento del rol. El subordinado no siempre consigue ejecutar lo que entiende que debe hacer, o no de modo eficaz.
3. **Retroalimentación de la discrepancia:** Diferencia entre el comportamiento del rol del subordinado y el comportamiento controlado del jefe. El jefe no evalúa la tarea del empleado.
4. **Discrepancia en el desempeño:** Diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que él transmitió al subordinado. El empleado no siempre realiza lo que se le dice que ejecute.

<sup>28</sup> Bohlander. Snell y Sherman. "Administración de Recursos Humanos" 12° edición. Ed. Thomson Learning. 2001.

Pág. 88.

<sup>29</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 5°ed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005. Cáp. 8



cuadro<sup>30</sup>

○ **Descripción de Puesto -DP-**

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. Es así, la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hacen) y los objetivos del puesto (porqué lo hace). Es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprenden.

○ **Análisis de Puesto -AP-**

Después de la descripción, sigue el análisis del puesto. Una vez identificado el contenido del cargo (aspecto intrínseco), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 5ªed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005.Pag. 288



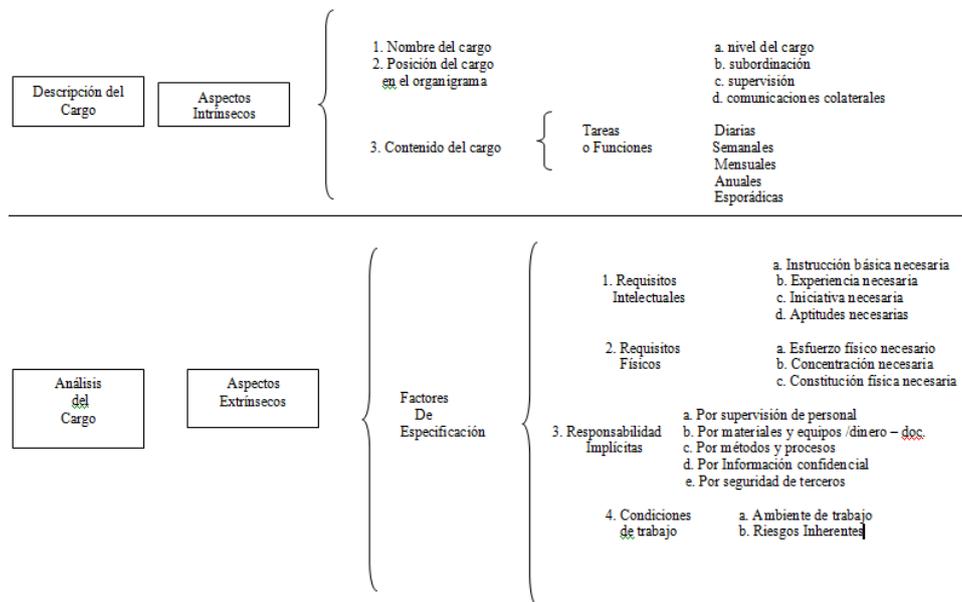
## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

En contraste con el **Diseño de puesto**, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis se ocupa de información objetiva y comprobable. Las descripciones y especificaciones de puestos desarrolladas mediante el análisis de puesto deben ser tan preciso como sea posible para que tenga valor para quienes toman decisiones sobre administración de RRHH.

El análisis de puesto proporciona información necesaria para responder a las siguientes preguntas:

¿De donde proviene el trabajo? ¿Qué máquinas y quipos utilizar? ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades (CCH) debe poseer el responsable de realizar el trabajo? ¿Qué grado de supervisión es necesario? ¿Bajo qué condiciones debería realizarse este trabajo? ¿De quien deben depender los trabajadores para realizar su tarea? ¿Con quienes se tienen que relacionar?

La diferencia entre la descripción y el análisis es: La **descripción** se orienta al contenido del cargo (qué, cuándo, cómo y porqué hace “x” tarea). Mientras que el **análisis** pretende estudiar y determinar requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos.



Cuadro<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" 5ªed. Colombia, Mc Graw Hill, 2005. Pag. 333



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### ○ **Objetivo de la descripción y análisis de puesto**

Al constituir la base de cualquier programa de RRHH, los principales objetivos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado donde localizar al postulante como base del reclutamiento del personal.
- Determinar el perfil del ocupante, de acuerdo con el que se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para el entrenamiento del personal.
- Determinar las escalas salariales – mediante la clasificación de cargos- según la posición del puesto en la empresa y el nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar al evaluación de desempeño y el mérito funcional.

### ○ **Estructura del análisis de puestos**

La descripción de puestos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargo es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones requieren al ocupante.

El análisis de puesto se refiere a cuatro áreas de requisitos:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de Trabajo.

En definitiva, estos factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, siendo instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

### Factores de especificación

- **Requisitos Intelectuales:** Instrucción básica – Experiencia básica – Adaptabilidad al cargo – iniciativa necesaria – Aptitudes necesarias.
- **Requisitos físicos:** es la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, la fatiga provocada, así como la



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

constitución física que se necesita para desempeñar el cargo adecuadamente. Siendo: - esfuerzo físico necesario – capacidad visual-destreza y habilidad – constitución física necesaria.

- **Responsabilidades Implícitas:** - supervisión de personal – material, herramienta o equipos – dinero, títulos de valor o documentos – contactos internos o externos – Información confidencial.
- **Condiciones de trabajo:** se evalúa el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo. Comprende: - ambiente de trabajo y – riesgos.

- **Métodos de Descripción de Puestos y Análisis – Recolección de Información del puesto-**

**Método de Observación Directa**

**Método del Cuestionario**

**Método de la Entrevista**

**Método de Diarios o Agenda de Trabajo o Bitácora**

**Método de Medios Audiovisuales**

**Método de Participación**

**Métodos Mixtos**

- **Método de Observación Directa**

Este método consiste en observar al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista toma nota de lo observado en una hoja de análisis. Es aconsejable utilizar para observar puestos rutinarios, manuales y sencillos. Por lo general va acompañado de una entrevista y análisis con el ocupante o con su supervisor o jefe directo.

- Características:

El analista recolecta los datos mediante la observación de las actividades del ocupante del puesto.

Su participación es activa mientras que la del ocupante pasiva.

- Ventajas:

- a. Veracidad de los datos obtenidos.
- b. No requiere que el ocupante abandone su tarea.
- c. Método ideal para puestos sencillos.

- Desventajas

- a. Costo elevado en cuanto al tiempo invertido por parte del analista.
- b. Sino se completa con una entrevista, hay datos importantes que seguramente se dejan de obtener (cómo lo hace y sobre todo porqué lo hace).
- c. No apto para cargos que no sean sencillos.



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

- **Método de la Entrevista**

Es el método más flexible y productivo. Si esta bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstruores y obstinados. Permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes, y si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

- **Características**

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto a través de preguntas abiertas, cerradas o semidirigidas.
- b. La participación de ambos, es activa.

- **Ventajas**

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes más lo conocen.
- b. Hay posibilidad de aclarar dudas en el momento.
- c. Es el método que obtiene respuestas de mayor calidad.
- d. No tiene contraindicaciones. Aplicable a todo nivel de puestos.

- **Desventajas**

- a. Si el entrevistador /analizador no conduce bien la entrevista, puede generar mal estar al ocupante.
- b. Se pierde demasiado tiempo, si el analista no se prepara bien.
- c. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante.

- **Método de Diarios o Agenda de Trabajo o Bitácora**

Es el método que se utiliza solicitándole al ocupante del puesto que durante un período de tiempo anote las principales tareas y actividades que realiza. Generalmente se realiza durante un mes a fin de contemplar todas las frecuencias de las tareas: diarias, semanales, mensuales, eventuales/especiales.

- **Características**

- a. La recolección de los datos sobre un cargo se efectúa mediante anotaciones en un cuaderno que llena el ocupante del puesto.
- b. La participación del ocupante es activa y del analista es pasiva.

- **Ventajas**

- a. Veracidad de los datos obtenidos.
- b. No requiere que el ocupante abandone su tarea.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- Desventaja
  - a. Se pierde demasiado tiempo por parte del ocupante del puesto y suma precisión.
- b. Si el analista no es preciso y claro en cuanto a la selección de datos, el método puede no ser eficaz.

Dentro de este método, existe el llamado de “Auto descripción del trabajo” que comprende la descripción comprensiva de las perspectivas y experiencias del trabajador, a fin de distinguir los diversos niveles de dificultad e importancia de las principales tareas y funciones, así como los elementos de las mismas que integran su puesto de trabajo según el propio ejecutor de la tarea.

- **Método Mixtos**

Es evidente que cada método de análisis posee características propias, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos.

Las combinaciones que más se utilizan son:

- i. Cuestionario / entrevista: ambos con el ocupante.
- ii. Cuestionario/ entrevista: ambos con el superior.
- iii. Cuestionario con el ocupante, entrevista con el superior.
- iv. Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- v. Cuestionario y observación directa con el ocupante.
- vi. Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante del puesto.
- vii. Diario/entrevista: ambos con el ocupante
- viii. Diario/entrevista; diario con el ocupante, entrevista con el superior.
- ix. Diario/observación directa: ambos con el ocupante.

La elección dependerá de las características del puesto a analizar.

- ✓ **Etapas del Análisis de cargo**

Un programa de análisis de cargo comprende tres etapas:

- **Etapas de Planeación**

Es una fase de oficina y laboratorio. Dentro de esta etapa, se requiere los siguientes pasos:

- x. Determinación de los cargos a describir: característica, naturaleza, tipología, etc.
- xi. Elaboración del organigrama de cargos: Ubicación de los cargos, logrando definir: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

- xii. Elaboración del cronograma de trabajo: especificando inicio del programa, comenzando de arriba para abajo o viceversa según organigrama. U organizar una secuencia por áreas, etc.
- xiii. Elección de los métodos de análisis a aplicar.
- xiv. Selección de los factores de especificación que se utilizarán en el análisis. Basados en dos criterios:
  - a) Criterio de universalidad: Los factores elegidos deben estar en todos los cargos a analizar o en, al menos, en el 75% de ellos para comparar las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación. Para satisfacer este criterio, los cargos se distribuyen generalmente en varios sistemas: cargos de supervisión, por meses, por horas, etc.
  - b) Criterio de discriminación: los factores deben variar, según los cargos.
- xv. Dimensionamiento de los factores de especificaciones: Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Un factor se dimensiona para ajustar o adaptar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir. Por ej: el factor educación básica necesaria puede ir de Primaria básica a Postgrado, dependiendo el cargo.
- xvi. Graduación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variables continuas (a la que puede aplicarse cualquier valor) en variable discreta o discontinua (a la que puede agregársele sólo determinados valores que representen segmentos de amplitud de variación). En consecuencia, los factores tendrán entre 4, 5 o 6 grados, no más.

- **Etapa de Preparación**

En esta etapa, se preparan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- xvii. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- xviii. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.)

Disposición del ambiente (informes a dirección, a gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa)

Dentro de las entrevistas preliminares que llevaron a detectar la necesidad de realizar un Análisis de Puesto se explicó qué es y qué comprende esta tarea, a los miembros de la familia.

- xix. Recolección previa de datos ( nombres de los ocupantes a analizar, elaboración de una relación
- xx. de los equipos, herramientas, materiales, utilizados por los ocupantes de los cargos)



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

\*Estas etapas pueden darse en forma simultánea.

- **Etapas de Ejecución**

En esta etapa se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- xxi. Recolección de datos a los postulantes mediante el método elegido.
- xxii. Selección de los datos obtenidos.
- xxiii. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- xxiv. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que lo ratifique o rectifique.
- xxv. Redacción definitiva del análisis de cargo.
- xxvi. Presentación de la redacción definitiva para la aprobación al Gerente supremo quien es el responsable de oficializarlo en la organización.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

# Planteo Metodológico



## **8.3 Planteo Metodológico**

### **8.3.1 Justificación**

Siguiendo las estadísticas mundiales<sup>32</sup>, el 80% de las empresas del mundo son familiares; pero apenas el 30% de esas compañías superan la primera generación, un 15% la segunda y tan solo un 4% la tercera.

Además, ese 80% de empresas genera el 50% de la facturación global y emplea el 70% de mano de obra disponible.

Sabiendo esto, está a mí entender, más que justificado la realización de este trabajo de intervención, pues son importantísimas fuentes de trabajo y como especialistas de RRHH colaborar con su estabilidad y permanencia es un deber social.

Esta realidad que se ve, no le es ajena a la familia Lovac y por ello intentar superar las estadísticas es un gran desafío para esta firma.

Además el beneficio que brinda el poseer un programa que sienta las bases organizacionales y que colabore con la perpetuidad de la organización, es una herramienta que maximizaría la utilización de las inversiones que la generación fundadora haya realizado.

Contar con un protocolo familiar donde descansen las bases de Lovac, colabora con los lineamientos y herramientas que este tipo de empresas debe poseer a fin de lograr la organización interna deseada. Se suma a esto, el gran aporte que desde el área de RRHH se puede dar al intentar organizar los procedimientos o procesos que la familia – como grupo humano, y así recursos humanos- debe contemplar para poseer un documento claro, preciso y conciso sobre el manejo, liderazgo y control de la empresa. Realizar los análisis de puesto de cada miembro de la familia permite determinar roles y responsabilidades de los mismos a fin de poseer claridad en la toma de decisión estratégica, táctica y operativa. Así mismo, este análisis más el diagnóstico de este trabajo evidencian la necesidad de profesionalizar los puestos de trabajo de los miembros de la familia Lovac a fin de poseer una empresa rica en conocimientos y así en asentar una base sólida de permanencia en el tiempo, en el mercado, en la vida.

Por último, y no menos importante intentar perdurar en el tiempo de manera eficiente genera una fuente segura de trabajo para los colaboradores que trabaja en la firma y todo aquel agente que se beneficia con la misma –proveedores, clientes, mercado laboral.

Todo esto justifica la necesidad de realizar un programa de eficiencia para la empresa **Lovac SA seguridad privada.**

---

<sup>32</sup> Press, Eduardo. "Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia-", Buenos Aires, Granica, 2011. Pag. 23



### **8.3.2 Objetivos de la intervención de tipo general y específicos**

#### **8.3.2.1. Objetivo General:**

Ejecutar un plan de acciones concatenadas para aportar al cambio organizacional sustentable en la empresa familiar Lovac SA.

#### **8.3.2.2. Objetivos Específicos:**

1. Conocer los aspectos generales de una organización social, empresa y empresa familiar a fin de organizarse estructuralmente.
2. Cotejar el objetivo 1 en la realidad de Lovac SA.
3. Realizar los análisis de puestos para agilizar la toma de decisión y los roles en la empresa.
4. Armar un plan con las herramientas claves que debe poseer Lovac para permanecer eficientes y rentables generación tras generación.

### **8.3.4 Determinación del área de intervención y población afectada**

Este proyecto será trabajado con las generaciones de la familia miembro actual, comenzando con la 1° generación – los padres- y luego la 2° - las hijas-. Sabemos que existe un hijo que no vive en Córdoba y que por tal motivo no trabaja en la misma, con éste se realizará la intervención en los pasos que beneficien al proyecto y que se pueda realizar *on line*.

De mismo modo, la participación de la madre será sesgada, según la necesidad de la intervención, dado que ésta no trabaja diariamente dentro de la organización, no teniendo un rol específico en la gestión de Lovac, pero sí tiene gran incidencia en la toma de decisión.



### **8.3.5 Métodos de Recolección de datos**

Para la recolección de datos la herramienta que utilizaré por excelencia, es la **entrevista** tanto estructurada, semiestructurada y abierta; como así las **reuniones** y entrevistas con el grupo familiar empresario de forma individual o colectiva, según la necesidad del TFG. Comenzaré por el Director y luego las hijas de éste, miembros de la familia que trabajan en la empresa, dado que son las personas que realizan la gestión empresaria.

La **observación documental** será enriquecedora para la realización del programa de organización de bases sólidas para la empresa. Igualmente consultar la bibliografía existente sobre la temática planteada profesionaliza la confección de este TFG.

Realizaré una **encuesta** para la confección de los análisis de puesto de los miembros de la familia.

Por último la **observación directa** ayudará a completar la intervención realizada.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

# Presentación Sintético-gráfica de la información recolectada



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### 8.4 Sistema de evaluación de gestión Semáforo:

Para arribar al “Estado de Situación Actual” que se encuentra Lovac SA se realizó una medición del indicador de gestión “Herramientas” identificando los valores en los cuales el indicador está Bajo control (verde), en precaución (amarillo) o Fuera de control (rojo). Utilizando la observación y la prueba documental como medio de recabar información.

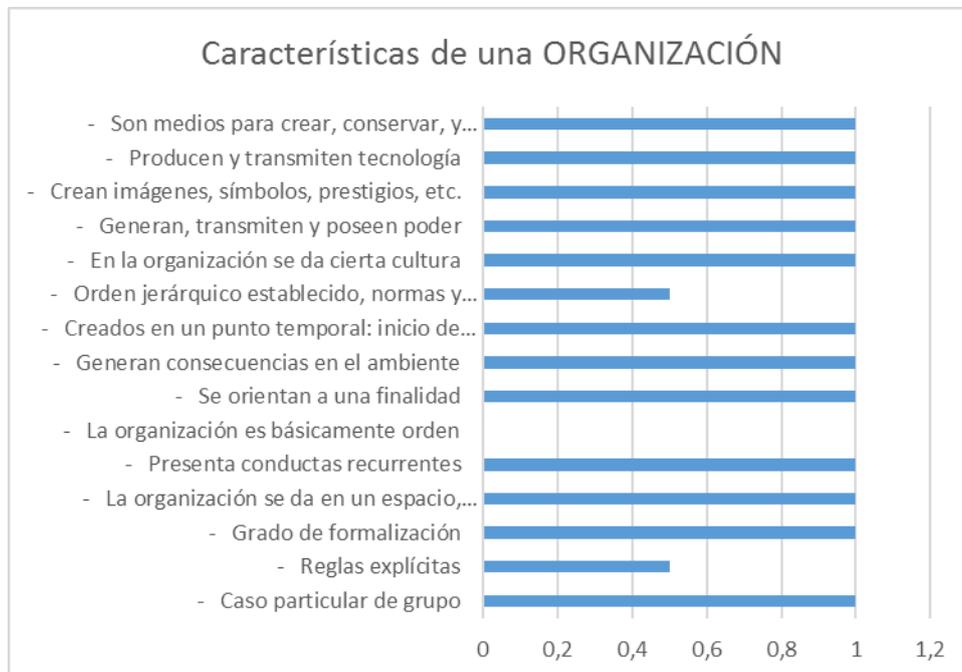
Así, se arribó a los siguientes resultados:

RESULTADO					
	Estadio	Nº	HERRAMIENTAS (Indicadores)	ESTADO	
LOVAC SA	ORGANIZACIÓN	1	GRUPO de PERSONAS	Verde	
		2	ESTRUCTURA formal	Verde	
		3	REGLAS EXPLICITAS	Verde	
		4	Orientada a una FINALIDAD, su MISION	Verde	
		5	COMUNICACIÓN Activa	Amarillo	
		6	Se da en un TIEMPO y ESPACIO específico	Verde	
		7	Generan, transmiten y poseen PODER	Verde	
		8	CULTURA particular de cada una	Verde	
	EMPRESA	9	Es una ORGANIZACIÓN	Verde	
		10	Con Fines de LUCRO	Verde	
		11	DEPARTAMENTALIZACION	Amarillo	
		12	ROLES definidos	Amarillo	
		13	Satisfacer DEMANDA	Verde	
		14	Requiere una ESTRATEGIA	Verde	
		15	VISION	Verde	
		16	OBJETIVOS Organizacionales	Verde	
	EMPRESA FAMILIAR	17	Es una EMPRESA	Verde	
		18	Dirigida por una FAMILIA	Verde	
		19	TRASCENDER es su mayor misión	Verde	
		20	PROFESIONALIZACION	Amarillo	
		21	Factores Intangibles: AMOR – RESPETO	Verde	
		22	COMPLEJIDAD: Familia- propiedad- negocio	Rojo	
		23	ORGANOS DE GOBIERNO	Asamblea Familiar	Rojo
		24		Consejo Familiar	Amarillo
		25		Consejo Administrativo	Amarillo
		26		Protocolo Familiar	Amarillo
		27	NEGOCIOLOGIA	Amarillo	

RANGO DE EVALUACION	CONDICION	
Desde 90 % en adelante	Bajo control	Verde
Entre 40% y 89.99%	Precaución	Amarillo
Entre 0% y 39.99 %	Fuera de control	Rojo



✓ Características de una ORGANIZACIÓN	
Caso particular de grupo	1
Reglas explícitas	0,5
Grado de formalización	1
La organización se da en un espacio, tiempo y cultura determinada	1
Presenta conductas recurrentes	1
1 La organización es básicamente orden	0
Se orientan a una finalidad	1
Generan consecuencias en el ambiente	1
Creados en un punto temporal: inicio de actividad	1
Orden jerárquico establecido, normas y reglas que cumplir	0,5
En la organización se da cierta cultura	1
Generan, transmiten y poseen poder	1
Crean imágenes, símbolos, prestigios, etc.	1
Producen y transmiten tecnología	1
Son medios para crear, conservar, y transmitir conocimientos	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>



Ref: Si cumple: 1  
 Cumple insuficientemente: 0.5  
 No cumple: 0

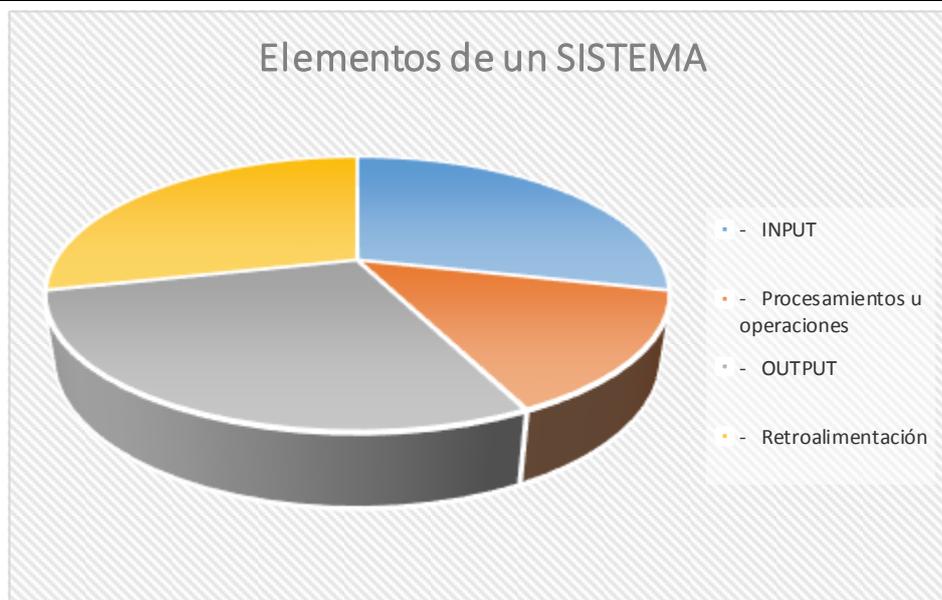
**CONCLUSION:**



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Lovac cumple 14 características de una ORGANIZACIÓN de 15, es decir el 93%.

✓ Elementos de un SISTEMA	
INPUT	1
Procesamientos u operaciones	0,5
OUTPUT	1
Retroalimentación	1
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>



**Ref:** Si cumple: 1  
Cumple insuficientemente: 0.5  
No cumple: 0

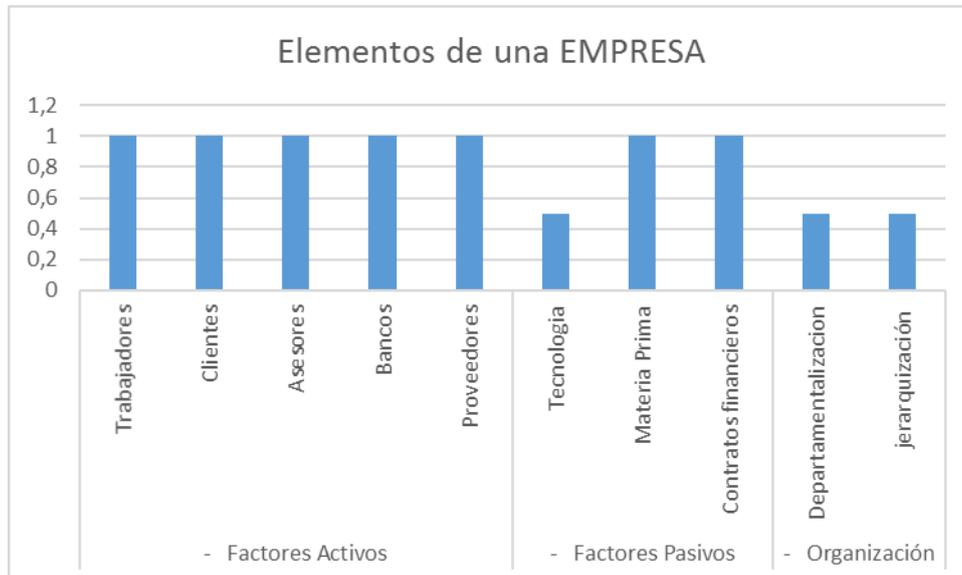
### CONCLUSION:

Lovac posee 3,5 elementos de un SISTEMA de 4, es decir 87,5%.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

✓ Elementos de una EMPRESA		
Factores Activos	Trabajadores	1
	Clientes	1
	Asesores	1
	Bancos	1
	Proveedores	1
Factores Pasivos	Tecnología	0,5
	Materia Prima	1
	Contratos financieros	1
Organización	Departamentalización	0,5
	jerarquización	0,5
<b>TOTAL</b>		<b>8,5</b>



**Ref:**

Si cumple: 1

Cumple insuficientemente: 0.5

No cumple: 0

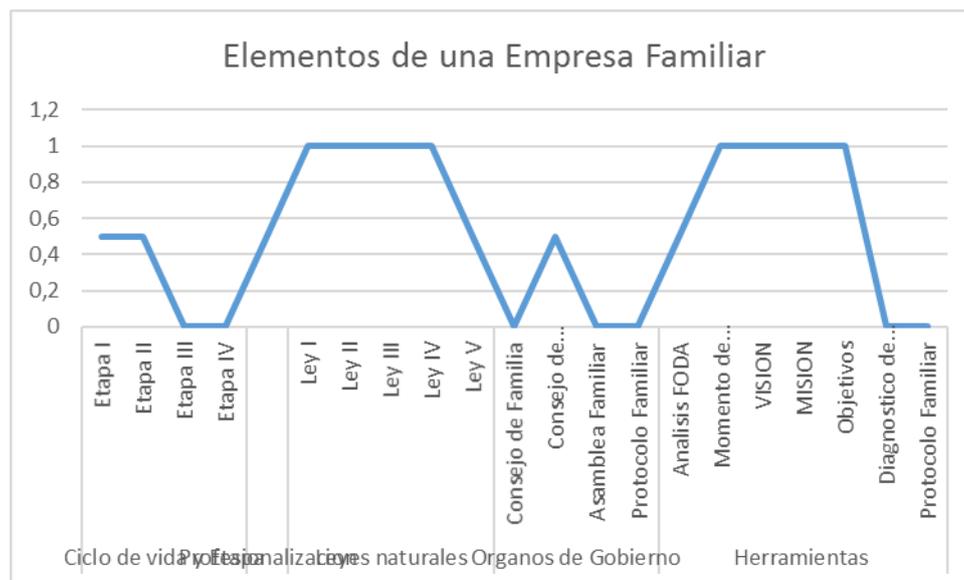
**CONCLUSION:**

Lovac posee 8,5 elementos de una EMPRESA de 10, es decir 85%.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

	✓ Elementos de una EMPRESA FAMILIAR	
Ciclo de vida y Etapa	Etapa I	0,5
	Etapa II	0,5
	Etapa III	0
	Etapa IV	0
Profesionalización		0,5
Leyes naturales	Ley I	1
	Ley II	1
	Ley III	1
	Ley IV	1
	Ley V	0,5
Órganos de Gobierno	Consejo de Familia	0
	Consejo de Administración	0,5
	Asamblea Familiar	0
	Protocolo Familiar	0
Herramientas	Análisis FODA	0,5
	Momento de Evolución	1
	VISION	1
	MISION	1
	Objetivos	1
	Diagnóstico de situación	0
	Protocolo Familiar	0



CONCLUSION: Lovac posee 11 elementos de una EMPRESA FAMILIAR de 21, es decir 52,38%.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

# Diagnóstico



## 8.5. Diagnóstico

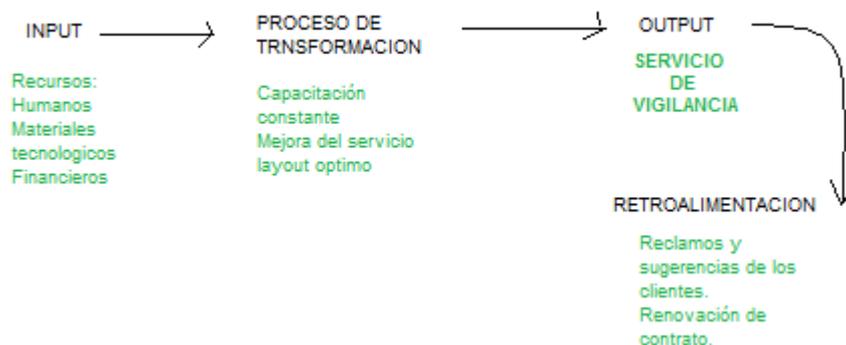
- Lovac como Organización Social:

Lovac SA es una organización porque:

- Existen personas que se comunican de forma organizada (estructura- Reglas)
- Busca de un objetivo único: el prestar un eficiente servicio de seguridad privada.

Se observa también que si bien Lovac SA no es una organización compleja o grande (al poseer 40 colaboradores), la estructura se acompleja al ser un servicio tercerizado – seguridad privada- que puede prestarse a diferentes tipos de clientes; por ende al ser el objetivo-cliente una gran empresa, por ejemplo, se ve más comprometida la complejidad de la estructura ofrecida. La característica del anonimato es una cualidad propia del servicio brindado dado que lo que se busca es que el servicio de vigilancia sea eficiente sin importar quien esté cubriendo el diagrama de trabajo, es decir quien esté realizando la tarea; dado que de pasar algún inconveniente lo que se busca es mejorar el servicio y no al vigilador en sí.

- Lovac como Sistema



INPUT:

- Recursos Humanos: Gerencia y Administración- Cuerpo de vigiladores y mandos medios operativos.
- Recursos Materiales: Uniforme de trabajo, equipo de seguridad (Linternas, silbato, chiporra), etc.
- Recursos Tecnológicos: Circuito Cerrado de televisión (CCTV), Alarmas, control de pánico, telefonía celular, radio, etc.
- Recursos Financieros: Capitales de la Empresa; Préstamos Bancarios, etc.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### Proceso de transformación y OUTPUT:

Todos estos recursos, como dije anteriormente auxilian y mejoran el servicio de vigilancia prestado por el vigilador (recurso humano) a quien se lo recluta, selecciona y capacita minuciosamente según el pedido del objetivo-cliente con quien se va adaptando el perfil del puesto solicitado. Es aquí donde comienza el proceso de transformación del input para elaborar el mejor output, que no es más que es el servicio prestado.

### Retroalimentación:

A través de la retroalimentación se mejora el servicio adaptándolo a las nuevas exigencias que el cliente y/o mercado requieren de un servicio de seguridad integral.

### Ambiente:

El ambiente en el que se circunscribe Lovac SA es la ciudad de Córdoba cubriendo diferentes tipos de áreas en cuanto a la seguridad: Barrios Cerrados – Industrias – Eventos – etc.

### Macroambiente:

Los factores sociales y políticos que atraviesa hoy la Argentina no favorecen a esta empresa de servicios ni mucho menos. La masa laboral – vigiladores- si bien no son de clase baja son de media-baja y los subsidios ofrecidos por el Estado provocan que ante un proceso de reclutamiento y selección los postulantes que asisten a las entrevistas pautadas sean casi el 43% de los citados – De 7 (promedio) x día de selección, se presentan tan sólo 3-. Seguramente también coincide con esta problemática cuestiones de forma como puede ser que la empresa es nueva en el mercado y ante tanta competencia desleal – al no pagar a los vigiladores como corresponde, no cumplir con la cantidad de horas de trabajo, uniforme, elementos de seguridad, etc. – provoquen temor a los postulantes proyectando esto en Lovac.

El factor legal también influye en la organización, y cómo... pues la inflación existente, por ejemplo, hace que los CCT intenten seguir a la misma determinando aumentos a través de paritarias. Las nuevas leyes o las modificaciones de las mismas que en esta época se dan con frecuencia: Régimen cambiario, importaciones, etc. Influyen a la hora de abastecer la organización en cuanto a tecnología y/o recursos materiales que mejoran el servicio brindado. Por ejemplo, la compra de motos, handies, uniformes se ven retrasadas o impedidas si el proveedor no consigue importar, lo que retrasa la prestación de un buen y completo servicio.

### Microambiente de Lovac está formado por:

**Los clientes**, hoy empresas industriales y de servicio de la ciudad de Córdoba lo que permite el contacto rápido y directo con éste. La relación es constante y al ser un servicio tercerizado el límite de acción con los empleados es ambigua, pues el cliente da órdenes a nuestros empleados que deben cumplir pero que si no responden, es



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Lovac quien debe corregir, sancionar y/o despedir al personal. Esto hace que los colaboradores tengan dos jefes y así, fuentes de directivas diferentes, es por ello que se debe estar íntimamente conectado para poder brindar un servicio coherente en cuanto a normativas y códigos a cumplir. Caso contrario los costos laborales son altamente elevados, dado que el mejor remedio para el cliente es desafectar al vigilador incumplidor, debiendo la empresa hacerse cargo de los gastos indemnizatorios de despido.

**La competencia** vive este mismo acontecimiento y padece las mismas consecuencias. La competencia inmediata son las empresas de seguridad privada que brindan similar servicio.

Pero existe la llamada competencia “desleal” diría el dueño, la cual sería la Policía y las cooperativas de trabajo que ofrecen servicio similar a menor costo. Las cooperativas de trabajo lo logran al no tener un costo laboral tan alto como las privadas, pues los sueldos – mayor costo laboral de este tipo de empresas de servicio- son 40% más bajos al ser cada colaborador monotributista y no tener que abonar cargas sociales, ni vacaciones, ni aguinaldo, etc. La Policía logra cada vez más clientes privados al portar armas y ante la inseguridad que hoy existe más de un cliente lo solicita, no estando habilitadas para su portación este tipo de empresa privada. El costo de la hora hombre es igual o más elevado, pero este elemento de seguridad que ellos poseen los hace tentadores a la hora de contratar.

**Los proveedores** de Lovac SA son empresas de ciudad de Córdoba que proveen a la empresa de elementos de trabajo necesarios; generalmente son proveedores de la antigua sociedad que tenía el dueño y por confianza, modalidad de pago, conocimiento de las calidades que estos poseen, siguen las relaciones comerciales.

**El sindicato** es otro de los agentes que forma parte del microambiente de Lovac SA, el mismo es SUVICO y no ejerce gran presión al sector empresario, si bien, se establecen paritarias entre estos las mismas siempre aparejan aumentos acordes a la inflación al resto de las actividades de servicios. Esto hasta las paritarias 2012, en las 2013 los reclamos fueron desmedidos solicitando aumentos superiores a los decretados por el Gobierno nacional- inclusive- que en julio 2013 se decretó un laudo arbitral para que sea el Ministerio de Trabajo de la nación el que determine las paritarias. Hoy en día, todos los sindicatos tienen más fuerza que antes, pues el modelo de gobierno así lo permite.

-Niveles Organizacionales:

Los niveles organizacionales se reflejan en Lovac SA de la siguiente manera: En el **Nivel Institucional o Estratégico** está únicamente el *patter family*, dueño de la empresa. Pero la hija que se desempeña como Gerente de RRHH es un intermedio entre éste nivel y el **Intermedio o Táctico** al colaborar y asesorar al Director. La hija que se desempeña como Responsable de Área Administrativa – verdaderamente es una secretaria administrativa- es un intermedio entre el Nivel Táctico y el **Operativo**, según la función que desempeñe. Y los empleados, que no forman parte de la familia, se encuentran en el Nivel Operativo.

El **nivel Operativo**: los jefes de equipo y los vigiladores, acata órdenes, de estos y de los clientes llevando en persona la verdadera ejecución del servicio, pues el mismo es



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

tan personalizado que el cliente juzga como bueno o malo según el vigilador actuante, por ello la selección del personal es un punto a definir en conjunto (con el cliente) para intentar evitar la mayor cantidad de errores en el servicio posible.

*La escasa limitación entre niveles es normal en este tipo de empresa familiar.*

De este modo, las organizaciones son, por un lado, un sistema abierto que enfrenta incertidumbres impuestas por el ambiente soslayadas por el nivel institucional. Y son por otra parte, sistemas cerrados, teniendo en cuenta que el nivel operativo funciona en términos de certeza y previsibilidad, y opera la tecnología de acuerdo a criterios de racionalidad.

Los tres niveles se hallan articulados y no presentan límites bien definidos. Esta es una característica innata en este tipo de empresas – familiares- donde todos hacen de todo un poco y las funciones se entremezclan ya que lo único que interesa es que la tarea esté realizada. Se acentúa más aún, en el período de gestación que se encuentra la firma, al tener tan sólo cinco años en el mercado.

### ◦ Lovac como Empresa:

Dentro de este concepto vemos que Lovac cumple las características o descripciones enunciadas, por lo que sostenemos que es una empresa. Respecto a qué significa ser empresario según la entrevista con la familia obtuve las dos respuestas como verdaderas: para el pater family – Director (dueño de empresa) es un símbolo de estatus claramente. Para la hija que se responsabiliza del área de RRHH es tener una función social y una actuación social al tener la posibilidad de dar trabajo “digno, bien pago y duradero” – seguridad laboral-.

Según las distintas clasificaciones de la empresa según distintos aspectos vemos que ésta es del siguiente tipo:

- Según las diferentes clasificaciones que vimos, **Lovac SA** es:
- Según la actividad o el rubro: Servicios
- Según la forma jurídica: Sociedad propiamente dicha: Sociedad Anónima (SA)
- Según su dimensión: Pequeña Empresa
- Según su ámbito de actuación: Local
- Según la titularidad del capital: Empresa Privada
- Según la cuota de mercado que posee: Empresa Seguidora

### ◦ Lovac = Empresa Familiar – EF -.

-Ciclo de vida de la EF: ETAPAS:

Está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la organización. La experiencia dice que así como nacen muchas EF, también desaparecen otras tantas a mediano plazo.

Según las etapas estudiadas, debería decir que Lovac está en la etapa I, dado que su fundación no alcanza el tercer año. Pero, por las características enunciadas en la etapa



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

II yo consideraría más estas que aquellas. Pues si bien el fundador anteriormente tuvo una sociedad (SRL con 3 socios) de mismo rubro, todo estaría plasmado como que esa fue la etapa I ya que éste fue el alma creadora de aquella SRL, desarrolló el negocio a gusto y placer lo que le permitió pensar que estaría bueno independizarse para fundar su empresa unipersonal o bien, familiar. Y hoy, en su II etapa – mental o emocional- estar acompañado por sus hijas en la dirección de la empresa, enseñándole el negocio e intentando mayor productividad ya que son tres familias las que se abastecen de ésta. Es por ello que es necesario ir pensando en estas palabritas que resuenan: profesionalización, sucesión y así la necesidad de poseer un Protocolo de familia para poder tener una etapa III y porque no, IV de vida en Lovac SA.

### **-LEYES NATURALES:**

Todas las leyes enunciadas se cumplen en Lovac SA, la III ley es consecuencia de la IV, pues como todos ponen todo en una canasta, si la misma se pudre o no se llena la dependencia cada vez es mayor. Hoy, en el inicio de la empresa Lovac, ya en ella conviven tres hogares diferentes pero del mismo núcleo.

La V ley está comenzando a aparecer: familiares políticos (esposo y esposa de los hijos) en representación del esposo de la responsable de RRHH dado que éste sería el que lleve a cabo el área Desarrollos Tecnológicos; varias veces cotizó el servicio al ser Ingeniero en telecomunicaciones. Por ahora si el cliente lo solicita, asesora en tema de seguridad tecnológica de modo esporádico, pero seguramente ante el crecimiento de esta división de negocios, los conflictos crecerán como dice la ley N° V de no establecer reglas claras.

### **-ORGANOS DE GOBIERNO:**

- Consejo de Familia (CF): En Lovac no existe un consejo de este tipo, o no al menos llamado así. No cuentan con una reunión formal anual donde analizar los temas o puntos allá enunciados, seguramente la primer reunión será la convocada por mí a fin de plantear la temática del Protocolo que deberemos constituir en post de la perpetuidad rentable de la firma en el tiempo, que es el objetivo final que planteó el patter family y sus hijas al iniciar este trabajo.

Por otro lado, vale aclarar que reuniones informales tienen todos los días al finalizar la jornada donde se ponen al día de lo que pasó en la jornada, etc. rápidamente en el escritorio de RRHH; pues el patter realiza trámites en la calle por lo que al mediodía arriba a la empresa a fin de “ponerse al día” y dar por finalizada el horario de atención administrativa. La empresa funciona de 9 a 14 en las oficinas y luego cada uno desde su casa, si se requiere, continúan la gestión de la empresa.

- Consejo de Administración (CA): Si bien Lovac no llega al quinto aniversario, tuvo que organizar reuniones que podrían encuadrarse bajo este concepto. Una vez al año, en ambos años de gestión, se reunieron con los asesores letrados y contables a fin de delinear estrategias a seguir para procurar la continuidad de la empresa. Pues el comienzo, quizás como todos, no están siendo fáciles y la realidad empresaria y mercado actual, no está proveyendo un escenario donde Lovac pueda desarrollarse con comodidad. El empresario, a fin de captar nuevos clientes y creyendo que debe pagar “derecho de piso” muchas veces cotiza una hora hombre (precio en el que se



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

cotiza el servicio) baja y luego los números no acompañan los deseos de utilidades deseadas y varias veces, necesitadas. Estas decisiones lo llevan a replantear algunos aspectos del negocio a fin de reparar las malas decisiones tomadas.

- El Protocolo Familiar: Si la decisión de la familia es continuar con la empresa, es recomendable establecer pautas de comportamiento que faciliten su desarrollo. Habitualmente, estas pautas se plasman en un documento que llamamos Protocolo de la Empresa Familiar. Aunque las estadísticas hablan que tan sólo el 7.5% de las EF del mundo posee un Protocolo formal, pues para muchos dueños, este documento es un pre-testamento y muchos son reacios a pensar en su deceso, *¿quién no?*

Es por ello trabajo de todos, pensarlo como el documento donde se contienen los acuerdos hechos por la familia para garantizar la convivencia armónica, siendo de carácter moral y no legal. Es decir, la familia lo cumple porque tiene interés en que la generación actual y las próximas se entiendan. La finalidad última del protocolo familiar, no es más que establecer mínimos acuerdos de respeto.

-Análisis FODA o DAFO

EXTERIOR	INTERIOR
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Nichos de mercado (llegar más rápido con productos nuevos que una gran empresa).	Proteger el buen nombre Afecto- Compromiso Flexibilidad tiempo/dinero Conocimiento táctico Costo administrativo menor
AMENAZAS	DEBILIDADES
Nuevas tecnologías de la competencia Competencia desleal (cooperativas/policía)	Liderazgo y gestión Comunicación Resistencia al cambio Manejo de conflicto No profesionalización

-FORTALEZAS:

-El Afecto: ya que es lo que los mantiene unidos y vivos como lazos consanguíneos que comparten el dueño con sus hijas. Por ejemplo, a la empresa le costó muchísimo dar el primer paso y poseer el 1° cliente -casi medio año sin facturar- lo que llevó a resignar sueldos, por lo que la ventaja típica de una Empresa Familiar – EF-

-“Costo administrativo menor” se cumplió al 100%, pues no devengaron sueldo hasta que comenzaron a facturar. Para ir contra esto, los tres familiares realizaron acciones de marketing conjuntas siendo estos publicistas, mensajeros, telemarketers, etc. a fin de llegar al mercado con una imagen e idea original de venta. (Esto obviamente puede ser visto como una gran confusión de roles o reemplazo, pero todo se dio como una gran *brainstorming* a fin de sacar a flote la marca comercial, según manifestaron).



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

-Sentido de pertenencia: se da en forma natural el deseo de proteger orgullosamente el apellido de la familia y el alto grado de compromiso por la causa es el motor que día a día hace posible el mantenerse en carrera en la búsqueda del éxito empresarial.

Esto se refleja también en el deseo de brindar un servicio personalizado al máximo, pues es tan fuerte el deseo del “no dejar mal a la familia y así al apellido” que la solución de problemas tiende a ser inmediata y ejecutada por cualquier miembro de la familia, a fin de “defenderla con uñas y dientes” – según dichos de éstos-.

### -DEBILIDADES:

- Falta de plan de acción concreto en el plano empresarial: pues de continuar de este modo, se podría repetir el fin de la anterior sociedad donde sólo primó las relaciones humanas pensando a la empresa más como grupo de amigos que como empresa generadora de riquezas (que como vimos, lo logró al llegar a poseer 34 clientes).

-Gran Complejidad: se observa un inicio complejo al convivir dos generaciones con intereses económicos sobre la empresa. En el caso de Lovac lo primero que observamos, según esta descripción, es que el fundador tiene el doble de edad de la mayoría de emprendedores y sus hijas tienen la edad que éste “debería” tener, según regla “general”. Es por ello que esta compleja situación dificulta la toma de decisión única que se requiere al comienzo de todo proyecto comercial.

Vemos cómo las debilidades se dan en su mayoría por una única razón: la falta de directivas claras y compartidas por parte de la dirección de la empresa, dado que las hijas funcionan como un tipo de “socias encubiertas” cuestionando la gestión del pater el cual se manifiesta muchas veces dubitativo al momento de tomar las riendas del negocio.

-Falta de formación empresaria: En este plano se observa que el fundador es un hombre que evidencia falta de liderazgo natural y que requiere de apoyo y aprobación constante de su familia y de su entorno más íntimo, evidenciando inseguridad; que desea iniciar su vida como empresario luego de formar parte de una estructura verticalista como es el Ejército (recordemos que es militar de 35 años de ejercicio) que se retiró hace 10 años y se asoció con colegas durante casi esa década por lo que en cuanto a perfil empresario hay escases de formación y sobre todo práctica. Por otro lado la hija menor, responsable del área de RRHH hace casi 10 años forma parte del mundo empresarial de distintos rubros donde trabajó, por lo que si bien no es empresaria, conoce un tanto mejor el léxico de este mundo competitivo y “desleal” al cual el pater no está acostumbrado. Así, las distintas visiones hacen muchas veces que choquen en el estilo de gestión y liderazgo que quieren implementar. Por ejemplo, el pater es reacio a la venta directa de su servicio dado que entiende que su canal de venta es “exclusivamente” referenciada, lo que la hija menor sostiene que ese círculo algún día se cerrará y será la decadencia de la empresa. La hija mayor, se coloca en el papel de “soldado” de quien la mantiene, sin interesarse en la gestión y administración de la empresa aunque su función asignada hablaría de una gerente de área.

- Falta de profesionalismo: se evidencia sobre todo en el área de administración gerenciada por la hija mayor, dada las razones que expuse, es decir: desinterés manifiesto, sumado a que la formación de ésta es netamente artística – Estudió Licenciatura en Teatro en la UNC- no teniendo incidencia en el área que se le impuso.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

-La gran AMENAZA que se presenta es “la competencia desleal” -a su entender-; pues cuando ante una licitación se presentan varias empresas y no todas son de la seguridad privada con las cuales comparten mismos costos laborales (que es lo que más incide a la hora de la cotización) y se presentan cooperativas y/o la policía misma, en las cuales las condiciones de trabajo son menos costosas presupuestando con un precio más barato, los clientes que valoran únicamente cuantitativamente, no dudan en contratar a este tipo de servicio.

- Como OPORTUNIDADES que se le presentan a Lovac es la posibilidad de anclar en un tipo de mercado intentando perfeccionarse como proveedores exclusivos de un tipo de clientes, por eso hoy la gama de clientes son en su mayoría del rubro artístico – galerías, eventos, exposiciones, ferias-respecto a la División de negocio Vigilancia y está en pleno proceso de creación de la división de Negocios Auditorías siendo un servicio prácticamente inexistente en el mercado actual.

### Herramientas EF:

Las herramientas en Lovac se dan de la siguiente forma:

- **La Herramienta N° 1**- a modo de resumen de este punto y llevando la ventaja competitiva al plano familiar – empresa familiar- vemos que el **Afecto** y la **Confianza** son las fortalezas que los llevan a luchar a diario y bregar por la continuidad de la empresa. Como toda empresa que arranca, los inicios son difíciles.

### - La Herramienta N° 2 –

Aplicando esta herramienta para ahondar en los asuntos de Lovac e intentar finalmente ver que tan fuerte están para perpetuar en el tiempo, que es el fin último conciente e inconciente de toda EF, vemos que los problemas habituales a los que la familia empresaria se enfrenta son: ya en orden:

- 1- Falta de Comunicación
- 2- Resistencia al cambio
- 3- Manejo de Conflictos
- 4- No profesionalización

Sumado al análisis FODA y sus debilidades observadas.

### *¿Por qué?*

Sin comunicación no existe gestión. Por ende, en una empresa que la comunicación es inexistente y/o mala, la búsqueda de objetivos es imposible, pues al no trabajar como sistema los esfuerzos son mucho más intensos. En Lovac se vislumbra esto a viva voz al ver la cantidad de retrabajos que se realizan, pues el padre solicita lo mismo a ambas hijas e incluyo, también lo realiza él “por las dudas”. Es una conducta habitual de éste, dado que varias veces al derivar, por ejemplo, pagos de gastos a su esposa, arribaban a la conclusión que ambos lo habían pagado porque éste también lo había hecho, dado que “pensaba que ella no lo iba a hacer”...



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

En cuanto a la resistencia al cambio, el que más lo vive es el pater family, el cual está aferrado a la sociedad anterior de la cual decidió abrirse. Toda propuesta de sus hijas es evaluada por éste cuyo parámetro es “en el E.S. lo hacíamos de esta o cual forma”... muchas veces sus hijas replican este comentario con frases tales “si lo hacían tan bien *porqué te fuiste*” y luego intentar bloquear o atacar su desconfianza, avanzan con innovaciones que luego acepta con gusto.

Manejo de conflicto, es otro de los problemas típicos de una EF. Las penitencias no existen en el ámbito empresarial, pero las discusiones y peleas sí. Muchas veces es habitual ver como una discusión laboral se transforma en pelea de niños, sobre todo entre las hermanas. Es una tarea difícil pero posible, el intentar dejar las peleas de lado, enfriar cabezas y pensar en los objetivos organizacionales y fin.

Por último, y no menor la No profesionalización (Falta de capacitación) es un problema que en Lovac se da. Ya tocamos el tema con anterioridad al ver que la hija que tiene a cargo el área de administración no demuestra interés por aprender sobre sus responsabilidades, y descansa en que “es actriz” y que detrás están toda la familia y en último y primordial lugar, el contador. Igualmente, en cuanto a que el pater es una persona de 60 años y las hijas de más de 30 todos deberían capacitarse acerca del rubro en sí y asuntos de gestión empresarial, etc. Si bien cuentan con importantes y capacitados asesores, la empresa la deben manejar ellos y para eso, deben conocer muchos asuntos empresariales que todo empresario debe saber: legislación, impuestos, etc.

Todo esto, aleja a Lovac de la posibilidad de perpetuar en el tiempo. Lo importante, que a través de este ejercicio, lo manifestaron y ahora ven más claro la panorámica en la que se encuentran inmersos.

- **La Herramienta N° 3** - Nos invita a considerar en qué Momento de la Evolución de la EF se encuentran: Como vimos entre la Etapa I y II.

- **La Herramienta N° 4:**

La Visión de Lovac es según lo expresa el Dueño: “*Lograr en el tiempo, el crecimiento y la consolidación óptima, que permita diseminarse en el marco nacional e incluso regional, para constituirse en una empresa de seguridad multinacional.*”

- **La Herramienta N° 5:**

Ante la solicitud de la misión de Lovac al dueño, da la siguiente respuesta:

El Enunciado de una Misión – desde el punto de vista militar -, contempla completar los siguientes “Interrogantes Básicos”:

¿Quién?: Lovac SA

¿Qué?: desarrollará las tareas de vigilancia con excelencia

¿Dónde?: en el ámbito de la provincia de Córdoba

¿Cuándo?: a partir de su habilitación

¿Para Qué? : Para posicionarse y crecer

A Fin de: (Es el fin ulterior): consolidarse en el mercado local y otros, logrando la confianza y el reconocimiento del cliente

MISIÓN: *La Empresa de Seguridad – Lovac SA -, desarrollará las tareas de vigilancia con excelencia, en el ámbito de la provincia de Córdoba, a partir de su habilitación, Para posicionarse y crecer A Fin de consolidarse en el mercado local, logrando la confianza y el reconocimiento del cliente.*



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Dentro de la EF, poseer un enunciado familiar claro tiene asegurado un rumbo y una dirección y, por lo tanto, una coherencia educativa y de valores.

Es por ello, muy importante que la familia cuente con una misión común, con un objetivo familiar que le ayude a avanzar por una misma línea.

Lovac pensó la siguiente Misión familiar:

*“Respetar los talentos de cada uno de nosotros, su individualidad y sus diferencias. ¡Somos únicos!*

*Aprender de nuestros errores para poder ser mejores día a día. ¡Equivocarse es bueno! Aceptamos con alegría las correcciones y ayuda de los demás. Somos humanos y no nacemos enseñados.*

### - La Herramienta N° 6:

Los objetivos que se plantea Lovac son:

En primer lugar, un Objetivo General: *“Todos nuestros objetivos están direccionados a la prestación de un servicio integral, mediante la obtención del EFECTO DESEADO de la Empresa, cual es “LA búsqueda permanente de la EXCELENCIA”. BRINDANDO UN SERVICIO EFICIENTE Y DE CALIDAD”.*

Y objetivos particulares:

- 2. Brindar un servicio de alta calidad al 100% de los clientes procurando la mejora continua.*
- 3. Entrenar y capacitar al recurso humano ante la contratación del servicio por un nuevo cliente a través del plan de capacitación inicial que posee RRHH.*
- 4. Mantener una masa laboral activa y enriquecida aplicando el plan de capacitación y entrenamiento continuo que posee RRHH.*
- 5. Solucionar el 100% de siniestro en objetivo-cliente dentro de las 24 hs de ocurrido.*
- 6. Incrementar las horas de servicio contratadas en un 10% anual en los primeros 5 años.*

- **La Herramienta N° 7:** Requiere aplicar un Análisis de situación es decir un Análisis FODA, ya realizado.

- **La Herramienta N° 8:** – Solicita el análisis más importante y sintético del funcionamiento de una EF como es El Protocolo.

Lovac SA no posee uno y si bien es una empresa de reciente fundación, por la existencia de varias generaciones desde sus comienzos, es requisito inmediato el de dejar asentado bases para ser eficientes, o intentarlo al menos, en el tiempo. Como ya dijimos ya conviven 3 generaciones interesadas en los frutos de la empresa.

Con respecto a quien formará parte del proceso que concluirá en la redacción del protocolo preliminar, serán los familiares directos del fundador: Padre, madre e hijos. No abrirán las puertas a los familiares políticos, aunque estos tendrán “su voz” en nombre de los familiares directos con los que están casados.

Por ello, en cuanto a vinculación de querer formalizar el protocolo, será revisado por el abogado de la empresa, pero este asunto excede a los límites de este TFG.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Si bien, buscamos la redacción del protocolo, la idea es asentar las bases en un documento pero que no sólo quede en un despacho, sino que sea un proceso que haga reflexionar a la familia para afianzar el compromiso con la organización.

### - La Negociología:

Esta herramienta será la utilizada como medio previo a la redacción del Protocolo familiar buscado y deseado, para el cual se determinará los lineamientos generales al exceder a este TFG la redacción del protocolo familiar.

#### ◦ Análisis y Descripción de Puestos en Empresa Lovac SA

En el caso de Lovac, la lógica se dio a medias, pues la premisa “hay puesto de trabajo” se cumplió pero “que deben ser ocupados” se le agrega: “Por miembros de la familia”, es más por las hijas del dueño de la empresa. Así, no se tuvo en cuenta al 100% las calificaciones de las mismas. Y esto se observa abruptamente en el Área de administración, cuya responsable es “actriz” sin miras de intentar actuar ser una administradora de empresa.

Esta es la principal razón de realizar el análisis de puesto de todos los puestos desarrollados por los miembros de la familia en post de intentar asemejarlos al puesto necesario, lo que profesionalizará a la gestión y administración empresarial actual y futura.

Respecto a los roles, la principal discrepancia que se ve en Lovac es “la retroalimentación de la discrepancia”, pues los tres miembros de la familia, puestos que se analizaran, se manejan de forma casi autónoma, siendo la medición de su desempeño el resultado de la tarea realizada. Si éste no es el deseado, el retrabajo es la mejor solución, y no siempre por quien lo hizo inicialmente, sino seguramente por los otros dos miembros. Dejándose más a la vista la falta de determinación de roles y límites entre estos.

Al haberse hecho la distribución de puestos, teniendo en cuenta únicamente los puestos a cubrir con los miembros de la familia la “discrepancia con el rol” se da pero se intenta cubrir la falencia con la contratación de los asesores pertinentes: abogado y contador, sobre todo, los cuales actúan para reparar el error una vez ocurrido; esto muchas veces significa pérdida de tiempo, de dinero y deja vislumbrar una gestión ineficiente.

A modo de resumen, una vez aplicada la observación directa y la entrevista sobre los puestos ejecutados por los miembros de la familia: Hay un gerente general que a su vez es gerente comercial que no realiza venta directa “ya que él no vende celulares ni tornillos” – según sus palabras- , que considera que el único canal de venta para este tipo de servicio, son las referencias comerciales, quedándose en su escritorio a la espera o invirtiendo su tiempo en realizar trámites bancarios para justificar el quehacer diario. Es una persona que para ingresar al mercado “muchas veces resigna ganancias” elevando presupuestos que tan sólo cubren los gastos, evitando la pérdida



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

pero también las ganancias, “es el precio que debo pagar como todos los que recién comienzan”. No considerando su experiencia anterior, de la que se quiere desprender “de cuajo” cómo manifestó en la entrevista.

Hay una Responsable de Administración y Logística que actúa como secretaria administrativa y no como responsable de área, que se escuda en su falta de formación en el tema y el desinterés en instruirse según se observa y se escucha. La hermana que se desempeña en el área de RRHH tapada de tareas, decidió derivar las tareas de logística en ésta con lo cual el pater estuvo de acuerdo y aquella también. Esto podría ser un gran desafío para ésta si quisiera tomar con responsabilidad esta tarea y tornarse un gerente y referente en la empresa; pero se observa que está muy cómoda en su rol de “secretaria ejecutiva” que realiza las tareas que se le solicitan y nada más. Por último existe una Gerente de Recursos Humanos con formación y experiencia en la materia que observa las falencias de todos y quiere implementar reuniones para analizar estos temas, sin éxito. Que el 90% del tiempo intenta llegar a un acuerdo con sus familiares para implementar cambios de actitud en cuanto a capacitarse todos en gestión, en administración en leyes; que sobre todo le solicita al padre que las instruya en la materia seguridad a fin de ponerse la camiseta de la empresa no logrando que ésta saque el caparazón y el hermetismo y les de una especie de charla informativa y les comente el negocio.

Es por ello la necesidad de realizar los análisis de puesto para realizar las Descripciones de los puestos necesarias a fin de optimizar los puestos existentes.

El método que utilizaría para el análisis de puesto de Lovac sería el mixto. Aplicando en primera instancia el Método de la Agenda de trabajo, el cual se solicitó en la entrevista donde surgió la necesidad de la realización de los análisis de puesto, estando todos de acuerdo. Y a fin de recavar la mayor y mejor información se completaría con el Método de la Entrevista y la Observación directa en todos los casos.

### 8.5.2 Elaboración de Inferencias

- A- La familia Lovac, como núcleo familiar entiende que cada uno es único, valioso, difícil de imitar y saben más que nadie que deben estar organizados, y que su mayor ventaja competitiva descansa en el Grado de Confianza que se tienen entre todos los familiares que conforman la cúpula; pero saben también, que eso solamente no les garantiza éxito empresarial por lo que deben organizarse.
- B- La inexistencia de reuniones periódicas impiden el planeamiento semanas y/o mensual de la gestión de la empresa, reuniéndose exclusivamente ante situaciones problemáticas a solucionar.
- C- La Complejidad: Al estar Lovac en sus inicios, la complejidad misma de la EF se vislumbra rápidamente: En la confusión de roles y responsabilidades claramente marcado; en la solución de los siniestros para con los clientes y la pronta respuesta para “no dejar mal plantada a la familia”; en la atención



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

personalizada a los empleados, lo cual es positivo, pero se observa en situaciones donde los empleados son tratados como hijos o hermanos, lo que conlleva a una gran confusión de roles y limiten en la conducción de la empresa. Es por ello que la familia deberá crecer como familia empresaria.

- D- Departamentalización: Lovac SA cumple la regla típica de división de áreas que se habla en materia de administración de empresas: Comercialización, Producción y Administración. Llamándose: “Venta y MKT”, “RRHH y Operaciones” y “Administración y Logística” correspondientemente, las cuales fueron distribuidas espontáneamente por el pater family entre los miembros de la familia, sin importar la idoneidad de éstos. Así, la especialista de RRHH se desempeña en dicha área, pero desarrollando también tareas de operaciones que debe aprender día a día. El área de Administración y logística, como ya lo dijimos, está en manos de una especialista en arte escénica que actúa más como secretaria que como responsable de área, lo que se trata de salvaguardar con el asesoramiento externo del contador y la derivación de la toma de decisión en los otros familiares. Por último, el dueño es el director - gerente general y comercial, pero en cuanto a marketing hay un gran vacío, utilizando únicamente como canal de venta la referencia comercial, alejando a la empresa de la posibilidad de introducirse en mercados nuevos.
- E- Profesionalización: Esta herramienta destaca la necesidad de capacitarse y desarrollar habilidades que requieren los puestos y sobre todo, la empresa. Si bien seguramente nunca la EF se apartará de la pasión por la tarea realizada en familia, debe *aggiornar* la estructura, la tecnología, etc. de la empresa a fin de perdurar en el tiempo de manera eficiente. El Desarrollo del capital humano debe ser una temática a solucionar en lo inmediato a fin de sacar a flote a la marca comercial.
- F- Vimos que la discrepancias de roles se daba por falta de capacitación e idoneidad de los ocupantes de los puestos, y que esto era así porque al momento de distribuir las tareas se hizo exclusiva y espontáneamente por parte del pater (fundador de la empresa) entre él y sus hijas primando el grado de confianza y no la idoneidad. Esto permitió economizar recursos humanos y económicos (el primer año nadie cobro sueldo) pero perjudicó el buen desempeño de cada puesto.
- G- Negociología: Esta es la herramienta más novedosa que aplicamos en la familia Lovac. La misma, como vimos, busca conocer la esencia del negocio de una familia empresaria. Y así arribamos a la conclusión de que Lovac estaba bien anclada en cuanto empresa de servicio que es.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

H- Respecto a los análisis y descripciones de puestos realizados, se observa:

- MKT es una tarea propia de comercial, cuando la empresa no cuenta con un departamento ad hoc.
- Las tareas de administración, a quien se la considera como una secretaría general, es el área auxiliar del resto. Su tarea principal es la recepción de las visitas y la confección de la planilla de gastos de la empresa (documentos, tickets, comprobantes que el Director le entrega). Se le adjudicó la tarea de logística por la carga de tiempo que esta tarea imprime y la hermana no podía con ésta además de la de RRHH y Operaciones.
- Se observan que las funciones “Facturación” de Gte. De RRHH, deberían ser de aplicación del Gerente General, dado que éste realiza la comercialización de la empresa, firma contratos, determina el valor de la hora hombre, etc.
- Se sabe que los tres puestos analizados realizan la función de “MKT” lo que denota en retrabajo y muchas veces en malestar entre los mismos ante la pérdida de tiempo.
- La atención de los empleados por parte del director, por solicitud de estos, se realiza por ser esta una pymes familiar, ellos así lo prefieren dado que se le da un alto valor al bienestar del personal ya que son concientes que son la cara visible de la empresa ante el cliente. Esto es una gran fortaleza de la empresa, a mí entender, que hoy se puede manejar al ser “pocos” empleados. Igualmente la hija de RRHH hace de filtro derivando los temas que a su parecer debe solucionar el pater.
- Los trámites bancarios diarios, de retiro de dinero y/o averiguación de estados de cuenta, cobertura de cheques, etc. que realiza el Director debería ser realizados por la secretaria administrativa una vez a la semana.
- En un futuro, de requerir personal seguramente será un auxiliar para el área de logística, la primera incorporación.
- Si bien no trabajan en la empresa, los asesores externos, contador y abogado, están disposición full time para con todos los puestos, haciendo las veces de subcontratistas exclusivos. Esta es una característica típica de este tipo de empresas donde todos son considerados familiares y así deben su vida a la empresa...



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

# Plan de intervención



## 8.6 Plan de intervención

### 8.6.1 Acciones propuestas de corto, largo y mediano plazo

<b>CORTO PLAZO</b>	<b>MEDIANO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
<b>Realización de los análisis y descripciones de Puestos</b>	<b>Aplicación de un Proceso de Profesionalización</b>	<b>Aplicación de la Negociología</b>
	<b>Redacción de un Manual de Procedimientos por Áreas</b>	<b>Redacción de Protocolo Familiar</b>
	<b>Creación e Implementación de una Nueva División de Negocios</b>	

#### **CORTO PLAZO**

##### **Acción 1- Realización de los Análisis y Descripciones de puestos:**

La necesidad concreta de esta empresa familiar es determinar las bases organizacionales, ya que entienden que si ellos no están organizados no pueden organizar a los colaboradores que trabajan en la misma y que no son parte de la familia. La falta de delimitación en los roles y responsabilidades de cada miembro de la familia detectado en el diagnóstico determinan la necesidad de realizar un análisis y descripción de puesto con carácter de urgente.

Como este TFG se refiere al Grupo familiar, nos detendremos únicamente en el análisis de los miembros de la familia, es decir los puestos/cargos: Director/Gte. General (patter family), Gerente de RRHH y Operaciones (hija) y Responsable de Administración y logística (hija).

Estas ayudarían a agilizar la toma de decisión, a asentar las bases para la capacitación y profesionalización que también es una acción a implementar de esta planificación del cambio.



### MEDIANO PLAZO

#### Acción 2- Aplicación de un Procedimiento de Profesionalización

Esta propuesta radica en capacitar a los miembros de la familia en aquellos temas donde el conocimiento es nulo o bien obsoleto, y por los cuales deberían responder al ser responsables de la ejecución de una tarea en particular.

Empezando por el pater family, quien a mi entender debería formar su perfil empresarial, se le aconsejaría realizar cursos de *Project Management*, Emprendurismo, Gerenciamiento y Marketing; dado que por lo observado, éste es la cara de la empresa, es quien debería realizar la venta del servicio pero sólo vende ante una solicitud de presupuesto por algún conocido, utilizando únicamente el camino de “las referencias” para la venta. Perdiéndose la posibilidad comercial al no explotar el resto de los canales de venta existentes, quizás por desconocimiento, quizás por comodidad, quizás por falta de confianza.

El otro puesto de trabajo que no goza de una coordinación calificada es claramente el área de Administración, dado que la responsable de la misma es de formación actoral, lo cual le sirve de “excusa” ante una dificultad no resuelta delegando la solución de problemas a su padre y/o hermana. Debería instruirse en especialidades de administración contable, secretariado administrativo, como mínimo. Siempre contando con la voluntad de ésta a la hora de ponerse a predisposición de la empresa familiar dado que si no se cuenta con esta voluntad, lo más sano sería el alejamiento de ésta de la organización, no así de la familia, claro está.

Para realizar esta propuesta se supo averiguar sobre instituciones donde se dictaran charlas, seminarios y cursos de interés para abarcar estos temas:

Por ejemplo, La UNC a través de la Secretaria de Extensión de Facultad de Ciencias Económicas posee una batería de cursos de 2/3 meses de duración de un costo accesible para la realidad de la empresa. Estos cursos podrían ser considerados para ambos puestos, inclusive se abordan temas sobre RRHH.

El Ministerio de Industria de Córdoba posee un compendio de charlas para emprendedores, donde se tratan distintas temáticas que serían óptimas para el puesto del Gerente Comercial, son charlas diarias que generalmente se realizan de forma gratuitas con cupo reducido.

Se supo averiguar también, el programa de la Sepyme donde las capacitación se reutilizan a modo de crédito fiscal, lo cual permite realizar estudios de mayor profundidad, duración y costo.

Pero toda esta iniciativa daría resultado únicamente si ambos integrantes de la familia se disponen a realizarlos, ante la consulta por mi parte, todos expresaron una mirada positiva ante esta problemática, pero la realidad es que por el momento, no llevaron a la práctica tal propuesta.



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

Con esta propuesta se lograría maximizar los recursos, enriqueciendo los puestos de trabajo y así el gerenciamiento de la empresa Lovac.

Propongo una realización al mediano plazo, post el análisis de puesto y la correcta distribución de tareas.

### **Acción 3- Redacción de un Manual de Procedimiento por Área**

Esta propuesta radica en documentar procesos organizacionales para que se mantengan en el tiempo. Si en todo el trabajo de intervención, la familia manifestó el deseo de “organizarse”, esta herramienta es el camino por excelencia para lograrlo.

Se iniciaría la tarea, alistándose los procesos más rutinarios a los más complejos, siendo estos por ejemplo:

#### Área RRHH:

Proceso de Reclutamiento y Selección

Proceso de Inducción

Procedimiento Armado de Legajos de Personal

Procedimiento de Altas y Bajas del Personal

Procedimiento de Liquidación de Sueldos y Jornales

Procedimiento de Aplicación de Medidas Disciplinarias

Procedimiento de Accidentes de Trabajo y Carpetas Médicas

#### Área Administración:

Procedimiento de Armado de Agenda de Gastos

Procedimiento de Armado de Agenda de Pagos

Procedimiento de Facturación y cobro

Procedimiento de Archivo de Documentación Corporativa

Procedimiento Pago de Proveedores

#### Área Logística:

Procedimiento Entrega de Uniformes y EPP

Procedimiento Solicitud de Productos y Servicios a los Proveedores

Procedimiento Almacenamiento y stock

#### Área Comercial:

Procedimiento de Marketing y Venta

Procedimiento postventa

Instructivo de Confección de agenda de contactos.

Instructivo seguimiento de potenciales clientes.

Se propone a mediano plazo porque es una tarea que requiere de tiempos en cuanto a la redacción, revisión y aprobación del manual preliminar y luego, definitivo.



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

El gerente general es un gran conocedor de esta herramienta organizacional ya que en el ejército son expertos en esto, es por ello que éste es un fiel protector de realizar esta tarea.

La responsable de RRHH supo trabajar en una empresa donde se redactó el manual de procesos y procedimientos con el fin de certificar ISO 9001 así que ésta sería la coordinadora de esta tarea contando con la supervisión del pater.

Es así como en alguna proporción esta tarea ya está realizándose, ya que existen borradores de distintos tipos de procesos, procedimientos e instructivos.

Cada ocupante del puesto debería realizar su bitácora de tareas para luego redactar los manuales.

Es una tarea que requerirá medio año para lograr los procesos preliminares y uno para los definitivos de querer certificar.

Mi propuesta, se cumplirá hasta la primera etapa preliminar.

### **Acción 4- Creación e Implementación de una Nueva División de Negocios**

En la bibliografía sobre empresa familiar, es ocurrente el hecho de incrementar las divisiones de negocios en cantidades iguales al número de integrantes de la familia que vayan sumándose a la. En el caso de Lovac, como vimos, la empresa ya comenzó con dos generaciones con intereses marcados, por lo que la idea de explotar varias divisiones de negocios distintas, es una idea resonante por parte del pater.

La idea de una División de Negocios – DN- Auditorías y otra sobre Investigaciones Privadas, surgió más para que la regentee el pater, que por causa de la existencia de la 2° generación.

La DN sobre Investigaciones Privadas, ya la supo realizar el pater de forma independiente, dado que su especialidad de Oficial del ejército, especialidad Inteligencia por más de 35 años, le brindó las herramientas y el know how necesario para explotar esta idea. Así que en el estatuto de la empresa se habilitó a la empresa para poder realizarla. Dentro del abanico de su propuesta comercial existe este servicio como tal. La idea sería mejorarlo en cuanto divulgación y promoción.

La DN nueva sería prácticamente la de “Auditorías”, la cual surgió como plan B ante la debacle de los servicios de vigilancia estándar – prestado en mano de vigiladores-.

La propuesta radicaría en implementar esta idea que solo está en la mente de la familia empresaria. Organizando el servicio luego de un estudio de mercado, determinando Tipos de Programas de seguridad sugeridos, control y supervisión de los mismos, análisis de la legislación vigente, proponer distintas variantes de servicio pudiendo ser éste a causa de algún siniestro puntual, por lo que sería una intervención a medida y de resolución urgente y única; o bien, programar un plan anual de mejora de visitas semanales o quincenales, según necesidad del cliente, analizar costos y así determinación de un precio justo. Luego armar la carpeta publicitaria de la DN sumándola a la página web institucional.



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

La cara visible de esta DN es sin dudar, el patter family, al cual se siente más cómodo en la post venta, por lo que se observó, al no salir éste a ofrecer su servicio. Brindando un excelente servicio de mejora una vez que es contratado.

Es por ello, que se sugeriría así mismo, la contratación de un vendedor de servicios con cartera propia a comisión para el área de Venta y Comercialización.

La realización al mediano plazo de esta parte del plan general, se debe a que si bien es una tarea prioritaria, las planteadas al corto plazo lo son más aún y tanto los tiempos como los recursos humanos son los mismos al momento de ejecutar las tareas por los que no darían a abasto de ejecutar todas las partes a la vez.

### **LARGO PLAZO**

#### **Acción 5- Redacción de Protocolo Familiar**

En el caso Lovac, sostengo la necesidad de poseerlo por ser ésta una empresa familiar más compleja que las EF “estándar” – me animo a decir-; por la cuestión de las edades de sus integrantes; de la edad de la empresa, por ser un inicio desde abajo-abajo, iniciándose con clientes 0 –cero-, porque ya conviven 2 (dos) generaciones con incidencia en la gerencia y una 3° ya existente; porque existe un hermano que figura en los papeles, pero no trabaja en la misma al vivir en Bs. As.

Por ello un documento que contemple lineamientos claves de gestión empresarial y familiar sería enriquecedor al momento de pensar en el desarrollo y crecimiento de la organización.

A través de la Negociología, vimos que las familias empresarias logran conocer y captar la esencia del negocio que poseen, por lo que sostengo que sería una herramienta enriquecedora para que la familia Lovac eche raíces y florezca alguna vez. Para que, acto seguido, se comience un proceso de organización y formación para pensar en los lineamientos generales que NO quisiéramos perder en el tiempo para que éstos perpetúen generación tras generación.

Es así como se hizo un intento de aplicación de esta herramienta de modo preliminar como se vió en el diagnóstico. Aplicando esta disciplina a la familia Lovac se intentó ayudar a asentar raíces firmes para iniciarse en el camino de redactar un Protocolo familiar que verdaderamente los identifique como familia empresaria.

Una vez que la distribución de tareas sean claras –logrado gracias a los análisis de puesto realizados-, acto seguido, esta herramienta tan novedosa, podría colaborar en detectar coincidencias entre los miembros de la familia para lograr entenderse en un proyecto común.

Claramente sería el inicio de la redacción del Protocolo familiar, al buscar la esencia laboral que identifica a la familia.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

En esta etapa, sí se le dará participación al hijo que vive en Buenos Aires.

Así, se realizará la redacción preliminar del protocolo, haciéndolo al largo plazo porque es la tarea más compleja a considerar y a alcanzar, sería la condecoración de este TFG y por lo tanto es lo que más tiempo nos llevará preparar, planificar e implementar el modelo preliminar. Para luego corregir y obtener el definitivo, el cual excede los objetivos de este TFG.

Diagrama de Gantt:

PLANIFICACION DEL CAMBIO- LOVAC SA												
Acciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Análisis y DP												
Proceso de Profesionalización												
Redacción Manual de Procedimiento												
Desarrollo División de Negocio "Auditoria"												
Redacción Protocolo Familiar												

### 8.6.2 Recursos humanos y materiales

- Recursos Humanos:

**Los recursos humanos** que se requerirán para la realización de este plan será:

En primer, lugar como cliente interno de este plan, los miembros de la familia que trabajan actualmente en la empresa – 1° y 2° generación; haciendo la salvedad del hijo que vive fuera de Córdoba, quién sólo participará en las etapas que enriquezcan la intervención, de ser necesario.

En segundo lugar, las escuelas, instituciones, universidades que dictan capacitaciones acorde a las necesidades requeridas para la profesionalización de las áreas.

En cuanto a la organización y redacción de procesos de los puestos, el área de RRHH será el encargado.

**Los recursos materiales** que se utilizaran para realizar esta intervención serán:

En primer lugar y como gran inversión, el proceso de profesionalización de los puestos requerirá del mayor desembolso de dinero por parte de la empresa. Es por ello tan importante detectar los cursos más eficientes en cuanto a contenido y modalidad de



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

cursada, y más aún la modalidad de pago. El plan que ofrece la sepyme en cuanto a devolución de los costos en crédito fiscal es una herramienta enriquecedora y tentadora a la hora de articular a la empresa en este programa.

En cuanto al resto de las partes de la propuesta, redacción de los análisis y DP, manual de procedimiento, protocolo utilizarán tiempo material de los puestos de trabajo pero no requieren de desembolso de dinero, dado que la empresa cuenta con sala de reunión, PC, documentación apropiada para ello.

En cuanto a los **recursos financieros**:

Como dije en el punto anterior, el proceso de profesionalización de los puestos requerirá del mayor desembolso de dinero por parte de la empresa. Es por ello tan importante detectar los cursos más eficientes en cuanto a contenido y modalidad de cursada, y más aún la modalidad de pago. El plan que ofrece la sepyme en cuanto a devolución de los costos en crédito fiscal es una herramienta enriquecedora y tentadora a la hora de articular a la empresa en este programa.

Viáticos, gastos de impresión si se ve como una inversión y no como gastos son mínimos a comparación del resultado a alcanzar.

### 8.6.3 Criterios de evaluación del plan

	<i>Atributos sujetos a evaluación</i>	Puntaje					%
		1	2	3	4	5	
<b>ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO</b>	Identificación del puesto						<b>10</b>
	funciones básicos						
	conocimiento específico						
	experiencia previa						
	grado de responsabilidad						
	relaciones humanas						
	ambiente de trabajo						
<b>PROFESIONALIZACION</b>	grado de eficiencia del curso						<b>20</b>
	duración del curso						
	prestigio de la Institución						
	grado de aplicación practica al puesto de trabajo						
	costo y modalidad de pago						
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>	Claridad en la redacción						<b>10</b>
	Completitud de los procesos por área						
	Aplicación práctica						
	Seguimiento						
<b>DIVISION DE NEGOCIO</b>	Tipos de Clientes						<b>20</b>



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

	clase de servicio y programación						
	costos						
	modalidad de pago						

PROTOCOLO FAMILIAR	Negociología						
	Historia						
	Visión						
	Misión						
	Sobre la transición						
	Sobre la participación						
	Sobre la remuneración y la propiedad						
	Sobre las relaciones en la familia						
	Sobre la responsabilidad con la familia y la comunidad						
							40

### Notas aclaratorias:

Puntaje:

Nivel 1: No alcanza / No aplica.

Nivel 2: Alcanza escasamente.

Nivel 3: Alcanza.

Nivel 4: Alcanza satisfactoriamente.

Nivel 5: Alcanza muy satisfactoriamente.

Porcentaje:

Porcentaje que implica en la totalidad del plan propuesto. Escala del 0- 100%.

### **8.7 Intervención o puesta en marcha del plan**

El cual se ejecuta según decisiones de los responsables de la organización una vez entregado este Trabajo Final de Grado como Propuesta o Planificación del cambio propuesto.

### **8.8 Evaluación de resultados**

Se realizará cuando sea aplicado el plan de intervención, según los objetivos y criterios propuestos en el plan por parte de la empresa, de considerarse.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

## **Conclusión General**



## **9. Conclusión General**

Lo primero que quiero destacar de esta experiencia, es la buena predisposición de la familia Lovac en todo momento; tanto desde que solicité realizar este TFG, como en cuanto fuimos construyendo el plan propuesto; dado que si bien fui yo la que lo ideé, fueron ellos los que claramente expresaron sus necesidades, problemas y deseos de cambio, lo que me facilitó detectar las necesidades a modificar, eliminar y/o crear rápidamente.

Es por ello, que me animo a decir que quizás no se aplique el plan en su totalidad, quizás por falta de recursos, de tiempo, de que la rutina siempre es el camino más rápido para continuar nuestra labor (en vez de pensar en un cambio), pero que si todo se va dando en el transcurso de lo natural, muchas recomendaciones se llevaran a cabo.

Pues el plan de cambio propuesto, no es más que un resumen de las necesidades detectadas en familia, y esto en este tipo de empresa, como es la Empresa Familiar – EF-, es un consenso necesario, pero muchas veces, difícil de lograr.

Se observa que ambas generaciones que conviven y que gerencian la firma, son concientes de que su desorganización no posibilita la vida productiva que desean y menos, al largo plazo.

Es por ello, que lo primero que se conversó con éstos, fue la necesidad de realizar los análisis y descripciones de puestos de sus cargos, dado que en varios casos todos eran responsables de la ejecución de ciertas tareas de gran importancia, como por ejemplo la venta y administración del servicio que ofrece la empresa, realizándose retrabajos y tomándose decisiones ineficientes. Esto intentará determinar el grado de responsabilidad sobre la tarea encomendada según el cargo ejecutado por cada miembro de la familia, respetando el rol de cada uno y así la responsabilidad en la ejecución y/o control de las tareas. Esto les permitirá un grado de seguridad mayor a la hora de la toma de decisión correspondiente. Y permitirá con mayor claridad delegar la tarea a quien corresponda.

Así mismo es de carácter urgente solucionar el grado de desinterés observado en la responsable de administración. En la entrevista con la 2° generación, en la cual estaba la hija que se desempeña en este rol, ésta se autodefinió como “actriz” sin ganas de jugar a ser una administrativa, “*a estar detrás de un montón de papeles sentada en una silla por horas*”.... Esto enervó un tanto a la hermana, pero es la realidad de hoy. Por ello, lo más sano sería apartar a esta hija de la empresa y considerar la contratación de una persona idónea de 2 años de experiencia en ese puesto. Pero en este tipo de empresas y en esta etapa en la que se encuentra Lovac (etapa inicial) el pensar en la desvinculación de un familiar es considerado como una “*desfamiliarización*” de la familiar, lo que sería terrible para todos. Esta es la razón que nos lleva a proponer la profesionalización del puesto, (pero sabiendo que con mayor razón se requerirá la buena voluntad de ésta para ello).

Con esta herramienta, podremos pensar en contratar capacitaciones prácticas y precisas que realmente se aplique en la diaria del área, para así intentar despertar el interés de ésta. De mismo modo, sería enriquecedor para el pater family y su



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

desconocimiento en el área de Marketing. Y con el tiempo, ante un resultado poco feliz, pensar sí en la contratación de terceros.

Quizás la contratación de pasantes o incorporar personal de los programas de promoción de empleo, también sería óptimo, como son el Plan Primer paso y el Programa joven a nivel Nacional; si uno los utiliza bien, son mano de obra barata y de gran capacidad.

Siguiendo en la idea de brindar herramientas de organización empresarial y administrativa surgió la idea de poseer un Manual de Procedimiento por áreas. Esto es una fuente enriquecedora en cuanto a *modus operandum* que no quisieran perderse de generación en generación. Sobre todo el pater family fue el gran solicitante de esta herramienta ya que conoce la misma en demasía en cuanto que haber formado parte del ejército durante más de 30 años y haber aplicado procesos idénticos ante situaciones similares por años, lo avala. En la observación documental y en la entrevista se pudo ver que el área más adelantada en cuanto a este punto es RRHH ya que existen procedimientos escritos en cuanto a reclutamiento y selección, altas de personal y armado del legajo, ausentismo.

La ventaja de esta herramienta no es más que la agilización de procesos y la perpetuidad de los mismos en el tiempo, un tanto lo que busca este tipo de empresas, “si funciona, porqué cambiar”...

A los fines de ir organizando aun mas la empresa y viendo los perfiles de cada uno de los miembros de la familia, se habló de la posibilidad de explotar una idea que tal solo hoy es eso, una idea, en cuanto a desarrollar una nueva División de Negocios – DN- como es “la DN Auditoria”. En la bibliografía sobre EF es incesante leer que ante el crecimiento de la familia y así de los problemas familiares, surja la idea de crear tantas DN como ramas de la familia existan, así cada uno vive realmente de su esfuerzo y productividad realizada. Si bien este no es el caso puntual de que se incrementó el número de miembros de la familia troncal, vemos que la empresa ya se gestó con dos generaciones con intereses en la misma (una particularidad importante a la hora de destacar la problemática actual de Lovac) es que sería, a mi entender, enriquecedor el llevar a cabo esta propuesta en manos del pater family. Como vimos, éste no es una persona del típico perfil “empresario”. Sí en cambio tiene un *know how* del servicio de alta calidad. Es por ello, que éste – a mi modo de ver- solo vende a los referidos (sin explotar el resto de canales de venta) y gestiona una postventa excepcional que hace que sus clientes lo elijan durante muchos años – situación poco común en este tipo de servicios- (considerando la experiencia en el rubro, no sólo en Lovac).

Cuando este tema se tocó en la última entrevista de devolución que les hice donde se habló de todo el plan, éste fue sin dudar el tema que más tiempo nos llevó por el grado de ilusión de estos al ver que podrían crear un nicho empresario importante y ser exclusivos en un servicio que es tan poco común. Obviamente hay que analizar varios puntos como lo vimos en la propuesta.



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

Por último, la necesidad de redactar un protocolo familiar a través de la herramienta de la negociología fue otro punto destacable que los llenó de ilusión ante la panorámica de crecimiento que se podría vivenciar para intentar perdurar en el tiempo la mayor proporción posible generación tras generación. Entendimos todos, que este punto o parte del plan si bien es un ideal a la hora de plasmar la EF y de plasmas sus raíces fuertes, implica un gran trabajo en cuanto a tiempo, a dedicación, a redacción, a implementación y a una posterior evaluación del mismo en un futuro.

Es por ello, y ahora sí para terminar, que estoy muy conforme con mi TFG porque lo considero realista a la hora de poder brindar la solución a la problemática troncal de Lovac como es organizar los cimientos de la empresa y de la familia en el tiempo siempre que estos consideren la posibilidad de cambio, lo cual insisto, se observan las ganas de ello y así se ve el éxito.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

# **Bibliografía**



## **10. Bibliografía**

- Barrionuevo Susana y Norry Carlos. Guía de Estudio de la material “Administración de RRHH”. Ed. IUA Argentina. 2005
- Bohlander. Snell y Sherman. “Administración de Recursos Humanos” 12° edición. Ed. Thomson Learning. 2001
- Brizuela Walter. “El Legado” Ed. Gráfica Córdoba SA. Argentina. 2008
- Chiavenato Adalberto. “Administración de RRHH”. 5° edición. Ed. Mc Graw Hill Colombia, 2005.
- Dr. Press, Eduardo. “Empresa de familias” del conflicto a la eficiencia. Ed. Granica. Buenos Aires. 2011
- Ernesto Barugel. Libro digital: “La Gobernancia en las Empresas Familiares” Un código de buenas prácticas para la supervivencia. 2005
- Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Curso on line: “Profesionalización de la Empresa familiar”, formación para la continuidad, crecimiento y profesionalización de la EF. Escuela de negocios de la US21 – La Voz del Interior. Argentina. 2012
- Hernández Sampieri y col. “Metodología de investigación”. Ed Mac Graw Hill. México 2006.
- Rodríguez, Dario. Ed. Alfaomega y Univ. Católica de Chile. “Diagnóstico Organizacional” 6° edición. Ed. Alfaomega y univ. Católica de Chile- México 2005.
- Rosales Matienzo Nicolás (COMPILADOR). Instituto Argentino de Empresa familiar- “Modelo de Protocolo de familia de IADEF” – : <http://www.iadef.org/la-institucion-iadef/modelo-de-protocolo-familiar-iadef/>
- Sans Raquel Elida. Guía de estudio materia “Métodos y Técnicas de Investigación Social” Ed. IUA. Argentina. 2008
- Valda, Juan Carlos Pagina Web “Grandes Pymes”: <http://jcvalda.wordpress.com>. Año 2009.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

# **Anexo**



## **11. Anexos**

### Anexo 1

### **Entrevista**

#### ***Parte 1***

Asunto: Introducción y conocimiento de la situación de Lovac SA como Organización Social – Empresa y Empresa Familiar.

Entrevistado:

*1° parte*

VM – dueño- 1° generación-

*2° parte*

Hijas Eugenia y María -° generación-

Preguntas:

1- Cuando le comenté de esta intervención, ¿Porqué aceptó tan animoso?

Porque realmente considero que hace falta que nos organicemos como empresa y como familia principalmente para poder perpetuar en el tiempo. Si bien mi empresa es nueva, yo no tanto, al tener ya 6 décadas y trabajar con dos hijas que superan los 30.

2- ¿Cuánto tiempo cree que nos llevará realizar este trabajo final? ¿Quién será mi interlocutor? ¿Prefiere que le adelante consultas, avances, etc. vía email? ¿maneja email?

Yo seré el principal interlocutor con vos, aunque mis hijas serán de gran importancia. Sí manejo e- mail.

3- Ahora sí, ¿Porqué una empresa de seguridad? ¿Qué servicio prestan? ¿Qué tipo de cliente tiene o quiere tener?

Soy militar retirado y creo que el final buscado por de todos, es tener una empresa de lo que sabemos hacer, qué es cuidar al otro y a nosotros.

Tuve una sociedad por casi 7 años con ex colegas y creo que es la hora de abrimme solo como siempre quise.

Los servicios que brindo son principalmente vigilancia con hombres y cannes. CCTV. Estoy intentando dentro del asesoramiento que hago abrir una sección Auditorias ya que mi afán de enseñar me lo pide y mis hijas me apoyan en esto.

Tengo un yerno ingeniero en telecomunicaciones que colabora con explotar un poco más y mejor el área de tecnología en cuanto a CCTV o requerimientos propios de los posibles clientes.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Mis clientes hoy son del rubro transporta de pasajeros y recientemente ingresó un barrio privado que está en período de construcción. Y también tuve varios eventos. Yo apunto a cualquier cliente necesitado de protección y cuidado de sus bienes.

Si me preguntas, me siento altamente capacitado para cuidar countries y barrios privados ya que con la anterior empresa tuve más de 15 pero es un cliente exigente y poco cumplidor en cuanto a medidas correctivas a implementar ante algún desprovisto. Prefiero trabajar con industrias – fábricas- es un cliente con el que se trabaja en su mayoría cómodo. Por ahora me desempeño en Córdoba y el gran Córdoba – Arguello- pero me gustaría poder llegar a otra provincias y porqué no, a cruzar las fronteras.

4- ¿Porqué una empresa familiar? ¿cuándo pensó en ello?

Siempre fue mi deseo tener una empresa con los que más quiero. Es mas mi deseo era con mis hermanos, pero ellos viven en Buenos Aires. No descarto esta posibilidad ya que mi mayor anhelo es que Lovac tome rumbos de larga distancia también, aunque capital federal tiene sus propias leyes en cuanto a seguridad para lo que debería adaptarme a ese mercado.

Al retirarme (año 2004) del ejército sabía que no me iba a quedar “jubilado” quietecito en casa y por recomendación ingresé como auditor de seguridad de un country de Córdoba. Eso me abrió la puerta para abrir mi primer empresa, pero no me daba el cuero para tenerla solo y me asocié. Hoy diría me arrepiento porque terminé de muy mala manera con mis ex socios pero me sirvieron para cumplir mi sueño de estar “sólo” y bien acompañado con mis hijas y señora. Que si bien esta última no trabaja fulltime en la empresa, colabora desde casa dando su veredicto ante varias decisiones a tomar.

5- Dentro del tipo de empresas, cómo clasificaría la suya teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- Según la actividad o el rubro: Industriales – comerciales - **servicios**
- Según la forma jurídica: Unipersonal - Sociedad propiamente dicha: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) o **Sociedad Anónima (SA)**
- Según su dimensión: Microempresa- **Pequeña empresa** – Mediana-Gran empresa.
- Según su ámbito de actuación: **Locales**, regionales, nacionales, multinacionales, transnacionales y mundiales.
- Según la titularidad del capital: **Empresa privada** - Empresa Pública: - Empresa Mixta.
- Según la cuota de mercado que posean: Empresa Aspirante- Empresa Especialista - Empresa Líder- **Empresa Seguidora**



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

6- ¿Cuáles son los principales asuntos que le preocupan y quisiera ocuparse dentro del concepto “Empresa Familiar”?

Mi necesidad consiste en ORGANIZARNOS como empresa y familia. Me gustaría no mezclar pero lo considero escasamente posible. Marcar lineamientos sobre departamentalización, responsabilidades, roles, toma de decisión son puntos que debemos tener claros ya que somos muchos adultos conviviendo en un mismo ámbito.

Así mismo poder poseer procesos, procedimientos – a lo que estoy acostumbrado por mi vida militar- me agradecería mucho. Yo podría dar una mano en cuanto a esta tarea, al igual que mi hija que se desempeña en el área de RRHH.

7- Si pensamos en la Visión/Misión de la empresa, ¿qué cosas creen que lo alejan de ellas? ¿pensó en alguna solución?

La Visión de Lovac es: *“Lograr en el tiempo, el crecimiento y la consolidación óptima, que permita diseminarse en el marco nacional e incluso regional, para constituirse en una empresa de seguridad multinacional.”*

El Enunciado de una Misión – desde el punto de vista militar -, contempla completar los siguientes “Interrogantes Básicos”:

¿Quién?: Lovac SA

¿Qué?: desarrollará las tareas de vigilancia con excelencia

¿Dónde?: en el ámbito de la provincia de Córdoba

¿Cuándo?: a partir de su habilitación

¿Para Qué? : Para posicionarse y crecer

A Fin de: (Es el fin ulterior): consolidarse en el mercado local y otros, logrando la confianza y el reconocimiento del cliente

**MISIÓN:** *La Empresa de Seguridad – Lovac SA -, desarrollará las tareas de vigilancia con excelencia, en el ámbito de la provincia de Córdoba, a partir de su habilitación, Para posicionarse y crecer A Fin de consolidarse en el mercado local, logrando la confianza y el reconocimiento del cliente.*

Creo que en nominador común que nos aleja de este gran sueño en cuanto a nuestra misión y visión es el no poseer un ordenamiento interno preciso.

Además la realidad que nos rodea hoy, el mercado fluctuante, la economía, etc. no ayuda al crecimiento de las empresas y peor aún en una empresa que está queriendo nacer.

Una de las soluciones que podría pensar sería en anclarnos en un nicho de mercado donde podríamos brindar un servicio único en cuanto a calidad y asesoramiento de seguridad. Es una idea que la vengo masticando hace rato, pero que no encuentro el modo de hacerlo, quizás vos puedas ayudarnos...



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

8- Respecto a los Ciclos de vida y Etapas en la EF sabiendo que son 4, ¿en cual se ve reflejado Lovac hoy?

Etapa I: Son los primeros 5 y 10 años donde el fundador intenta imponer su marca, dedica mucho tiempo en la misma para lograrlo.

Etapa II: A esta altura, el fundador sabe que su proyecto es viable. Es momento de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas como RRHH, administración y alguna área operativa. El dueño ya no puede estar en todo. Comienza a sumarse la 2º generación.

Etapa III: La empresa es madura y puede incluso haber alcanzado un lugar privilegiado en el mercado. En muchos casos, las ganancias pudieron haberse invertido en creaciones de otros negocios. De parte de los hijos las ambivalencias vienen porque quieren ingresar cambios a la empresa para aggiornar el negocio pero el desafío de cambiar “las ideas del viejo” que ya funcionan paralizan un tanto las iniciativas pensadas.

Así surge un tema que puede o no ser conflictivo: la transición de la dirección que debió iniciarse en la etapa anterior, al menos haberse comenzado a conversar.

Etapa IV: Si todo lo que describimos hasta ahora se desarrolla sin inconvenientes podemos describir una cuarta etapa.

El fundador ya tiene entre 60 y 80 años, y los hijos más de 40. Estos a su vez, con sus propios hijos que pisan la adolescencia.

Creo que me posicionaría entre la etapa I y II.

9- Teniendo en cuenta las herramientas que le nombraré, su empresa las posee en formato escrito, ¿cuáles son?

- Visión
- Misión
- Objetivos
- El Protocolo

No las tengo escrito, pero sí en mente, a momento de armar la página web corporativa pensamos en ello en familia y surgió algo lindo, te invito a ingresar a la misma: [www.lovac.com.ar](http://www.lovac.com.ar)

Respecto al Protocolo, no tenemos. Pero me interesa muchísimo poseer reglas escritas para cuando no esté, que si bien creo que falta mucho para eso, tampoco “soy un pibe”. Además me preocupa mi hijo que forma parte del estatuto de Lovac como socio accionista, pero que no trabaja en la misma al vivir en Bs. As., ví muchas veces como se derrumban las empresas de este tipo al faltar el socio fundador y no me gustaría que esto pase en mi empresa, en la misma invertí mi retiro de militar y ahorros para



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

levantarla con mucho esfuerzo; por ello estar organizados sería la gran herramienta de trabajo que me gustaría legar.

- 10- Ya que sabe lo que es un protocolo familiar ¿Qué problema a su entender, le ocasiona el no poseer un Protocolo Familiar?  
11- ¿Qué temas le gustaría dejar estipulados en él?

Como ya te dije considero que es un documento de gran importancia en una EF. También sé que muchas veces uno puede escribir y escribir lineamientos pero si los guardamos bajo llave y nadie lo lee es lo mismo que nada, por eso me gustaría consensuarlo en familia y que sea tan solo un escrito de nuestra forma de ser, de pensar, nuestras costumbres, las cosas que no queramos que se pierdan en el tiempo.

En cuanto a la temática a tratar Nuestra historia, Misión, Visión, objetivos sería fundamental. Luego tratar el modo de ingreso de familiares a la empresa y el modo de contratación, sueldos, retiros. Participación en el resultado, etc. sería de gran necesidad. Es una herramienta que me entusiasma de poseer.

- 12- Si piensa en un sucesor/a, ¿En quien piensa? ¿Porqué? ¿Piensa en este tema?

La verdad que no pienso en un sucesor hoy, recién comienzo pero sí me doy cuenta que de mis descendientes mi hija menor es la que mas conocimientos en cuanto a perfil empresario posee. Me gustaría por otro lado, respetar la escalera de descendencia y dejar el "legado" a mi hija mayor o a mi hijo varón, pero ésta tiene formación actoral y el ambiente comercial no le interesa, a duras penas viene a trabajar a diario...

Y mi hijo varón, vive en Capital federal trabajando en una gran empresa de telefonía por lo que a corto y mediano plazo no lo veo viviendo en Córdoba.

Pero como ya te comenté, no pienso en este tema hoy, pero tengo claro el panorama cuando tengamos que sentarnos a hablar de esto...

- 13- Para la redacción del mismo, ¿abrirá la puerta a toda la familia? ¿Porqué?

Sí claro, porque la esencia de la familia estará reflejada en mayor incidencia cuanto más seamos.

- 14- ¿Cómo piensa las reuniones del "Consejo de familia"? ¿Piensa en ello?

No, no pienso en ello, por ahora todos opinamos de todo, por ello entiendo que ante el crecimiento de la empresa deberemos estar organizados para que las decisiones sean claras, rápidas y sobre todo pensando en el bienestar de Lovac, es decir, de todos.

- 15- Siguiendo con los aspectos generales de la empresa, ¿cuál es su principal competencia? ¿Cómo es su relación con el sindicato?



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Mi principal competencia hoy, son mis ex socios claramente como también el resto de empresas de misma especialidad. Hoy se suman las cooperativas y la policía como grandes competidores, desde mi punto de vista “desleal” ya que a nivel costos los míos superan altamente lo que les da la posibilidad de brindar un supuesto servicio similar a menor precio.

16- Si pensamos en un Análisis FODA ¿Cuál sería su Fortaleza, sus oportunidades, sus debilidades y amenazas?

A modo de resumen, se destacan los siguientes:

<b>EXTERIOR</b>	<b>INTERIOR</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Nichos de mercado (llegar más rápido con productos nuevos que una gran empresa).	Proteger el buen nombre Afecto- Compromiso Flexibilidad tiempo/dinero Conocimiento táctico Costo administrativo menor
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Nuevas tecnologías de la competencia Competencia desleal (cooperativas/policía)	Liderazgo y gestión Comunicación Resistencia al cambio Manejo de conflicto No profesionalización

17- De los desafíos competitivos de la Administración de Recursos Humanos, ¿cuales son considerados por LOVAC a la hora de actuar como ventajas competitivas? Recordando que estos son: Hacia la globalización, Incorporación de nuevas tecnologías, Administración del cambio, Desarrollo de capital humano, Respuesta al mercado, Control de costos.

Sin dudar, la respuesta al mercado es una ventaja competitiva, nuestro servicio es personalísimo si se quiere. Y somos consientes que esa es la clave del éxito.

18- Al momento de iniciar su empresa, ¿convocó a los familiares con los que quería trabajar, o sea sus hijas, a fin de informarle su idea? ¿cómo tomaron la decisión?

La verdad, no me senté con nadie más que con mi señora, todo surgió lento pero rápido, es decir.. de mi antigua sociedad –empresa SE- ya estaba agotado por lo que comencé a gestar Lovac con un abogado amigo que la armó en cuanto documentación, inscripción, etc. y una vez que me dijo “ya podes ponerla en marcha”, me alejé de aquella y en un almuerzo dominical lo comenté... se quedaron helados pero estaban contentos con el desafío. Mi hija menor acababa de ser mamá y estaba sin trabajo



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

asique no dudó en sumarse al plan. Mi hija mayor trabajaba conmigo en la otra empresa y le solicité que renuncie ya que no me parecía ético tener a mi hija allá, lo hizo y se vino conmigo. Y arrancó Lovac...

- Siguiendo con la temática a contemplar en esta trabajo final de grado realizaremos el análisis pertinente de estas otras herramientas, ¿está ud. de acuerdo?

- Diagnóstico de Situación
- Características de la EF, sus ventajas y desventajas competitivas
- Los Problemas de la EF
- Momento de la Evolución de la EF

Todo lo que sume para organizarnos será bienvenido. Para estas cosas más puntuales del área de RRHH sería conveniente hablarlo con Maria mi hija menor que es la responsable del área. Ella igualmente me pondrá al tanto de todo.

19- En cuanto a la distribución de tareas entre Ud. y sus hijas, ¿Qué tuvo en cuenta para su realización? ¿hoy avanzado la gestión de la empresa, creo que su decisión fue buena? Sino al 100%, ¿Qué modificaría y que no en la distribución de tarea?

Bueno la verdad que surgió muy natural, yo soy la cabeza viable de la empresa y en la anterior empresa también lo era así que toda la parte comercial la desarrollaba yo. Mi hija mayor fue durante casi 2 años la secretaria de allí así que aquí desempeñará la misma tarea sumado el paquete administrativo, dado que no hay otra persona que lo desempeñe, deberá aprender esto. Igualmente tenemos contratado a un contador que nos realiza lo impositivo y el asesoramiento contable, {esta responderá indirectamente a éste.

Mi otra hija, hace aproximadamente 10 años que trabaja en RRHH ya que está estudiando la Licenciatura en RRHH, por lo que obviamente se desempeñará en dicha área.

Si pienso en la distribución a dos años de este planteo, claramente mi hija mayor – responsable de Administración y Logística – es la que más apoyo necesita. Esta no expresa gran interes en la tarea por lo que con Maria – de RRHH- intentamos apalear los errores que surgen.

20- ¿Existe Organigrama Organizacional?

21- ¿Poseen descripciones de puestos - DP- ?

Sí, tenemos Organigrama. En cuanto a DP, no poseemos.

22- Tiene conocimiento de que sus hijas sienten que sus deberes y responsabilidades no están delimitados y quisieran solucionar este tema?



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

Entiendo que la que mas manifiesta este malestar es la menor, Maria, dado que muchas veces los vigiladores le plantean asuntos que también me lo plantean a mí y luego toman la decisión que más le conviene. Esto nos trae discusiones por lo que contar con un rol marcado más estricto sería enriquecedor.

23- Sabe lo que es un análisis y descripción de puesto? ¿Estaría de acuerdo en que realicemos los de los puestos de los miembros de la familia que actualmente trabajan en Lovac?

Sí, a grandes rasgos sé lo que es y sería interesante realizarlos. De allí creo que se determinarían muchas falencias en cuanto a los puestos de trabajo y sus responsabilidades.

24- Su esposa, ¿posee algún rol activo en la conducción de la empresa?

No, no posee un rol definido pero sí yo le consulto todo, sabe todo lo que pasa en la empresa.

25- Si pensamos aspectos de gestión y conducción de la empresa, que aspectos mantendría, cuales modificaría, cuales eliminaría.

La verdad en cuanto a la gestión y conducción lo que mantendría sin dudar es a mis hijas en ellas, no quiero pensar en no trabajar con ellas, porque en definitiva esta empresa la hice pensando en ellos, también en mi hijo, dejarles una fuente laboral segura creo que es el mayor deseo de un padre.

En cuanto a lo que sí modificaría sería la mentalidad de que porque son mis hijas lo harán bien... pues en varios aspectos todos debemos capacitarnos ya que el mercado crece y se profesionaliza a pasas agigantados y creo que nos estamos quedando atrás en ese aspecto. Si bien cuanto con asesores externos excelentes, como son el contador y el estudio de abogados, en la gestión diaria de la empresa estamos nosotros y en definitiva somos los responsables últimos de las decisiones que tomemos. Es así que eliminaría la excusa de tapan la posible ineficiencia de un familiar.

26- Respecto a este aspecto, ¿estaría dispuesto a realizar un Proceso de capacitación de alto rendimiento para los miembros de la familia?

Sí, por supuesto, me gustaría que sean sobre todo de carácter práctico así el interés en su realización, entiendo, sería mayor.



**Parte 2**

\*Avanzada la entrevista, se sumaron las hijas: María Eugenia y María – 2º generación-. Ahondando temática sobre: Principales problemas dentro de la empresa, aspectos principales a mejorar en la empresa, necesidad de realizar análisis y descripción de puestos.

27- ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? ¿Cuáles son las principales tareas, deberes y responsabilidades?

Comienza la hermana mayor:

Soy la secretaria de Lovac, realicé esta tarea durante 2 años en la anterior empresa que tenía mi papá con otros socios así que me vine con el. Ahora además me ocupo de mantener el stock del área logística. Trabajo con el contador, el cual me solicita documentación corporativa que yo organizo y todo lo que no puedo resolver lo hablamos en familia.

En cuanto a MKT soy la encargada de enviar los e-mailings mensuales que ideamos todos.

La hermana menor:

Soy la responsable del área de RRHH, hace casi 10 años que trabajo en distintas áreas de esta especialidad. Contrato al personal, previo reclutamiento y selección le realizo la inducción al puesto y la distribución de trabajo junto a los supervisores de los objetivos – haciendo las veces de responsable de Operaciones-. Liquidado sueldos y armo la facturación.

Administro los legajos del personal realizando el seguimiento de estos y las medidas disciplinarias contando con el asesoramiento del estudio de abogados.

Obviamente lo doy una mano al viejo en cuanto a venta y comercialización de Lovac.

28- Cree que hay alguna tarea que no le corresponda? ¿A quién le correspondería?

La hermana mayor: Creo que no tengo nada que ver con Logística, pero claramente alguien lo tiene que hacer. En sí el rol administrativo no me sienta dado que yo soy actriz pero pasa lo mismo que con Logística... yo intento hacer lo que puedo...

La hermana menor: Si tengo que decir que algo no me toca, sería la parte de facturación dado que mi papá hace la parte comercial, pero él no maneja la página de Afip, intenté explicarle varias veces..prefiero hacerlo yo..ja.

Cuando arrancamos yo también hacia logística, al no poder con todo hablamos y le derivé esa tarea a mi hermana, pero igual todos ayudamos.



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

29- Estaría de acuerdo en participar en un proceso de análisis y descripción de puesto?

Ambas: Sí, claro.

30- Sabe lo que es una agenda de trabajo o Bitácora? Necesitaría que confeccionara la suya durante una semana.

Ambas: Sí, un listado de las tareas que vamos haciendo, "tipo un diario íntimo" – acota la hermana mayor-.

31- Cree que al organizar sus tareas, deberes y responsabilidades, la gestión de la empresa será más eficiente?

Eso esperamos todos..

Gracias.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### Anexo 2.

### BITACORA o AGENDA DE TRABAJO Para el Análisis y descripción de Puestos.

---

- Consigna: Completar la planilla describiendo las tareas realizadas en su puesto y la periodicidad o frecuencia de las mismas.
  - Entrega: 1 semana.
- 

#### PUESTOS:

#### Director - Gerente General

TAREA	Frecuencia
Inscripciones empresa en distintos entes	Puntual
Comercialización de la marca	Eventual
Armado de presupuestos	Eventual
Contratación de proveedores para las distintas áreas	Puntual
Post venta	Semanal
Tramites bancarios	Semanal
Tramites varios	Semanal/Diario
Acciones de MKT	Eventual
Atender empleados ante solicitud de estos	Eventual
Solución de siniestros en clientes	Eventual
Visita a clientes	Semanal
Búsqueda Uniformes y EPP	Eventual

#### Gerente RRHH y Operaciones

TAREA	Frecuencia
Reclutamiento y selección	Quincenal
Descripciones de Puestos	Puntual
Inducción y Manual de Procedimientos	Eventual
Administración de legajos	Diario
Control ausentismo	Semanal
Alta vigiladores DPPS	Puntual
Liquidación de sueldos	Mensual
Aplicación de Medidas disciplinarias	Eventual



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Pago sindicatos	Mensual
Acciones de MKT	Eventual
Facturación	Mensual
Supervisión de diagramas de trabajo	Mensual
Diagramación de vacaciones	Anual
Reparto carpetas publicitarias	Eventual

### Responsable de Administración y Logística

TAREA	Frecuencia
Atención Telefónica y Recepción al publico	Diaria
Responder y/o derivar las consultas recibidas en la web corporativa	Eventual
Confección de la agenda gastos corporativos	Diaria
Llevar la agenda del Gerente general	Diaria
Administración y archivo de comprobantes de gastos p/ el Cr.	Semanal
Acciones de MKT	Eventual
Armado y administración de base de datos de contactos	Puntual
Contactar proveedores del área Logística	Eventual
Diseño de uniforme junto al Gte. Gral.	Puntual
Solicitud de presupuestos	Eventual
Pedido y recepción de pedidos	Eventual
Entrega y recepción de uniformes y Equipos de seguridad al personal interno	Eventual
Mantenimiento y control de stock	Semanal
Mantenimiento de equipos de la oficina	Diario
Redacción de notificaciones con cargo al personal	Eventual

Fecha: 10/2013



# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

## Anexo 3.

### MODELO DE ANALISIS DE PUESTO

#### DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

Departamento:

Nombre del Puesto:

Persona entrevistada:

Antigüedad en el puesto:

#### DATOS DE LA ENTREVISTA

Analista:

Fecha:

#### ORGANIGRAMA DEL PUESTO

Nombre del puesto del que depende o Superior Jerárquico: Director /Gerente General

Nombre y N° de puesto/s que dependen de El o subordinados:

#### RESUMEN DEL PUESTO

Sintetice en pocas palabras la "finalidad" u "objetivo" del puesto de trabajo (Para Qué se realizan las funciones y/o Tareas)

#### FUNCIONES BASICAS INCLUIDAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Describir las funciones básicas incluidas en el Puesto de Trabajo (dirigir, controlar, gestionar, etc.)

N°	FUNCIONES BASICAS

#### TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCION BASICA

1. Descripción de cada una de las tareas incluidas en el puesto.
2. Frecuencia de la tarea.

Función N°	TAREA	Frecuencia



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Indicar, en cada caso, la frecuencia de utilización de cada medio o herramienta y las funciones y/o tareas para las que se emplea.

Nº Función	MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS	Frecuencia

### CONOCIMIENTOS QUE EXIGE EL PUESTO DE TRABAJO

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

Especificar el nivel de estudios y la especialidad que se precisa para poder desempeñar correctamente las funciones/tareas incluidas en el puesto (Estudios primarios, Secundaria, terciaria, universitaria, post grado)

#### CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Indicar qué conocimientos teóricos-prácticos (cursos, seminarios) no adquiridos en la formación reglada, son necesarios para poder desempeñar correctamente las funciones y tareas del puesto. Coloque en cada caso, el nivel preciso siguiendo la ss escala: (1) conocimiento básico, (2) medio, (3) avanzado, así como las funciones que exigen dicho conocimiento.

Nº Función	CONOCIMIENTO ESPECIFICO	Nivel

#### FORMACIÓN PERMANENTE

Si el puesto exige la realización de actividades formativas permanentes o de reciclaje, indicar cuales y en relación a que función del puesto.

#### EXPERIENCIA PREVIA

Indicar la experiencia laboral previa necesaria para poder desempeñar adecuadamente las funciones y tareas incluidas en el puesto, especificar en qué puesto/s precisa dicha experiencia y el tiempo mínimo de permanencia en cada puesto (independientemente del organismo en el que se adquiriera).

#### TIEMPO NECESARIO PARA POER DESEMPEÑAR EL PUESTO ADECUADAMENTE

Especificar el tiempo que necesitaría una persona que llega nueva al puesto de trabajo (con la formación y experiencia citada anteriormente) para que pueda desempeñar correctamente las funciones y/o tareas incluidas en el mismo.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### NIVELES DE AUTONOMIA

Indicar, para cada una de las funciones el grado de autonomía según la ss escala:

(1) Ninguna autonomía, (2) Autonomía para determinar los métodos de trabajo, (3) autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos; (4) autonomía para determinar los objetivos del puesto.

### TIPOS DE NORMAS QUE SE RECIBEN

Indicar si las normas que se reciben son en forma escrita u oral, y si estas son muy detalladas o generales, así como si se refieren a los métodos de trabajo, a las tareas o a los objetivos.

### DECISIONES

Indicar las decisiones más representativas que puede tomar el ocupante del puesto, señalando en cada caso si la propone: (1) a los miembros del equipo de trabajo, (2) a un superior (3) a un órgano colegiado (4) la toma el mismo.

### SOLUCIONES DE PROBLEMAS

Indicar qué tipo de problemas se presentan en el desempeño del puesto de trabajo, en qué función y/o tarea/s se presenta y el tipo de solución que requiere. (1) se traspasa a otra persona el problema (ej. Superior inmediato) (2) sencilla y/o repetitiva, cuando las dificultades o soluciones se plantean siempre de la misma forma (3) semejante a otras, existen precedentes en los que apoyarse (4) soluciones innovadoras, no existen precedentes.

### RESPONSABILIDAD

#### SOBRE PERSONAS

#### SUPERVISION ORGANICA

Indicar el número de personas, señalando el puesto que desempeñan, que dependen del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

**N° total de personas que dependen del ocupante del puesto:**

**N° de personas que dependen directamente del ocupante del puesto:**

**N° de personas con mando:**

**N° de personas sin mando:**

#### SUPERVISION FUNCIONAL

Indicar el número de personas, señalando el puesto que desempeñan, que dependen funcionalmente del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

**N° total de personas que dependen funcionalmente del ocupante del puesto:**

**N° de personas con mando:**

**N° de personas sin mando:**

Señalar si esta situación es temporal o permanente:

### RESPONSABILIDAD ECONOMICA

Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable económicamente de la gestión, supervisión y/o control del bien. Señale la cuantía y el tipo del mismo.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### SOBRE BIENES

Indicar los bienes materiales de los que es responsable la persona que ocupa el puesto.

### SOBRE LA SEGURIDAD DE OTROS

Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable de la seguridad de otras personas. Puede ser compañeros, usuarios, etc. y, en caso afirmativo, especifique las posibles consecuencias de su actuación sobre la salud o seguridad de éstas y el grado de probabilidad de que ocurra la acción.

### CONSECUENCIAS DE LAS ACTUACION DEFECTUOSAS

Indicar las consecuencias (económicas, de imagen, etc) que se puede derivar de una actuación defectuosa del ocupante del puesto. Especificar el tipo de error, la forma de evitarlo, o, una vez cometido, quién lo detectaría. Indicar la probabilidad (baja, media, alta) de que se produzca el error y la importancia (baja, media, alta) del mismo.

Función N°	Tipo de Error	Consecuencia	Quién lo detectaría

Función N°	Probabilidad	Importancia	Forma de evitarlo

### RELACIONES HUMANAS

Señalar los puestos con que se relaciona más habitualmente el ocupante del puesto, especificando los motivos de dicha relación y la frecuencia de los contactos. Es preciso distinguir entre relaciones internas y externas a la Organización.

#### RELACIONES INTERNAS:

Con puestos adscriptos al mismo organismo o centro que el ocupante del puesto analizado.

Puesto	Frecuencia	Tipo

#### RELACIONES EXTERNAS:

Con puestos de otros organismos o centros distintos al que adscribe el puesto analizado. Señalar organismo y los puestos.

Organismo	Frecuencia	Tipo



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

### **AMBIENTE DE TRABAJO**

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Indicar el lugar en el que habitualmente se realizan las funciones y/o tareas incluidas en el puesto de trabajo objeto de análisis (despacho individual, sala común, a la intemperie, etc.) y el % del tiempo que permanece en ellos.

Despacho Individual

Sala Común

Intemperie

#### **CONDICIONES AMBIENTALES**

Indicar las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ruido, humedad, etc.) del lugar donde se lleva a cabo las funciones y/o tareas del puesto y el % de tiempo que se permanece sometido a dichas condiciones ambientales.

#### **RIESGOS**

Indicar el tipo de riesgo de accidentes o enfermedades profesionales que puede conllevar la realización de las funciones y/o tareas incluidas en el puesto de trabajo y % de tiempo que permanece sometido a dichos riesgos.

#### **HORARIO**

Indicar el horario habitual del ocupante del puesto y este es continuo, cortado, a turno, etc.

.....  
**OBSERVACIONES**



# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

## Anexo 4. 1 Análisis de Puesto Gerente General

### DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

Departamento: Administración/Operaciones

Nombre del Puesto: **Gerente General - Director**

Persona entrevistada: 1 (una)

Antigüedad en el puesto: 2 (dos) años.

### DATOS DE LA ENTREVISTA

Analista: Maldonado M Florencia

Fecha: 11/2013

### ORGANIGRAMA DEL PUESTO

Nombre del puesto del que depende o Superior Jerárquico: Director /Gerente General

Nombre y N° de puesto/s que dependen de El o subordinados:



### RESUMEN DEL PUESTO

Sintetice en pocas palabras la "finalidad" u "objetivo" del puesto de trabajo (Para Qué se realizan las funciones y/o Tareas)

*"Gestionar y controlar corporativamente la búsqueda del objetivo ultimo, el brindar un servicio de seguridad, global, profesional y eficiente SIEMPRE"*

### FUNCIONES BASICAS INCLUIDAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Describir las funciones básicas incluidas en el Puesto de Trabajo (dirigir, controlar, gestionar, etc.)

N°	FUNCIONES BASICAS
1	Inscripción y mantenimiento de la empresa en las distintas entidades estatales y legales.
2	Comercialización de la firma.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

3	Post Venta.
4	Contratación de proveedores para las distintas áreas.
5	Realizar acciones de MKT corporativos.

### TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCION BASICA

3. Descripción de cada una de las tareas incluidas en el puesto.
4. Frecuencia de la tarea.

Función N°	TAREA	Frecuencia
1	Inscribir a la empresa en las distintas entidades estatales y legales para habilitar la comercialización de la misma.	Puntual.
	Mantener actualizada las habilitaciones de la empresa.	Anual.
2	Confeccionar base de datos de contactos.	Puntual.
	Visitar listado de contactos a fin de realizar contrataciones del servicio brindado.	Puntual.
	Poseer actualizado el valor hora del servicio.	Puntual.
	Realizar y entregar presupuesto.	Puntual.
	Firmar contratos.	Puntual.
3	Visitar semanalmente los clientes a fin de detectar necesidades de mejoras.	Semanal
	Redactar informes de solución de problemas.	Eventual.
	Redactar Procedimientos para la mejora del servicio.	Eventual.
	Hacer seguimiento del vencimiento de los contratos para su renovación.	Anual.
4	Contactar los proveedores más eficientes para la empresa.	Puntual.
	Determinar los proveedores para cada área.	Puntual.
	Confeccionar un listado de ellos.	Puntual.
	Autorizar las compras y pagos a éstos.	Eventual.
	Retira el pedido de uniformes en proveedores	Eventual.
5	Solicita y supervisa la confección de la imagen de la empresa: Papelería, uniforme, ploteo autos.	Eventual.
	Controla y autoriza la emisión de e-mailing.	Eventual.
6	Atiende al personal ante pedidos de estos.	Eventual.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Indicar, en cada caso, la frecuencia de utilización de cada medio o herramienta y las funciones y/o tareas para las que se emplea.

N° Función	MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS	Frecuencia
Todas	Computadora con paquete office e internet	Diaria
Todas	Calculadora	Diaria
Todas	Impresora	Diaria
Todas	Teléfono celular corporativo	Diario
Todas	Automóvil corporativo	Diario

### CONOCIMIENTOS QUE EXIGE EL PUESTO DE TRABAJO

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

Especificar el nivel de estudios y la especialidad que se precisa para poder desempeñar correctamente las funciones/tareas incluidas en el puesto (Estudios primarios, Secundaria, terciaria, universitaria, post grado)

Personal militar retirado, preferentemente oficial con conocimiento en Gestión empresaria.

#### CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Indicar qué conocimientos teóricos-prácticos (cursos, seminarios) no adquiridos en la formación reglada, son necesarios para poder desempeñar correctamente las funciones y tareas del puesto. Coloque en cada caso, el nivel preciso siguiendo la ss escala: (1) conocimiento básico, (2) medio, (3) avanzado, así como las funciones que exigen dicho conocimiento.

N° Función	CONOCIMIENTO ESPECIFICO	Nivel
Todas	Cursos de seguridad industrial y en B° cerrados.	avanzado
2, 3	Curso en Comercialización.	avanzado
1	Curso en legislación laboral vigente	avanzado

#### FORMACIÓN PERMANENTE

Si el puesto exige la realización de actividades formativas permanentes o de reciclaje, indicar cuales y en relación a que función del puesto.

El puesto requiere actualización permanente en temas de la seguridad industrial y de countries, y legislación contractual y laboral.

#### EXPERIENCIA PREVIA

Indicar la experiencia laboral previa necesaria para poder desempeñar adecuadamente las funciones y tareas incluidas en el puesto, especificar en qué puesto/s precisa dicha experiencia y el tiempo mínimo de permanencia en cada puesto (independientemente del organismo en el que se adquiera).

10 años de experiencia, preferentemente en puesto y empresa de rubro similar de dotación mayor a 50 colaboradores.

O 15 años, en área de planificación y gestión corporativa.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### TIEMPO NECESARIO PARA POER DESEMPEÑAR EL PUESTO ADECUADAMENTE

Especificar el tiempo que necesitaría una persona que llega nueva al puesto de trabajo (con la formación y experiencia citada anteriormente) para que pueda desempeñar correctamente las funciones y/o tareas incluidas en el mismo.

1 año a fin de conocer a los clientes y sus necesidades.

### NIVELES DE AUTONOMIA

Indicar, para cada una de las funciones el grado de autonomía según la ss escala:

(1) Ninguna autonomía, (2) Autonomía para determinar los métodos de trabajo, (3) autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos; (4) autonomía para determinar los objetivos del puesto.

El puesto goza de la autonomía máxima existente. (Al ser el dueño de la empresa).

Siendo persona distinta al dueño, gozará el nivel (4) junto a la supervisión del Director.

### TIPOS DE NORMAS QUE SE RECIBEN

Indicar si las normas que se reciben son en forma escrita u oral, y si estas son muy detalladas o generales, así como si se refieren a los métodos de trabajo, a las tareas o a los objetivos.

Las normas recibidas son tanto escritas como orales, y se refieren en su mayoría a las tareas a realizar o dirigir a pedido de los clientes.

### DECISIONES

Indicar las decisiones más representativas que puede tomar el ocupante del puesto, señalando en cada caso si la propone: (1) a los miembros del equipo de trabajo, (2) a un superior (3) a un órgano colegiado (4) la toma el mismo.

Las decisiones que se toman son propias. Según la temática, puede ser colegiada con el Gte. De las diferentes áreas.

### SOLUCIONES DE PROBLEMAS

Indicar qué tipo de problemas se presentan en el desempeño del puesto de trabajo, en qué función y/o tarea/s se presenta y el tipo de solución que requiere. (1) se traspasa a otra persona el problema (ej. Superior inmediato) (2) sencilla y/o repetitiva, cuando las dificultades o soluciones se plantean siempre de la misma forma (3) semejante a otras, existen precedentes en los que apoyarse (4) soluciones innovadoras, no existen precedentes.

Las soluciones de problemas tomadas en este puesto son en su mayoría del tipo (3) y (4).

### RESPONSABILIDAD

#### SOBRE PERSONAS

#### SUPERVISION ORGANICA

Indicar el número de personas, señalando el puesto que desempeñan, que dependen del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

**N° total de personas que dependen del ocupante del puesto: 42**

**N° de personas que dependen directamente del ocupante del puesto: 3**

**N° de personas con mando: 3**

**N° de personas sin mando: 39**



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### SUPERVISION FUNCIONAL

Indicar el número de personas, señalando el puesto que desempeñan, que dependen funcionalmente del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

**N° total de personas que dependen funcionalmente del ocupante del puesto: 42**

**N° de personas con mando: 3**

**N° de personas sin mando: 39**

Señalar si esta situación es temporal o permanente: Es Permanente.

### RESPONSABILIDAD ECONOMICA

Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable económicamente de la gestión, supervisión y/o control del bien. Señale la cuantía y el tipo del mismo.

Gestiona, supervisa y controla todos los bienes económicos de la empresa.

### SOBRE BIENES

Indicar los bienes materiales de los que es responsable la persona que ocupa el puesto.

Es responsable del cuidado del total del patrimonio de la empresa, la integridad y mantenimiento de los bienes edilicios, de oficina, la flota de vehículos y telefónica en general.

### SOBRE LA SEGURIDAD DE OTROS

Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable de la seguridad de otras personas. Puede ser compañeros, usuarios, etc. y, en caso afirmativo, especifique las posibles consecuencias de su actuación sobre la salud o seguridad de éstas y el grado de probabilidad de que ocurra la acción.

La responsabilidad por la seguridad de otros es total por ello cumple la cobertura de ley necesaria: ART, seguro de vida y contrato laboral pertinentes.

### CONSECUENCIAS DE LAS ACTUACION DEFECTUOSAS

Indicar las consecuencias (económicas, de imagen, etc) que se puede derivar de una actuación defectuosa del ocupante del puesto. Especificar el tipo de error, la forma de evitarlo, o, una vez cometido, quién lo detectaría. Indicar la probabilidad (baja, media, alta) de que se produzca el error y la importancia (baja, media, alta) del mismo.

<b>Función N°</b>	<b>Tipo de Error</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Quién lo detectaría</b>
1	Falta de documentación o doc. Desactualizada.	Multa o imposibilidad de actuación comercial.	El ente regulador.
2	Cotización baja para "enganchar clientes".	Ganancia al límite.	La empresa.
3	No realizar la post venta.	Perdida de clientes.	El cliente.
4	Entregas demoradas que imposibilita brindar un servicio completo	Mala imagen ante el cliente.	El cliente.
5	Canales de MKT sin alcance	Perdida de dinero y tiempo	La empresa.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Función N°	Probabilidad	Importancia	Forma de evitarlo
1	baja	Alta	Control permanente. Llevar agenda de vencimientos.
2	Baja/media	Alta	Poseer un monto mínimo no negociable.
3	Media	Alta	Organizar agenda de visitas a todos los clientes.
4	media	Alta	Cotizar en vs. Proveedores.
5	media	alta	Análisis de mercado por idóneos.

### RELACIONES HUMANAS

Señalar los puestos con que se relaciona más habitualmente el ocupante del puesto, especificando los motivos de dicha relación y la frecuencia de los contactos. Es preciso distinguir entre relaciones internas y externas a la Organización.

### RELACIONES INTERNAS:

Con puestos adscriptos al mismo organismo o centro que el ocupante del puesto analizado.

Puesto	Frecuencia	Tipo
Gte. RRHH y operaciones	Diaria	Laboral/ personal
Resp. Adm y Logística	Diaria	Laboral/ personal
Supervisor	Diaria	Laboral
vigiladores	Eventual	Laboral

### RELACIONES EXTERNAS:

Con puestos de otros organismos o centros distintos al que adscribe el puesto analizado. Señalar organismo y los puestos.

Organismo	Frecuencia	Tipo
Abogados	eventual	Laboral
Contador	mensual	Laboral
Entes reguladores	eventual	Laboral
Entidades bancarias	semanal	Laboral

### AMBIENTE DE TRABAJO

#### CONDICIONES DE TRABAJO

Indicar el lugar en el que habitualmente se realizan las funciones y/o tareas incluidas en el puesto de trabajo objeto de análisis (despacho individual, sala común, a la intemperie, etc.) y el % del tiempo que permanece en ellos.

Despacho Individual 35%

Sala Común 15 % (reuniones)

Intemperie 50% (venta y tramites en la calle)

#### CONDICIONES AMBIENTALES

Indicar las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ruido, humedad, etc.) del lugar donde se lleva a cabo las funciones y/o tareas del puesto y el % de tiempo que se permanece sometido a dichas condiciones ambientales.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Las condiciones ambientales son buenas el 95% del tiempo, la oficina está bien equipada.

### RIESGOS

Indicar el tipo de riesgo de accidentes o enfermedades profesionales que puede conllevar la realización de las funciones y/o tareas incluidas en el puesto de trabajo y % de tiempo que permanece sometido a dichos riesgos.

El ocupante del puesto de trabajo no se encuentra sometido a riesgo frecuente, no esta exento de algún accidente.

### HORARIO

Indicar el horario habitual del ocupante del puesto y este es continuo, cortado, a turno, etc.

El horario de oficina es de L a V de 9 a 14. Y luego, disponibilidad *on line* full time. Aunque no posee un horario habitual de trabajo.

.....

### OBSERVACIONES

- Del analista:

1- Se observan que las funciones 7 (Facturación) y 8 (MKT) de Gte. De RRHH, deberían ser de aplicación en este puesto.

2- Se sabe que los tres puestos analizados que son desarrollados por los miembros de la familia realizan la función de MKT lo que denota en retrabajo y muchas veces en malestar entre los mismos ante la perdida de tiempo.

3- Sus tareas de búsqueda de uniforme y EPP podría ser derivada al área de Logística, pero él la realiza al poseer movilidad y así abaratar costos de flete.

4- La atención de los empleados, por solicitud de estos, se realiza por ser esta una pymes familiar, ellos así lo prefieren dado que se le da un alto valor al bienestar del personal dado que son concientes que son la cara visible de la empresa ante el cliente. Esto es una gran fortaleza de la empresa, a mí entender.

5- Los trámites bancarios diarios, de retiro de dinero y/o averiguación de estados de cuenta, cobertura de cheques, etc. debería ser realizados por la secretaria administrativa una vez a la semana.

.....



# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

## Anexo 4. 2 Análisis de puesto Gerente de RRHH

### DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

Departamento: Administración/Operaciones

Nombre del Puesto: **Gerente de Recursos Humanos y Operaciones**

Persona entrevistada: 1 (una)

Antigüedad en el puesto: 2 (dos) años.

### DATOS DE LA ENTREVISTA

Analista: Maldonado M Florencia

Fecha: 11/2013

### ORGANIGRAMA DEL PUESTO

Nombre del puesto del que depende o Superior Jerárquico: Director /Gerente General

Nombre y N° de puesto/s que dependen de El o subordinados:



### RESUMEN DEL PUESTO

Sintetice en pocas palabras la “finalidad” u “objetivo” del puesto de trabajo (Para Qué se realizan las funciones y/o Tareas)

*“Gestionar, Administrar Y Organizar el capital humano de la empresa en la búsqueda del objetivo ultimo, brindar un servicio de seguridad, global, profesional y eficiente SIEMPRE”*

### FUNCIONES BASICAS INCLUIDAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Describir las funciones básicas incluidas en el Puesto de Trabajo (dirigir, controlar, gestionar, etc.)

N°	FUNCIONES BASICAS
1	Administrar los legajos y documentación laboral pertinente al área.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

2	Reclutar y Seleccionar al personal para cubrir las vacantes.
3	Capacitar al personal.
4	Asesorar al personal en cuanto a la legislación laboral.
5	Liquidar sueldos y jornales.
6	Aplicar medidas disciplinarias.
7	Facturar el servicio prestado a los clientes.
8	Realizar acciones de MKT corporativos.

### TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCION BASICA

5. Descripción de cada una de las tareas incluidas en el puesto.

6. Frecuencia de la tarea.

Función N°	TAREA	Frecuencia
1	Armado y mantenimiento de legajos actualizados	Diario
	Armado y mantenimiento de los biblioratos que contienen doc. Lab. Del área.	Diario
2	Realizar el análisis y descripción de puesto.	Puntual.
	Determinar los canales de reclutamiento.	Mensual.
	Realizar las entrevistas y test de selección.	Quincenal.
	Cubrir las vacantes.	Eventual.
3	Detectar la necesidad de capacitación e inducción para el personal.	Eventual
	Armar el programa y material de capacitación.	Eventual
	Brindar la capacitación.	Eventual
4	Poseer la información laboral actualizada tanto en base física como soft.	Diaria
	Confeccionar procedimientos y procesos según asesoramiento a brindar.	Puntual.
	Brindar el asesoramiento requerido por el colaborador.	Diario
5	Cargar al personal en el sistema de liquidación.	Puntual.
	Administrar las planillas de horas de los colaboradores.	Mensual.
	Calcular los sueldos y jornales.	Mensual
	Archivar recibos de sueldo firmados.	Mensual
6	Receptar el informe del supervisor que habilita a una sanción.	Eventual
	Analizar la causa con el abogado laboralista.	Eventual
	Redactar la sanción y aplicarla.	Eventual
	Colocar la novedad en el legajo y en el sistema de liquidación.	Eventual
7	Extraer según planillas horarias del personal el total de horas a facturar por cliente.	Mensual.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

	Realizar la facturación por página de AFIP.	Mensual.
	Entregársela al Gte. Gral.	Mensual.
8	Confeccionar una base de datos de posibles clientes.	Puntual.
	Idear acciones de MKT corporativos.	Quincenal.
	Detectar los medios más efectivos para llegar al posible cliente.	Puntual.
	Repartir la publicidad de la empresa: mailing y reparto puerta a puerta.	Quincenal.
	Controlar mediante la base de datos la efectividad de la publicidad realizada.	Eventual.

### MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Indicar, en cada caso, la frecuencia de utilización de cada medio o herramienta y las funciones y/o tareas para las que se emplea.

Nº Función	MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS	Frecuencia
Todas	Computadora con paquete office e internet	Diaria
5	Sistema Sueldos y Jornales	Mensual
5	Calculadora	Diaria
Todas	Impresora	Diaria
1, 4, 5, 6, 8	Teléfono celular corporativo	Diario

### CONOCIMIENTOS QUE EXIGE EL PUESTO DE TRABAJO

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

Especificar el nivel de estudios y la especialidad que se precisa para poder desempeñar correctamente las funciones/tareas incluidas en el puesto (Estudios primarios, Secundaria, terciaria, universitaria, post grado)

Título universitario: Lic. En RRHH, Contador Publico con amplio manejo de legislación laboral o Abogado Laboralista con conocimientos en liquidación de sueldo.

#### CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Indicar qué conocimientos teóricos-prácticos (cursos, seminarios) no adquiridos en la formación reglada, son necesarios para poder desempeñar correctamente las funciones y tareas del puesto. Coloque en cada caso, el nivel preciso siguiendo la ss escala: (1) conocimiento básico, (2) medio, (3) avanzado, así como las funciones que exigen dicho conocimiento.

Nº Función	CONOCIMIENTO ESPECIFICO	Nivel
2	Técnicas de Reclutamiento y Selección	medio
5	Curso en Liquidación de Sueldo	avanzado
4, 5, 6, 7	Curso en legislación laboral vigente	avanzado

#### FORMACIÓN PERMANENTE

Si el puesto exige la realización de actividades formativas permanentes o de reciclaje, indicar cuales y en relación a que función del puesto.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

El puesto requiere actualización permanente en legislación laboral según la función 4, 5, 6 y 7 correspondientemente.

### EXPERIENCIA PREVIA

Indicar la experiencia laboral previa necesaria para poder desempeñar adecuadamente las funciones y tareas incluidas en el puesto, especificar en qué puesto/s precisa dicha experiencia y el tiempo mínimo de permanencia en cada puesto (independientemente del organismo en el que se adquiriera).

3 años de experiencia mínima en puesto similar. Preferentemente en empresas de servicio de dotación mayor a 50 colaboradores.

### TIEMPO NECESARIO PARA POER DESEMPEÑAR EL PUESTO ADECUADAMENTE

Especificar el tiempo que necesitaría una persona que llega nueva al puesto de trabajo (con la formación y experiencia citada anteriormente) para que pueda desempeñar correctamente las funciones y/o tareas incluidas en el mismo.

6 meses a fin de conocer al personal y a los clientes y sus necesidades.

### NIVELES DE AUTONOMIA

Indicar, para cada una de las funciones el grado de autonomía según la ss escala:

(1) Ninguna autonomía, (2) Autonomía para determinar los métodos de trabajo, (3) autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos; (4) autonomía para determinar los objetivos del puesto.

Autonomía	FUNCIONES BASICAS
(3)	Administrar los legajos y documentación laboral pertinente al área.
(3)	Reclutar y Seleccionar al personal para cubrir las vacantes.
(2)	Capacitar al personal.
(4)	Asesorar al personal en cuanto a la legislación laboral.
(3)	Liquidar sueldos y jornales.
(3)	Aplicar medidas disciplinarias.
(3)	Facturar el servicio prestado a los clientes.
(4)	Realizar acciones de MKT corporativos.

### TIPOS DE NORMAS QUE SE RECIBEN

Indicar si las normas que se reciben son en forma escrita u oral, y si estas son muy detalladas o generales, así como si se refieren a los métodos de trabajo, a las tareas o a los objetivos.

Las normas recibidas son tanto escritas como orales, y se refieren en su mayoría a las tareas a realizar o dirigir.

### DECISIONES

Indicar las decisiones más representativas que puede tomar el ocupante del puesto, señalando en cada caso si la propone: (1) a los miembros del equipo de trabajo, (2) a un superior (3) a un órgano colegiado (4) la tómale mismo.

Las decisiones que se toman son del tipo: Directivas al personal y Mejoras para el servicio.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### SOLUCIONES DE PROBLEMAS

Indicar qué tipo de problemas se presentan en el desempeño del puesto de trabajo, en qué función y/o tarea/s se presenta y el tipo de solución que requiere. (1) se traspasa a otra persona el problema (ej. Superior inmediato) (2) sencilla y/o repetitiva, cuando las dificultades o soluciones se plantean siempre de la misma forma (3) semejante a otras, existen precedentes en los que apoyarse (4) soluciones innovadoras, no existen precedentes.

Las soluciones de problemas tomadas en este puesto son en su mayoría del tipo (3) y (4).

### RESPONSABILIDAD

#### SOBRE PERSONAS

#### SUPERVISION ORGANICA

Indicar el número de personas, señalando el puesto que desempeñan, que dependen del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

**N° total de personas que dependen del ocupante del puesto: 1**

**N° de personas que dependen directamente del ocupante del puesto: 1**

**N° de personas con mando: 1**

**N° de personas sin mando: 0**

#### SUPERVISION FUNCIONAL

Indicar el número de personas, señalando el puesto que desempeñan, que dependen funcionalmente del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

**N° total de personas que dependen funcionalmente del ocupante del puesto: 40**

**N° de personas con mando: 2**

**N° de personas sin mando: 38**

Señalar si esta situación es temporal o permanente: Es Permanente.

#### RESPONSABILIDAD ECONOMICA

Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable económicamente de la gestión, supervisión y/o control del bien. Señale la cuantía y el tipo del mismo.

Esta responsabilidad recae, sobre todo, en la función "liquidación de sueldos" siendo la responsable de gestionar, supervisar y controlar la misma.

#### SOBRE BIENES

Indicar los bienes materiales de los que es responsable la persona que ocupa el puesto.

Es responsable del cuidado de la integridad y no extravío del celular corporativo a su cargo.

#### SOBRE LA SEGURIDAD DE OTROS

Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable de la seguridad de otras personas. Puede ser compañeros, usuarios, etc. y, en caso afirmativo, especifique las posibles consecuencias de su actuación sobre la salud o seguridad de éstas y el grado de probabilidad de que ocurra la acción.

El ocupante del puesto no es responsable de otra persona bajo ninguna función que ejecuta.

#### CONSECUENCIAS DE LAS ACTUACION DEFECTUOSAS

Indicar las consecuencias (económicas, de imagen, etc) que se puede derivar de una actuación defectuosa del ocupante del puesto. Especificar el tipo de error, la forma de evitarlo, o, una vez cometido, quién lo detectaría. Indicar la probabilidad (baja, media, alta) de que se produzca el error y la importancia (baja, media, alta) del mismo.

Función	Tipo de Error	Consecuencia	Quién lo
---------	---------------	--------------	----------



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

N°			detectaría
1	Archivo erróneo o falta de documentación.	Perdida de tiempo y/o económica	El ocupante.
2	Alta rotación.	Perdida de tiempo y dinero. Mala imagen de la empresa.	Cliente
3	Capacitación inadecuada u obsoleta	Perdida de tiempo y dinero.	Cliente
4	Asesoramiento erróneo	Perdida de tiempo y confianza por parte del personal.	Personal
5	Mal concepto liquidatorio o ausencia de concepto.	Perdida de tiempo y dinero.	Personal y el contador.
6	Medida disciplinaria inadecuada	Mala imagen y malas relaciones humanas	Personal y supervisor
7	Diferencia en la cantidad de horas realizadas y las facturadas.	Perdida de dinero	Gte- Gral
8	Canales de MKT sin alcance	Perdida de dinero y tiempo	Gte. Gral

Función N°	Probabilidad	Importancia	Forma de evitarlo
1	Baja	Alta	Atención absoluta. Archivo diario. No acumular
2	Media	Alta	Determinar el perfil del puesto c/ el cliente. Respetar la propuesta para con el vigilador.
3	Baja	Alta	Poseer un programa de capacitación actualizado
4	Baja	Media	Poseer un manual de procedimientos actualizado. Mantenerse informado.
5	Baja	Alta	Control en cada paso de la preliquidación.
6	Baja	Alta	Recolectar la info. Completa de todos los actores del hecho que requiere de una medida disciplinaria correctiva.
7	Media	Media	Control en cada paso de la facturación.
8	Media	Alta	Realizar seguimiento de las acciones emitidas.

### RELACIONES HUMANAS

Señalar los puestos con que se relaciona más habitualmente el ocupante del puesto, especificando los motivos de dicha relación y la frecuencia de los contactos. Es preciso distinguir entre relaciones internas y externas a la Organización.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### RELACIONES INTERNAS:

Con puestos adscriptos al mismo organismo o centro que el ocupante del puesto analizado.

Puesto	Frecuencia	Tipo
Gte. Gral	Diaria	Laboral/ personal
Resp. Adm y Logística	Diaria	Laboral/ personal
Supervisor	Diaria	Laboral
vigiladores	Semanal	Laboral

### RELACIONES EXTERNAS:

Con puestos de otros organismos o centros distintos al que adscribe el puesto analizado. Señalar organismo y los puestos.

Organismo	Frecuencia	Tipo
Abogado Laboralista	semanal	Laboral
contador	semanal	Laboral
Asesor de seguros	eventual	Laboral
Medicina laboral	eventual	laboral

### AMBIENTE DE TRABAJO

#### CONDICIONES DE TRABAJO

Indicar el lugar en el que habitualmente se realizan las funciones y/o tareas incluidas en el puesto de trabajo objeto de análisis (despacho individual, sala común, a la intemperie, etc.) y el % del tiempo que permanece en ellos.

Despacho Individual 90%

Sala Común 5 % (reuniones)

Intemperie 5% (tramites en la calle)

#### CONDICIONES AMBIENTALES

Indicar las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ruido, humedad, etc.) del lugar donde se lleva a cabo las funciones y/o tareas del puesto y el % de tiempo que se permanece sometido a dichas condiciones ambientales.

Las condiciones ambientales son buenas el 95% del tiempo, la oficina está bien equipada.

#### RIESGOS

Indicar el tipo de riesgo de accidentes o enfermedades profesionales que puede conllevar la realización de las funciones y/o tareas incluidas en el puesto de trabajo y % de tiempo que permanece sometido a dichos riesgos.

El ocupante del puesto de trabajo no se encuentra sometido a riesgo frecuente, no esta exento de algún accidente.

#### HORARIO

Indicar el horario habitual del ocupante del puesto y este es continuo, cortado, a turno, etc.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

El horario habitual de trabajo es de L a V de 9 a 14 en la oficina. Y luego, disponibilidad *on line* full time.

.....

### OBSERVACIONES

- Del analista:
  - 1- Se observan que las funciones 7 (facturación) y 8 (MKT) no deberían ser aplicación en este puesto. Correspondiendo ambas al Gte. Gral. Se sabe que los tres puestos analizados que son desarrollados por los miembros de la familia realizan la función 8 lo que denota en retrabajo y muchas veces en malestar entre los mismos ante la pérdida de tiempo.

.....



# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

## Anexo 4.3 Análisis de Puesto Responsable Administración y Logística

### DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

Departamento: Administración/Operaciones

Nombre del Puesto: **Responsable de Administración y Logística**

Persona entrevistada: 1 (una)

Antigüedad en el puesto: 2 (dos) años.

### DATOS DE LA ENTREVISTA

Analista: Maldonado M Florencia

Fecha: 11/2013

### ORGANIGRAMA DEL PUESTO

Nombre del puesto del que depende o Superior Jerárquico: Director /Gerente General

Nombre y N° de puesto/s que dependen de El o subordinados:



### RESUMEN DEL PUESTO

Sintetice en pocas palabras la “finalidad” u “objetivo” del puesto de trabajo (Para Qué se realizan las funciones y/o Tareas)

*“Administrar Y Organizar el capital físico y financiero de la empresa en la búsqueda del objetivo ultimo, brindar un servicio de seguridad, global, profesional y eficiente SIEMPRE”*

### FUNCIONES BASICAS INCLUIDAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Describir las funciones básicas incluidas en el Puesto de Trabajo (dirigir, controlar, gestionar, etc.)

N°	FUNCIONES BASICAS
1	Realiza tareas de secretariado. Recepción física y telefónica de visitas.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

2	Confecciona y administra los gastos de la agenda corporativa.
3	Solicita presupuestos a proveedores del área logística.
4	Mantiene y controla el stock de material logístico.
5	Realizar acciones de MKT corporativos.

### TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCION BASICA

7. Descripción de cada una de las tareas incluidas en el puesto.
8. Frecuencia de la tarea.

Función N°	TAREA	Frecuencia
1	Atiende y deriva las visitas al área correspondiente.	Diario
	Armado y mantenimiento de los biblioratos que contienen documentación corporativa.	Diario
	Realiza fotocopias que le soliciten las diferentes áreas, así como confección de planillas y documentos.	Diario
2	Anota en la planilla correspondiente, los gastos según comprobantes.	Diario
	Envía la planilla y comprobantes al Cr.	Mensual
	Recibe los comprobantes del Cr. Y los archiva.	Mensual.
3	Recibe solicitud de compras del área comercial con detalle de cantidades y prendas o elementos a comprar.	Eventual
	Solicita presupuestos a 3 proveedores.	Eventual
	Contrata, previa autorización Gte. Gral.	Eventual
	Recepciona y entrega los elementos al personal.	Eventual
4	Ordena y clasifica el material logístico: uniformes y EPP en placares.	Semanal
	Controla el stock existente a través de las planillas informáticas ad hoc.	Semanal.
5	Confeccionar una base de datos de posibles clientes.	Puntual.
	Idear acciones de MKT corporativos.	Quincenal.
	Repartir la publicidad de la empresa: mailing	Quincenal.

### MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Indicar, en cada caso, la frecuencia de utilización de cada medio o herramienta y las funciones y/o tareas para las que se emplea.

N° Función	MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS	Frecuencia
Todas	Computadora con paquete office e internet	Diaria



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

1, 2, 3	Calculadora	Diaria
Todas	Impresora	Diaria
4	Teléfono celular corporativo	Diario

### CONOCIMIENTOS QUE EXIGE EL PUESTO DE TRABAJO

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

Especificar el nivel de estudios y la especialidad que se precisa para poder desempeñar correctamente las funciones/tareas incluidas en el puesto (Estudios primarios, Secundaria, terciaria, universitaria, post grado)

Título Técnico en administración y/o Técnico en Logística.

#### CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Indicar qué conocimientos teóricos-prácticos (cursos, seminarios) no adquiridos en la formación reglada, son necesarios para poder desempeñar correctamente las funciones y tareas del puesto. Coloque en cada caso, el nivel preciso siguiendo la ss escala: (1) conocimiento básico, (2) medio, (3) avanzado, así como las funciones que exigen dicho conocimiento.

Nº Función	CONOCIMIENTO ESPECIFICO	Nivel
1	Curso en Atención al Cliente	Medio.
4	Manejo de sistema operativo para almacenamiento y stock de material	Medio.

#### FORMACIÓN PERMANENTE

Si el puesto exige la realización de actividades formativas permanentes o de reciclaje, indicar cuales y en relación a que función del puesto.

El puesto no requiere actualización permanente.

#### EXPERIENCIA PREVIA

Indicar la experiencia laboral previa necesaria para poder desempeñar adecuadamente las funciones y tareas incluidas en el puesto, especificar en qué puesto/s precisa dicha experiencia y el tiempo mínimo de permanencia en cada puesto (independientemente del organismo en el que se adquiriera).

2 años de experiencia mínima en puesto similar. Preferentemente en empresas de mismo rubro (o de servicio) de dotación mayor a 50 colaboradores.

#### TIEMPO NECESARIO PARA POER DESEMPEÑAR EL PUESTO ADECUADAMENTE

Especificar el tiempo que necesitaría una persona que llega nueva al puesto de trabajo (con la formación y experiencia citada anteriormente) para que pueda desempeñar correctamente las funciones y/o tareas incluidas en el mismo.

2 meses a fin de conocer al personal y a los clientes y sus necesidades.

#### NIVELES DE AUTONOMIA

Indicar, para cada una de las funciones el grado de autonomía según la ss escala:

(1) Ninguna autonomía, (2) Autonomía para determinar los métodos de trabajo, (3) autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos; (4) autonomía para determinar los objetivos del puesto.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Autonomía	FUNCIONES BASICAS
(2)	Realiza tareas de secretariado. Recepción física y telefónica de visitas.
(1)	Confecciona y administra los gastos de la agenda corporativa.
(3)	Solicita presupuestos a proveedores del área logística.
(4)	Mantiene y controla el stock de material logístico.
(3)	Realizar acciones de MKT corporativos.

### TIPOS DE NORMAS QUE SE RECIBEN

Indicar si las normas que se reciben son en forma escrita u oral, y si estas son muy detalladas o generales, así como si se refieren a los métodos de trabajo, a las tareas o a los objetivos.

Las normas recibidas son escritas y se refieren en su mayoría a las tareas a realizar y a los métodos de trabajo.

### DECISIONES

Indicar las decisiones más representativas que puede tomar el ocupante del puesto, señalando en cada caso si la propone: (1) a los miembros del equipo de trabajo, (2) a un superior (3) a un órgano colegiado (4) la toma el mismo.

Las decisiones que se toman son del tipo: Mejoras para el servicio.

### SOLUCIONES DE PROBLEMAS

Indicar qué tipo de problemas se presentan en el desempeño del puesto de trabajo, en qué función y/o tarea/s se presenta y el tipo de solución que requiere. (1) se traspasa a otra persona el problema (ej. Superior inmediato) (2) sencilla y/o repetitiva, cuando las dificultades o soluciones se plantean siempre de la misma forma (3) semejante a otras, existen precedentes en los que apoyarse (4) soluciones innovadoras, no existen precedentes.

Las soluciones de problemas tomadas en este puesto son en su mayoría del tipo (1) en cuanto a las tareas administrativas y (3) en cuanto a las tareas de Logística.

### RESPONSABILIDAD

#### SOBRE PERSONAS

#### SUPERVISION ORGANICA

Indicar el número de personas, señalando el puesto que desempeñan, que dependen del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

**N° total de personas que dependen del ocupante del puesto: 39**

**N° de personas que dependen directamente del ocupante del puesto: 0**

**N° de personas con mando: 0**

**N° de personas sin mando: 0**

#### SUPERVISION FUNCIONAL

Indicar el número de personas, señalando el puesto que desempeñan, que dependen funcionalmente del ocupante del puesto, siguiendo el siguiente esquema:

**N° total de personas que dependen funcionalmente del ocupante del puesto: 3**

**N° de personas con mando: 3**

**N° de personas sin mando: 0**

Señalar si esta situación es temporal o permanente: Es Permanente.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

### RESPONSABILIDAD ECONOMICA

Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable económicamente de la gestión, supervisión y/o control del bien. Señale la cuantía y el tipo del mismo.

Esta responsabilidad recae tanto en la supervisión de los gastos corporativos como en el control del material logístico.

### SOBRE BIENES

Indicar los bienes materiales de los que es responsable la persona que ocupa el puesto.

Es responsable del cuidado de la integridad y no extravío del celular corporativo a su cargo. Y de todo el stock del material logístico.

### SOBRE LA SEGURIDAD DE OTROS

Indicar si la persona que ocupa el puesto es responsable de la seguridad de otras personas. Puede ser compañeros, usuarios, etc. y, en caso afirmativo, especifique las posibles consecuencias de su actuación sobre la salud o seguridad de éstas y el grado de probabilidad de que ocurra la acción.

El ocupante del puesto no es responsable de otra persona bajo ninguna función que ejecuta.

### CONSECUENCIAS DE LAS ACTUACION DEFECTUOSAS

Indicar las consecuencias (económicas, de imagen, etc) que se puede derivar de una actuación defectuosa del ocupante del puesto. Especificar el tipo de error, la forma de evitarlo, o, una vez cometido, quién lo detectaría. Indicar la probabilidad (baja, media, alta) de que se produzca el error y la importancia (baja, media, alta) del mismo.

Función N°	Tipo de Error	Consecuencia	Quién lo detectaría
1	No dar el parte al receptor de la visita.	Perdida de tiempo y dinero. Mala imagen corporativa.	La visita.
2	No asentar gastos en planillas o extraviar comprobantes. Mal archivo.	Perdida de tiempo y dinero	Gte. Gral y Cr.
3	Contratar a un proveedor incumplidor. No reclamar.	Perdida de tiempo y dinero.	Cliente.
4	No solicitar la cantidad adecuada. Desorden en el material stockeado.	Perdida de tiempo y dinero.	Personal y Gte.
5	No realizar e.mailing corporativo.	Falta de presencia en el mercado.	Gte. Gral

Función N°	Probabilidad	Importancia	Forma de evitarlo
1	Baja	Media	Llevar una agenda de visitas y llamados.
2	Baja	Alta	Atención absoluta. Archivo diario. No acumular
3	Baja	Media/Alta	Solicitar vs. Presupuestos. Poseer una agenda de proveedores "negativos".
4	Baja	Media	Realizar previsión en cuanto a stock necesario



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

			mensualmente.
5	Baja	Media	Diagramar una campaña s/ efemérides.

### RELACIONES HUMANAS

Señalar los puestos con que se relaciona más habitualmente el ocupante del puesto, especificando los motivos de dicha relación y la frecuencia de los contactos. Es preciso distinguir entre relaciones internas y externas a la Organización.

### RELACIONES INTERNAS:

Con puestos adscritos al mismo organismo o centro que el ocupante del puesto analizado.

Puesto	Frecuencia	Tipo
Gte. Gral	Diaria	Laboral/ personal
Gte. RRHH y operaciones	Diaria	Laboral/ personal
Supervisor	Semanal	Laboral
vigiladores	Eventual	Laboral

### RELACIONES EXTERNAS:

Con puestos de otros organismos o centros distintos al que adscribe el puesto analizado. Señalar organismo y los puestos.

Organismo	Frecuencia	Tipo
Proveedores	eventual	Laboral
contador	semanal	Laboral
Asesor de seguros	eventual	Laboral

### AMBIENTE DE TRABAJO

#### CONDICIONES DE TRABAJO

Indicar el lugar en el que habitualmente se realizan las funciones y/o tareas incluidas en el puesto de trabajo objeto de análisis (despacho individual, sala común, a la intemperie, etc.) y el % del tiempo que permanece en ellos.

Despacho Individual 90%  
Intemperie 10% (tramites en la calle)

#### CONDICIONES AMBIENTALES

Indicar las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ruido, humedad, etc.) del lugar donde se lleva a cabo las funciones y/o tareas del puesto y el % de tiempo que se permanece sometido a dichas condiciones ambientales.

Las condiciones ambientales son buenas el 95% del tiempo, la oficina está bien equipada.

#### RIESGOS

Indicar el tipo de riesgo de accidentes o enfermedades profesionales que puede conllevar la realización de las funciones y/o tareas incluidas en el puesto de trabajo y % de tiempo que permanece sometido a dichos riesgos.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

El ocupante del puesto de trabajo no se encuentra sometido a riesgo frecuente, no esta exento de algún accidente.

### HORARIO

Indicar el horario habitual del ocupante del puesto y este es continuo, cortado, a turno, etc.

El horario habitual de trabajo es de L a V de 9 a 14 en la oficina. Y luego, disponibilidad *on line* full time.

.....

### OBSERVACIONES

- Del analista:

1- Se observan que la función 5 (MKT) no debería ser aplicación en este puesto, correspondiendo al Gte. Gral. Se sabe que los tres puestos analizados que son desarrollados por los miembros de la familia realizan la función 5 lo que denota en retrabajo y muchas veces en malestar entre los mismos ante la perdida de tiempo.

2- Por otra parte, se observa que todas las funciones que lleva este puesto deberían contar con mayor autonomía de la que el ocupante posee, y esto es así porque el compromiso del miembro de la familia actuante no es el que debería, está acomodada en ser "hija de" y no toma la capacitación pertinente sabiendo que detrás están su padre y hermana. Esto se solucionaría, ampliamente con la contratación de una persona idónea. Pero es una EF y estas cosas pasan.

3- Los trámites bancarios diarios, de retiro de dinero y/o averiguación de estados de cuenta, cobertura de cheques, etc. debería ser realizados por este puesto una vez a la semana.

- Del ocupante del puesto:

La tarea simplemente no le gusta, ella es actriz. "Hago lo justo y necesario para cumplir", "no me gusta que me impongan tiempos".

.....



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

## **Anexo 5 - Descripciones de Puestos**

**Anexo 5. 1 DP Gerente General**

**Anexo 5.2 DP Responsable RRHH**

**Anexo 5.3 DP Responsable de Administración y Logística**