



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**CREACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DE UNA EMPRESA FAMILIAR.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ABIGAIL MORALES CORREA

DIRECTOR:

MTRO. ÓSCAR ALBERTO CLAVELLINA LÓPEZ



Ciudad Universitaria, marzo 2022.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM, por ser una institución plural e inclusiva

A la Facultad de Psicología y a su personal Académico por darme los conocimientos y principios que me acompañan en mi quehacer profesional

A mis Padres y Abuelos por su ejemplo, dedicación y confianza para lograr mi carrera profesional y ejercer

A mis asesores y profesores por su orientación y valiosa guía para concluir éste proyecto: **Mtra. Erika Souza Colin, Dra. Juana Patlán Pérez, Dr. Ángel Jaime Grados Espinosa y Dr. Oscar Zamora Arévalo**

A mi Director de Tesis **Lic. Óscar Alberto Clavellina López** por su motivación constante y por su ejemplo de fortaleza profesional y humana

A mis compañeros de generación por su amistad y ser fuente de inspiración para concluir mi proyecto de titulación

A Rafael por su amor y compromiso. Por compartir conmigo el orgullo, respeto y lealtad a nuestra Casa de Estudios.

Título.
Creación del área de Recursos Humanos de una empresa familiar.

Índice.

| | |
|--------------------|---|
| Resumen | 1 |
| Introducción | 2 |

Capítulo I. La Organización

| | |
|--|----|
| 1.1. Definición y teoría de las Organizaciones | 6 |
| 1.2. Origen de las Organizaciones | 11 |
| 1.3. Estructura Organizacional | 12 |

Capítulo II. La Organización como empresa familiar

| | |
|---|----|
| 2.1. Concepto de la empresa familiar | 21 |
| 2.2. Características de la empresa familiar | 24 |
| 2.3. Crecimiento de una organización..... | 26 |
| 2.4. Crecimiento familia-empresa | 28 |

Capítulo III. Administración de Recursos Humanos

| | |
|---|----|
| 3.1. Definición de Administración | 41 |
| 3.2. Proceso administrativo | 42 |
| 3.3. Concepto de planeación estratégica | 43 |
| 3.4. La matriz FODA | 47 |

| | |
|---|----|
| 3.5. Planeación estratégica de Recursos humanos | 51 |
| 3.6. Modelos de gestión de los Recursos Humanos | 57 |
| 3.7. Subsistemas de la gestión y funciones de Recursos Humanos | 60 |
| 3.8. Administración de Recursos Humanos como una función staff | 64 |

Capítulo IV. Diseño del sistema de Recursos Humanos para una
empresa familiar

| | |
|--|-----|
| 4.1. Antecedentes de la empresa familiar | 73 |
| 4.2. Metodología de la investigación | 76 |
| 4.3. Diagnóstico organizacional | 78 |
| 4.4. Intervención para la creación del área de Recursos Humanos | 88 |
| 4.5. Resultados | 100 |
| 4.6. Conclusiones | 102 |
| 4.7. Discusión | 103 |

Referencias

Apéndice

Resumen

En México las empresas definidas como micro, pequeña y mediana empresas son creadas por familias que representan un motor de generación económica importante para el país.

Estas empresas familiares pueden desaparecer o mantener su crecimiento, aquéllas que visualizan sus necesidades y planean su futuro lo han logrado por diversas razones que carecen de investigación, esto no ha permitido conocer cuáles han sido las variables atendidas de éxito y así proponer metodologías que puedan aplicarse en éste mercado laboral y a través de profesionales que orienten su crecimiento de forma ordenada para lograr su institucionalidad.

Por lo anterior, se desarrolla ésta investigación que primeramente subraya la importancia de la planeación estratégica de la empresa familiar con la necesidad primaria de crear métodos de trabajo ordenados.

Dichos métodos, se propone que deben agrupar modelos de las ciencias sociales, económicas y humanas como la Psicología Organizacional, por lo que, se revisan las teorías de la Organización, Administración de Recursos Humanos y la literatura existente de la empresa familiar.

Para acompañar el proceso de institucionalizar una empresa familiar, se propone crear un área de Recursos humanos que apoye su desarrollo, con un modelo de gestión humana y administrativo de procesos ; a partir de la competente selección del personal, formación y administración del talento que resulte en el bienestar de los colaboradores.

Por lo cual, finalmente, se propone una metodología de trabajo derivada de la planeación estratégica de la empresa familiar y diagnóstico organizacional denominado “Manual de procedimientos del área de Recursos Humanos”.

Introducción

La investigación de la empresa familiar, es importante porque actualmente en México la mayoría se encuentra en etapa de transición a la siguiente generación.

Los dueños fundadores están en el momento de optar por una orientación con estrategias de sucesión que fortalezcan sus patrimonios y, sin embargo, esto poco sucede por falta de conocimiento y por la unilateralidad de sus decisiones.

Lo anterior también obedece a los pocos espacios que existen para la investigación y difusión en los temas de la gestión de la empresa familiar, que puedan orientar a los empresarios mexicanos. Por otra parte, el escaso campo de análisis en este tema se ha considerado un campo independiente, como una extensión de la visión de la empresa, desarrollada por las teorías existentes en los diferentes ámbitos de estudio, donde las conclusiones muestran algunos avances con relación a sus elementos extrínsecos, principalmente económicos y financieros, con posturas independientes cuando se compara su evolución en el tiempo con otros campos científicos del saber como podría ser la Psicología Organizacional.

En este sentido falta mucho camino por recorrer, para conocer los componentes intrínsecos en la gobernanza de la empresa familiar, que permita aportar modelos innovadores en la sucesión planificada, la estandarización de sus procesos y la administración de su potencial, para mantener el patrimonio económico-social de la empresa familiar, que en su mayoría son pequeñas y medianas, pero con grandes posibilidades de crecimiento.

De acuerdo con Soto (2011) la empresa familiar está conformada por un porcentaje mayor en la primera generación con un 66%, seguido de uno menor en la segunda generación con un 29% y, solo un 4% por la tercera. Esto implica una difícil batalla para el crecimiento y ello se debe en gran medida a que el 67% de las empresas no cuentan con planes de formación y solo el 30% sí lo hace. De igual modo, en el supuesto aceptado de que la planeación estratégica es fundamental para la competitividad de las empresas, que les permite crecer en el mercado existente con nuevas áreas de oportunidad como la exportación y brindar nuevos y mejores servicios; el 71% de la empresa familiar no cuentan con éste tipo de planeación. (pp.158-159).

Ahora bien, la planeación estratégica implica analizar las variables de la organización y desagregar sus elementos, que en este caso son, la empresa por una parte y la familia empresaria por otra, con la agravante que éste último elemento es un campo naciente de investigación.

Lo anterior demuestra el problema latente por atender, la necesidad de crear modelos de administración que agrupen las ciencias sociales, económicas y humanas, entendido el conocimiento de un ámbito de estudio como, un proceso acumulativo del aprendizaje colectivo, de visiones teóricas que puedan agruparse y en este sentido, es el conocimiento de la complejidad en la gestión de empresa familiar.

Por lo cual, esta investigación propone desarrollar la articulación entre la planeación estratégica de la organización y la planeación del talento humano, a partir de la creación de un área de Recursos humanos que con un modelo de gestión administre los procesos y la gestión humana.

A tal fin partimos de la pregunta, ¿Cómo se crea un área de Recursos humanos en una empresa familiar que decide proyectarse a largo plazo a través de la formulación de su planeación estratégica y que particularidades para su implementación y crecimiento debe abordar, desde una perspectiva de gestión situacional de la psicología organizacional?

Con el propósito de responder a esta pregunta se revisó, primeramente, las teorías administrativas, el problema del concepto de empresa familiar y sus investigaciones, particularmente la empresa familiar en México y los modelos de gestión de la psicología organizacional.

A continuación, se desarrolló un proyecto de intervención que tiene como objetivo el de crear un modelo de gestión del recurso humano, que permita estandarizar e implementar los procesos de un área de Recursos humanos que funcione como gestora del cambio en la profesionalización de la estructura organizacional de la empresa familiar.

De forma que, se pretende describir cómo la estandarización de los procesos administrativos del área de Recursos humanos permiten fundamentar la profesionalización de la empresa familiar, a partir de la competente selección del personal, formación y administración del talento que también resulta en el bienestar de los colaboradores.

Que por medio del área de Recursos humanos la empresa familiar pueda obtener, desarrollar y retener a personal calificado que le permita tener competitividad y eficiencia en sus procesos.

Demostrar las posibilidades y ámbitos de actuación que las áreas de Recursos humanos tienen para ofrecer en la investigación, con diseño de herramientas administrativas y humanas que la empresa familiar actualmente requiere y el papel que desempeña en el proceso de evolución de la empresa desde el acompañamiento de la planeación estratégica.

Aportar a los estudios de la psicología organizacional la experiencia en el diseño de herramientas administrativas para la gestión de un recurso humano calificado, en un ambiente complejo como es la empresa familiar y, a su vez permita el crecimiento ordenado de la organización.

En nuestras conclusiones se propone responder al problema planteado en la pregunta de investigación, precisando la importancia de la relación del crecimiento de una empresa familiar y el papel desde su función que desempeña las áreas de Recursos Humanos para lograrlo, los problemas asociados y la particularidad que demanda el binomio empresa-familia.

Capítulo I. La organización

1.1. Definición y teoría de las organizaciones.

Para entender el concepto de organización se revisaron las teorías que lo definen y la forma como algunos autores lo dividen por su tipología, por ejemplo: en organización racional y natural, en organizaciones orgánicas y mecánicas, Silverman (1975), en organización formal y social, pero éstas son las visiones genéricas del concepto. (pp. 21-22).

Las teoría de la organización fue variando con el surgimiento de postulados que más adelante se describen para entender la composición del término en los diferentes contextos sociales en que se gestaron.

Cada autor interesado en la organización aportó características diferenciadoras para su definición y sin embargo existen coincidencias que Weinert en 1985 intentó reunir en una sola definición y que es citado por Silverman (1975) .

“Un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación con un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo esta formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o a una serie de metas finales u objetivos”
(Silverman, 1975,p.43).

Éstas coincidencias se logran después de haber desarrollado diferentes aproximaciones teóricas que han imperado y surgido a lo largo de más de un siglo.

Es Rivas (2009), quien analiza la evolución de la teoría de la organización logrando la integración de conceptos teóricos y los divide en teorías clásicas y modernas. (pp.12-25).

Teorías Clásicas:

1. Teoría científica de Taylor, que constituyó el primer esfuerzo para estudiar el trabajo como un sistema, reemplazando las prácticas empíricas. Taylor, propone en su libro "*Principios de administración científica*" cuatro principios:
 - Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas
 - Proceso de selección, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores
 - La cooperación entre los trabajadores para asegurar que se realizara el proceso científico, a través de la división del trabajo
 - La idea de que el trabajo y la responsabilidad es compartido.

2. Teoría funcional de Fayol quien generó la idea de que la organización estaba basada en cinco funciones: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración. Su postulado es que la mejor organización se da a través de la subdivisión de funciones y desarrollo de procedimientos.

3. Teoría burocrática de Weber, que postula que las relaciones entre los miembros del grupo deben ser formales e impersonales, aunado a la división del trabajo y la especialización para el funcionamiento eficaz de la organización.

4. Teoría de los sistemas cooperativos de Barnard, quien considera que la buena organización asegura la cooperación de sus miembros a través de un trato justo con beneficios recíprocos.
5. Teoría de los sistemas de Bertalaffy, Katz, Khan y Rosenzwei que indica que las organizaciones son sistemas abiertos constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente, por lo que éstos deben coordinarse armónicamente.
6. Teoría del comportamiento de March y Simon, su postulado se centra en la importancia de la toma de decisiones de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos y de acuerdo a su nivel de influencia para la buena organización.
7. Teoría política de Pfeffer y Croazier, que plantea la influencia de los intereses de los grupos en las organizaciones y que por lo tanto para lograr la buena administración en su interior hay que gestionar de manera positiva el conflicto entre objetivos e intereses.
8. Teoría del desarrollo organizacional de Lewin y McGregor, que promueve el mejoramiento de las organizaciones a través del cambio planeado con intervenciones de los diferentes niveles de la organización.
9. Teoría de la contingencia de Burns, Stalker y Woodward, que plantea la importancia de las influencias externas de una organización como la tecnología, el tamaño y su medio ambiente; de ellas depende el éxito de una organización.

Teorías modernas:

1. Teoría de la población ecológica de Hannan y Freeman, que desarrolla tres supuestos para la organización: los recursos del entorno son limitados, la organización posee estructuras que son escogidas entre diversas opciones y finalmente cuando hay un cambio en el entorno hay dos posibles formas de reorganización: la inercia que conduce a desaparecer y la adaptación que lleva a la supervivencia.
2. Teoría institucional de Di Maggio, Powell, Meyer y Rowan, que distingue las organizaciones en privadas y públicas, e incluye las normas sociales, creencias y reglas. Ésta teoría se aplica para instituciones no lucrativas. Considera que la mejor forma de organizarse es la integración de sus miembros y la aceptación de la sociedad.
3. Teoría del costo de transacciones de Williamson, que analiza y define los costos de transacción y sus tres atributos; la especificidad de los activos, la frecuencia de las transacciones y la incertidumbre de la transacción. Su postulado se centra en la importancia de minimizar éstos costos.
4. Teoría de los recursos y capacidades de Barney, ésta teoría explica las fortalezas y debilidades de la organización para desarrollar capacidades distintivas y así conseguir ventajas competitivas. Su premisa indica que la mejor forma de organización es la que gestiona racionalmente sus recursos y capacidades.
5. Teoría del caos determinista de Campbell, desprendida de la teoría matemática del caos, que define los sistemas complejos dinámicos, de tal forma que su postulado en la organización es que se debe gestionar la variabilidad caótica de la organización a través de la complejidad.

6. Teoría de los sistemas alejados del equilibrio de Prigogine, considera a la organización como sistema abierto alejado del equilibrio que se auto-organiza para adaptarse, como proceso psicosocial.
7. Teoría de los sistemas complejos adaptativos de Kauffman, que afirma que la mejor organización para ésta teoría es la que permite ajustes continuos entre sus elementos y su entorno.
8. Teoría de la criticalidad organizada de Maturana y Varela, postula que la organización es un sistema vivo, que produce y es producto a la vez, definida como una red de construcción de procesos que puede crear o destruir su sistema como respuesta a su medio.

Los postulados anteriores siguen vigentes, su estudio continua avanzando para resolver los problemas del hombre contemporáneo con sus particularidades; los enfoques para definir la organización se distinguen por la perspectiva del mundo en que se suscitan las actuaciones sociales y económicas.

Se retoma la definición de Grados (2017) que indica que “Una organización son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo, estan compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas” (p. 43).

Con el análisis anterior, se define la organización para el desarrollo de ésta investigación como: *Un sistema vivo, constituido por talento humano para cumplir metas, a través de la gestión innovadora de sus procesos, que permanecen en influencia mutua con los entornos cambiantes y de esta manera subsistir.*

1.2. Origen de las organizaciones.

El estudio de la organización en la psicología comenzó con la psicología industrial, psicología del trabajo y organizacional. El *Journal of Applied Psychology*, publicado por vez primera en el año 1917, contenía artículos que trataban sobre materias de psicología aplicada, en temas de medición de capacidades y actitudes con aplicación de pruebas. Baverman en 2010, indicó que “la psicología industrial y la sociología industrial surgen como auxiliares de la orientación Taylorista hacia la ingeniería, que apareció como método para perfeccionar los procesos de selección, capacitación y motivación a obreros. La administración científica de Taylor da origen a un siglo XX como un período en que se gestaron todas las ideas para intentar determinar lo que es una eficiente organización del trabajo ”(Pfeffer,2000, p. 11).

Por otra parte, se distinguen tres etapas en el origen de las organizaciones (Chiavenato, 2017, pp 7-8).

- La primera era de la industrialización clásica, del periodo 1900 a 1950: Una era marcada por la Revolución Industrial que provocó las investigaciones técnicas y administrativas de la división del trabajo; que considera a las personas como recursos de producción, girando alrededor del pensamiento de ingeniería de la organización, al servicio de la tecnología.
- Segunda era de la industrialización neoclásica, del periodo 1950 a 1990: Después de la Segunda Guerra Mundial la organización se transforma en su estructura, de burocrática piramidal, a estructura matricial y departamental para responder a la velocidad de ésta transformación, por la apertura de mercados y lazos comerciales que emergen.
- Tercera era de la información, del periodo 1990 a la actualidad: Definida por la tecnología de la información, que avanza rápidamente, afectando la vida de la organización, convirtiéndola en un sistema impredecible y complejo para lograr su evolución, crecimiento y subsistencia.

Los procesos organizacionales cobran interés a través de la gestión de las personas y sus conocimientos como una parte estratégica de la organización, el área de Recursos humanos evoluciona dentro de la estructura organizacional y pasa de ser un área administrativa a ser una área staff de asesoría cada vez más estratégica.

Otra definición de organización menciona que el objetivo principal de una organización es hacer producir el saber, para prepararse ante la velocidad de los cambios impredecibles provocados por los avances tecnológicos Etzioni (1964).

En éste sentido, se plantea que la producción del saber puede gestionarse a través del diseño de sus procesos y la auditoría después de su aplicación, documentando las experiencias exitosas que se desprenden en su desarrollo y seguidamente auto-organizarse nuevamente adaptando su sistema y evolucionar.

Entonces, son las áreas de Recursos humanos que están transformando su visión y aprendizaje empresarial, adaptándose a las nuevas características y necesidades de la organización contemporánea. Por su parte, la organización hoy entiende la importancia de establecer un área de Recursos humanos con una misión de carácter estratégico y de acompañamiento humano.

1.3. Estructura organizacional.

La estructura es una de las variables más importantes en la planificación de una organización, que como función administrativa indica la coordinación de esfuerzos y decisiones de los directivos con el fin de conseguir una adecuada utilización de sus recursos. Las decisiones se irán configurando en dimensiones verticales y horizontales representados gráficamente en los organigramas de la organización. De tal manera, que la estructura organizativa tiene un efecto muy importante sobre el desempeño total del sistema en la organización.

Mintzberg (1997), propone que la estructura organizacional es la suma total de las formas en que se divide el trabajo y su coordinación que consta de cinco partes fundamentales:

1) el ápice estratégico, 2) la línea media, 3) la tecnoestructura, 4) el staff de apoyo y 5) el núcleo de operaciones.

También propone cinco mecanismos a través de los cuales la organización coordina el trabajo: 1) adaptación mutua, (que se define como la comunicación informal que es más común en las empresas pequeñas), 2) supervisión directa, 3) normalización de los procesos de trabajo a través de procedimientos y reglas, 4) normalización de los resultados como los estándares de ventas y, 5) la normalización de habilidades, que detalla las competencias necesarias para cumplir los objetivos.

De forma más concreta, Larrosa, Mendoza y Planellas (1995), definen la estructura organizacional como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre éstas unidades.

Por su parte, Chiavenato (2017) indica que la estructura funciona para la organización como mecanismo para enfrentar los desafíos que existen en el sistema entre su entorno interno y externo, clasificando la estructura en tres niveles:

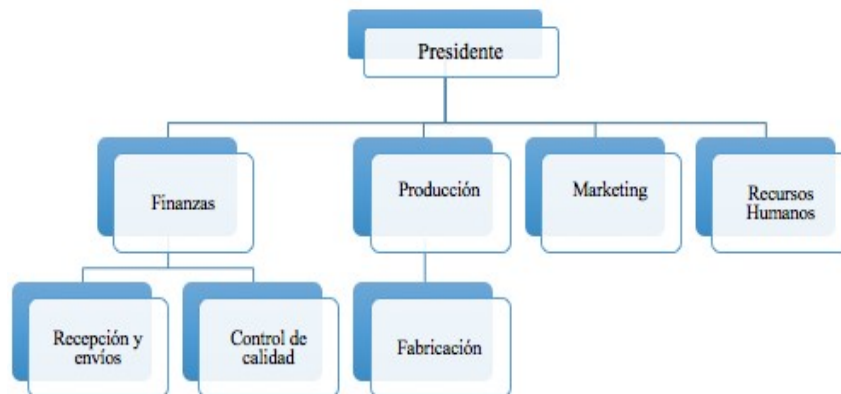
- Primer nivel institucional o estratégico: es en éste nivel donde se toman las decisiones, se plantean los objetivos al estar conectados con el medio externo de la organización. Los roles desempeñados son de dirección, ejecutivos, dueños y accionistas.
- Segundo nivel intermedio o táctico: es un nivel intermedio entre la estrategia y la operación, de tal forma que su labor se centra en la articulación de ambos niveles para el logro de los objetivos, se encuentra en la subdivisión de áreas y los roles desempeñados, son las gerencias, los administradores y los supervisores.

- Tercer nivel operacional: es el nivel técnico y tecnológico de la organización en donde se llevan a cabo las tareas cotidianas de la operación con rutinas dictadas en los procedimientos. Los roles desempeñados son técnicos totalmente cerrados y deterministas.

Pese a que no existe una estructura organizativa ideal, los autores han clasificado en tres grandes tipos sus formas: Funcional o lineal, divisional y matricial o de staff, Fuentes (2014).

- La estructura funcional agrupa los puestos de trabajo en unidades, como se muestra en la Figura 1, de acuerdo a las funciones básicas de la empresa facilitando la comunicación y coordinación ya que, sus miembros comparten similares conocimientos, sin embargo, presentan desventajas como la dificultad para la comunicación interdepartamental por la unidad que formula al interior de ellos, también la centralización de la toma de decisiones que en un entorno dinámica podría no resultar.

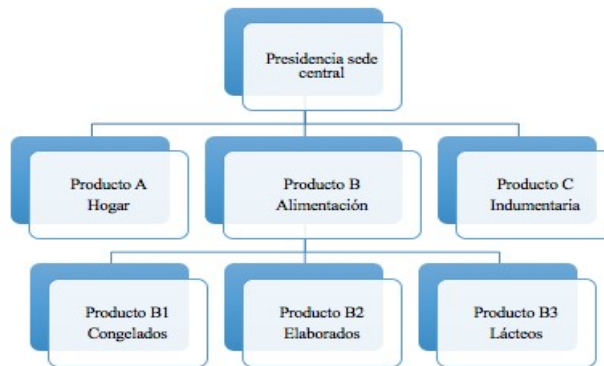
Figura 1
Estructura funcional con agrupación de funciones



Tomado de *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (p.173) por Fuentes, M.,2014, Piramide.

- La estructura divisional permite la agrupación geográfica, o bien por clientes y por producto, como lo muestra la Figura 2, y en los casos en que la organización crece y su tamaño requiere de otras estrategias para organizar el trabajo.

Figura 2
Estructura divisional

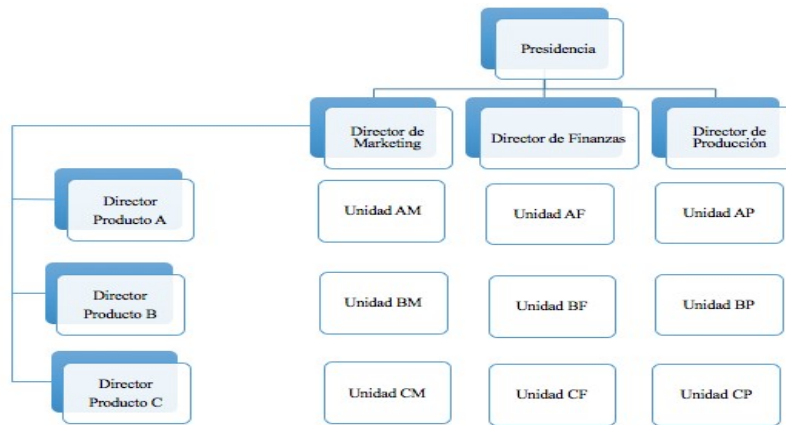


Tomado de *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (p.175) por Fuentes, M., 2014, Piramide.

- La ventaja de este tipo de estructura es la posibilidad de adaptación a las exigencias del mercado, dada la autonomía de la toma de decisiones. Sin embargo, su desventaja es la posible duplicación de funciones en cada división que reduce las sinergias del sistema que puede provocar conflictos entre las subdivisiones. Se concluye que este tipo de estructura puede funcionar cuando la organización necesite diversificar sus productos para la atención de nuevos mercados.
- Finalmente, la estructura matricial, combina dos o más variables en un mismo nivel jerárquico para agrupar las unidades que habitualmente una de ellas es de agrupación funcional. Figura 3.

Los departamentos staff se colocan en el nivel divisional para que puedan asesorar y servir tanto a las autoridades de la corporación, como a las respectivas autoridades de cada unidad en la adecuada toma de decisiones. Las ventajas de éste tipo de estructura radica en su combinación de la estructura funcional y divisional al mismo tiempo y por otra parte permite mayor colaboración de los colaboradores en diferentes proyectos de la organización aprovechando las sinergias funcionales, permitiendo la flexibilidad.

Figura 3
Estructura matricial



Tomado de *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (p.177) por Fuentes, M.,2014, Piramide.

Entonces, el diseño de una estructura organizativa debe representar gráficamente las relaciones jerárquicas formales de tal manera que, clarifica las posiciones y líneas de mando dimensionando la división del trabajo acorde a cada organización.

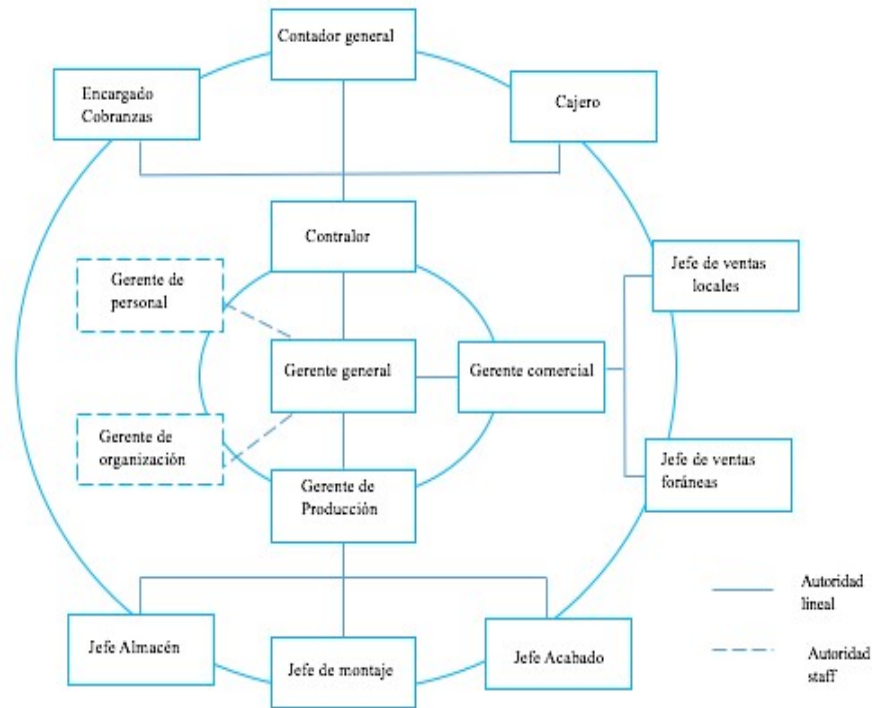
Por su parte, Reyes Ponce (2011) indica que el diseño de las estructuras organizacionales cambian de empresa a empresa, sus denominaciones y el orden en sus combinaciones; en este sentido, las define como las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad,

que se expresan gráficamente en organigramas, los cuales representan en forma intuitiva y objetiva el sistema organizacional y se complementan con los análisis de puestos; desde este punto de vista, el autor indica que los organigramas deben revelar seis factores de la estructura organizativa:

- Los niveles jerárquicos claros
- Las líneas de autoridad y responsabilidad con nombres de funciones
- Los canales formales de comunicación
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Clasifica los organigramas en cuatro tipos de diseño: a) los organigramas verticales, donde la organización con una estructura funcional utilizará normalmente; b) los organigramas horizontales que representan las estructuras matriciales; c) los organigramas circulares, como se muestra en la Figura 4, trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de la organización señalando así la importancia de los niveles jerárquicos eliminando la idea de status alto o bajo y permite colocar mayor número de puestos.

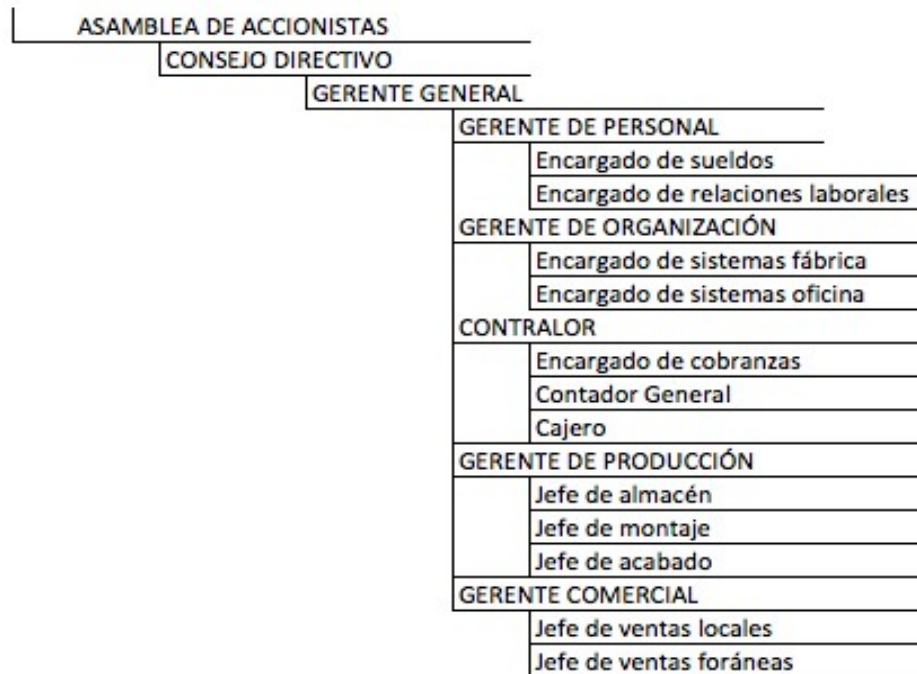
Figura 4
 Carta circular de organización



Tomado de *Administración Moderna*.(p.304), por Reyes, P.A, 2011, Limusa.

y, d) los organigramas escalares que señalan con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Figura 5. Ambos organigramas son usados muy poco aún y carecen de la fuerza objetiva de aquéllos que encierran cada función dentro de un cuadro para destacar adecuadamente.

Figura 5
Organigrama escalar



Tomado de *Administración Moderna*.(p.305), por
Reyes, P.A, 2011.Limusa

Capítulo II. La organización como empresa familiar

El sector empresarial distingue la contribución económica de los negocios familiares, es así que, la categoriza como “empresa familiar”. Considerando sus características particulares, que requieren un especial enfoque de estudio, de todas las variables involucradas en sus dos ámbitos básicos de ejecución: la empresa y la familia.

Según Gersick (1977) la literatura del tema se explica desde la informalidad de la empresa como resultado de las relaciones emanadas de la familia propietaria, las cuales, al ser trasladadas de un ámbito a otro, originan un choque entre las lógicas empresariales y las de la convivencia familiar (p. 244).

Entonces, esta distinción tiene una relación directa con el componente familia, que difícilmente se aborda en el mundo financiero y humano de las organizaciones, la estructura familiar no se concibe como una organización per se, de tal manera que, existe el debate si los negocios familiares son o no una organización y en caso de no serlo, cómo lograr que su estructura y procesos logren su inmersión en el mundo organizacional.

Así mismo, Ginebra (2001) sugiere que la empresa familiar es dirigida de una manera intuitiva, y por lo tanto poco profesional, es decir, de manera opuesta a la gran empresa que se caracteriza por la formalidad; indica que la empresa familiar tiene como sello característico la informalidad.

Otros enfoques de investigación han sugerido que es pertinente repensar el término por su ambigüedad, ya que simplifica la realidad de este tipo de empresas y no explica con profundidad lo que significa la dimensión familiar dentro de una organización. Proponiendo el término organización familiar.

En éste sentido, Rueda (2017) considera que el éxito de la empresa familiar se debe entender como organización, y en primera medida sobre la base de crear un ambiente que logre distanciar en la medida correcta los entornos de familia, propiedad y empresa; situación que solo es posible a través de la profesionalización y el desarrollo de protocolos administrativos de primer nivel (p. 339).

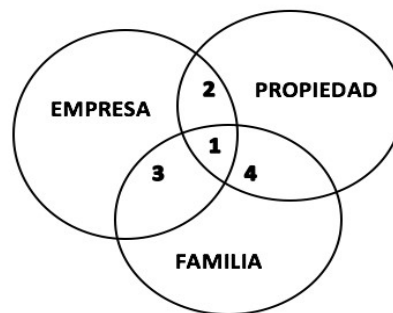
Para dar claridad al estudio de la empresa familiar se debe clarificar su significado, ser estudiada con un enfoque organizacional y de dinámica compleja, mediante mecanismos que aseguren mayor formalidad y reduzcan su informalidad; donde la familia se convierte en un elemento más de los que componen el total de la organización.

2.1. Concepto de la empresa familiar

Para conceptualizar la empresa familiar se retoma el “modelo de los tres círculos” de la Figura 6, de Davis y Tangueri de 1982, Pérez (2012) que se encuentra en la perspectiva sistémica y consiste en la transferencia y unión de tres ámbitos sociales, que forman la organización de la empresa familiar: Empresa + Propiedad + Familia, convirtiendo al todo en un sistema complejo, donde las dinámicas sociales de cada contexto se ven reflejadas en el otro (p. 4).

Figura 6

Modelo de los tres círculos de Davis & Tangueri.



Tomado de *El modelo de empresa familiar. Los cuatro pilares fundamentales.*(p.4) por Pérez, M,A.I. (2012) Revista Empresa, investigación y pensamiento crítico (1) 12.

El modelo supone que la transformación del sistema radica en el tipo de postura que la familia tome, a través de; la expectativa y posición que tenga cada miembro en la empresa, donde ambas, determinan la variedad de cuatro interacciones sociales en la organización:

- 1 Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa
- 2 Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia
- 3 Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa
- 4 Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

Entonces, el modelo resulta práctico para entender en primera estancia los componentes básicos de la empresa familiar, más adelante se desarrollan otros modelos que ya incluyen elementos como la propiedad, la gerencia y el proceso de sucesión.

Por su parte, y de manera más concreta Treviño (2010) plantea que, para definir la empresa familiar como organización, se deben descartar tres criterios comunes: primero, el tamaño ya que pueden ser pequeñas, grandes o muy grandes; dos, el giro o categoría, considera que tampoco importa si es una empresa artesanal, privada o rural; tercero, las empresas que inician de emprendedores ya que, las empresas que nacen de un emprendedor no necesariamente son empresa familiar.

La autora concluye que es el adjetivo “familiar” el que define por sí mismo al tipo de negocio y el que revela si una empresa debe o no considerarse como empresa familiar: Familia + Empresa.

Por su parte, Claver, Molina y Zaragoza (2015) afirman que otros autores han preferido dividir el concepto de acuerdo a niveles de enfoque: El nivel individual, en donde los trabajos se concentran en el análisis de dos grupos de interés: los fundadores y los empleados no familiares.

En el nivel interpersonal, donde los trabajos se concentran en el estudio de la interacción y la sucesión en la empresa familiar. En el nivel organizacional, en que las investigaciones profundizan sobre las prácticas gerenciales y la administración de recursos.

También definen a la empresa familiar como un *sistema complejo con capacidad de adaptación que aprende y evoluciona de manera semejante a los seres humanos, está constituida por agentes heterogéneos que se relacionan entre sí y con su entorno de forma no lineal y son capaces de adaptar su comportamiento ilimitadamente apoyándose en su experiencia, comportamiento que no se puede deducir a partir del comportamiento de sus agentes* (Claver, et al., 2015, p.45).

La anterior postura es de interés para ésta investigación, ya que indica la necesidad de modificar la manera tradicional de dirigir una organización en cuanto de empresa familiar se trate, y donde los instrumentos convencionales vinculados a las funciones de operación y gestión no resultan suficientes si no se toma en cuenta su planeación y objetivos de largo plazo.

El grado de diversidad en los elementos constitutivos de la complejidad y la interacción entre ellos implican un amplio abanico de situaciones imprevistas, provocan condiciones de alta inestabilidad y dificultan enormemente las posibilidades de predecir y controlar los acontecimientos.

Si se acepta que la complejidad de la organización familiar existe desde su concepto, entonces se entenderá que la empresa familiar debe administrarse a través de modelos estratégicos y procedimientos que potencien las características intrínsecas de su sistema adaptativo y auto-organizado, promoviendo la innovación de intervenciones diseñadas a la par de los momentos evolutivos de la familia empresaria.

2.2. Características de la empresa familiar.

La dimensión del concepto de empresa familiar es tan amplia que los autores también han preferido establecer lo que no es empresa familiar, y en este sentido, facilitar y enumerar sus características por sus componentes.

Reconocen que la diferencia es comportamental; así, la visión de la empresa, la unión de intenciones de sus miembros para lograr esa visión y, el comportamiento encaminado a prolongar su posesión a través de distintas generaciones de una misma familia, explican más detalladamente sus características distintivas en relación con las empresas no familiares.

Por consiguiente, apuntan a la heterogeneidad de las características de una empresa familiar y que éstas se relacionan principalmente con la dificultad para fijar los límites de sus fronteras relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa Benavides, Guzmán y Quintana (2011).

Entonces se vuelve de gran utilidad revisar las características de la empresa familiar para conceptualizar a una organización y como tal; Treviño (2010) enumera seis características fundamentales:

1. Que la Familia posea por lo menos el 51% de las acciones del negocio para que conserven la voz y el voto en la decisiones y rumbo de la empresa

2. Que uno o varios familiares estén involucrados ya sea en la gestión o administración estratégica de la empresa
3. Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad
4. Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones
5. Que la familia promueve la transmisión de oficio/conocimientos entre generaciones y cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia
6. Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, definiendo la riqueza; capital financiero, activos intangibles de la empresa, de la familia y los generadores para la sociedad.

Por otra parte, menciona la importancia de los intangibles en las características de la empresa familiar y que contribuyan a su capacidad de adaptación o auto-organización: la *vocación de continuidad*, es decir, el deseo del fundador o fundadores y de sus descendientes de que la propiedad, el gobierno y/o la dirección de la empresa permanezcan perpetuamente bajo el control de miembros de la familia.

Fomentar esta vocación, es lo que determina la vida del negocio, como un proyecto empresarial de una familia, que se va convirtiendo en un legado que pasa de generación en generación y, que crece hasta convertirse en grandes e importantes organizaciones para los países en que se desarrollan.

De tal forma que, no sólo el proceso de crecimiento es un factor determinante para la investigación de la empresa familiar, también sus elementos en juego y las variables que se incorporan y que permiten ese impulso y su dinámica para lograr el éxito.

Se concluye y define para el objetivo de esta intervención que la empresa familiar es:

Una organización que define su propia gestión administrativa a partir de sus principios y valores familiares con el objetivo de mantener su patrimonio a través de sus generaciones.

2.3. Crecimiento de una Organización.

En este apartado se identifica, desde el punto de vista de la teoría de sistemas, aquellos factores que generan el crecimiento y existencia de una empresa. Anteriormente definimos a la organización, como un *organismo vivo*, que supone una unidad no terminada y sujeta siempre a cambios constantes, constituida por *talento humano* que proporcione la *eficiencia* requerida como parte del recurso más importante en una organización y, que a su vez permita cumplir *las metas* como medida de *eficacia* y, así seguir existiendo.

Entonces, los subsistemas que se relacionan con el medio se reestructuran, conforme se descubren nuevos objetivos, así la organización entra en su proceso dinámico de nacer, crecer, transformarse, adaptarse, dividirse y algunas desaparecen.

En este sentido, la organización como un sistema abierto, recibe insumos del ambiente para procesar, transformar y entregar servicios o productos terminados.

Cumple un proceso cíclico que se repite pero que puede provocar entropía negativa, según la teoría de sistemas, al provocar el agotamiento del sistema, desorganizarse y morir. De tal forma que, para sobrevivir los sistemas abiertos necesitan ponerse en movimiento para reabastecerse de energía: importada y exportada del ambiente, para asegurar el equilibrio organizacional (homeostasis dinámica), gracias a la importación de energía del medio exterior.

Los anteriores conceptos, se estudian para entender las variables que inciden en el comportamiento y crecimiento de una organización, uno de ellos es el ambiente en el que se desenvuelve, y por ser un factor no controlable por la organización se convierte en un elemento de mayor complejidad.

Se entiende que el ambiente de una organización puede ser homogéneo, cuando los productos y servicios son de un solo tipo logrando un sistema estable y simple; pero se modifica la estabilidad por el cambio de producto o servicios, entonces se convierte en un ambiente heterogéneo y la combinación de ambos crea el continuo en la vida de una organización de un sistema inestableestable.

Es así que, el concepto de eficacia administrativa, lleva a la eficiencia organizacional, que según Chiavenato (2017) se logra al obtener tres condiciones: El logro de objetivos organizacionales, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al ambiente externo.

Pero la complejidad no concluye aquí, éstas condiciones deben cumplirse además del equilibrio que se logre entre siete componentes asociados y que se convierten en los indicadores de medición de la eficacia organizacional, Figura 7. La producción, la eficiencia, la satisfacción de los clientes, la adaptabilidad, el desarrollo de activos tangibles e intangibles, la competitividad y la sustentabilidad a través del tiempo; en éste sentido, lograr la coordinación de estos componentes, es tarea de la administración estratégica.

Figura 7 Indicadores de eficacia organizacional



Tomado de *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humanos de la Organizaciones* (p.31) por Chiavenato,I, 2017, McGraw Hill Ediciones.

La administración estratégica es una disciplina que centra su atención en las actividades de elección e intercambio que el líder o gerente general de una organización debe realizar a objeto de lograr una fuerte posición competitiva.

La investigación en esta área de la administración utiliza las teorías y métodos de las ciencias de la conducta, de la economía, y de otras disciplinas de la administración a objeto de entender el impacto de la estructura de una industria, las características y distribución de los recursos, la conducta del consumidor, el desarrollo de nuevos productos, y otros factores, sobre el desempeño de una organización (Rumelt, Schendel & Teece, 1994).

Ahora bien, al igual que la teoría organizacional, la administración estratégica ha desarrollado diferentes herramientas de diagnóstico que permiten responder interrogantes claves que permiten direccionar adecuadamente una planeación organizacional, que puede variar en cuanto al número de etapas que van considerando elementos importantes, como la visión y misión de empresa, un análisis sistemático de las oportunidades, sus condiciones internas y externas, y finalmente formular las estrategias de implantación y control.

En resumen, se plantea que una organización para lograr su crecimiento debe tomar en cuenta las interacciones que se provocan con el ambiente, externo e interno, y generar procesos administrativos eficaces para el logro de resultados. Es así que, la gestión del talento humano se convierte en la coordinadora entre el recurso humano y los procesos técnicos de la organización para lograr los objetivos, y alcanzar el equilibrio de toda la estructura organizativa.

2.4. Crecimiento familia - empresa.

En cuanto al crecimiento de la empresa familiar, se debe entender a sus componentes de ambos sistemas que viven interrelacionados, de tal forma que, no se pueden analizar por separado, ya que todo está conectado: empresa, familia, propiedad, sociedad, etc., si esto es así, se busca el equilibrio y estabilidad de ambos sistemas, al igual que cualquier otra organización para mantener su crecimiento.

Se ha comentado que cuando un sistema se acelera genera energía que modifica el estado estable del “todo” causando que las demás variables involucradas deban adaptarse y cambiar. Es decir, se genera un desequilibrio. Desde ese punto de vista de Trevinyo (2010) indica que el subsistema que más impacto tiene en el funcionamiento del “todo” de una empresa familiar es el conflicto intrafamiliar, en el supuesto de que las emociones, la subjetividad y los lazos familiares afectan más a las personas de tal forma que, si no se atienden a tiempo pueden terminar con la organización.

Por lo anterior, propone que un primer paso para el crecimiento de una organización familiar es la alineación de metas y objetivos tanto a nivel personal, como familiar y empresarial para promover la sana relación intrafamiliar y en caso de que la sinergia no sea factible, es decir cuando el regreso a la normalidad del sistema no es posible por un desequilibrio, por ejemplo -cuando el conflicto familiar o los intereses personales no pueden alinearse con el máximo beneficio general –la ayuda de una fuerza externa puede proporcionar un buen balance, como un experto externo que provoque el cambio nuevamente y lograr el equilibrio.

De la misma forma, el crecimiento es normal y ordenado cuando la familia empresaria comienza un negocio pequeño y es de reciente creación, ya que es la primera generación y es el fundador quien está al frente como propietario, miembro de la familia y trabajador de la pequeña empresa, la toma de decisiones está centrada en él; así, los objetivos, necesidades y motivaciones están claros. Sin embargo, en la segunda y tercera generación la diversidad de intereses y motivaciones suele ser un factor de desequilibrio en el sistema.

Trevinyo (2010) asegura que en México el 50% de las empresas familiares se encuentran en la transición entre la primera y segunda generación, enfrentando problemas sucesorios. La mortandad de estas empresas es del 75%, y la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece el fundador. Existen siete causas que no les permiten avanzar en sus procesos de transición y crecimiento (pp.23-27).

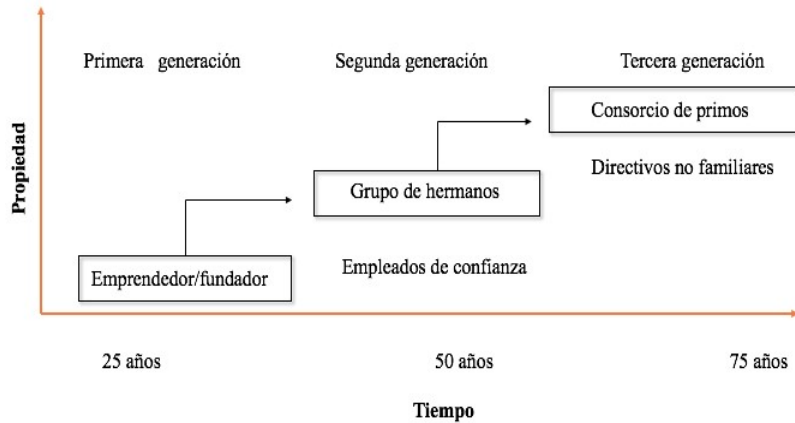
1. Problemas estructurales y de flujo de efectivo: normalmente por la falta de control financiero
2. Falta de información en materia contable, legal e impositiva: tener profesionales en las áreas contable, fiscal y legal debe ser una prioridad en la empresa que crece
3. Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional: elegir el camino a seguir debe ser tarea del fundador como proyecto empresarial
4. Conflictos familiares: clarificar expectativas, comunicar los ideales e instituir los procedimientos a seguir para todos los miembros y áreas del negocio
5. Problemas de planeación estratégica: la planeación debe ser en dos sentidos, la familiar y la empresarial
6. Falta de formación en los ámbitos empresa-familia por arte de los miembros de la familia: Este proceso será clave para la sucesión de la empresa, contar con los conocimientos y fomentar la innovación
7. Falta de información sobre expertos que pueden ayudar: Un agente externo que con visión empresarial y familiar ayude en los procesos de transición y ejecutar la planeación estratégica.

Otro elemento de gran importancia es la variable “tiempo”, para el proceso de transición generacional, ésta misma autora reconoce que en muchas ocasiones el propietario-fundador pospone y se resiste en transferir el poder; aunado a esto, el desinterés de los miembros de la familia para participar activamente en cuestiones estratégicas, así como la falta de planificación del proceso de sucesión.

La propiedad y el control del negocio familiar se modifican conforme el tiempo transcurre, ver Figura 8, la familia crece y las acciones de la empresa se van distribuyendo. En un principio la propiedad y el control son del fundador y su cónyuge; pero éstas se distribuyen con la segunda generación y termina diluyéndose en la tercera generación.

Figura 8

Cambio en la empresa familiar a lo largo del tiempo y las generaciones



Tomado de Empresas familiares. Visión Latinoamericana, (P.62), por Treviño-R,R., 2010, Pearson.

Puede suceder que, al pasar de los años, los empleados de confianza pueden convertirse en Directivos con acciones y formar parte importante en las transiciones.

Entonces, para lograr una evolución ordenada de la empresa familiar a través de sus generaciones, la autora propone una estructura de gobernanza empresarial a la par de los acuerdos familiares, como; un modelo de planeación estratégica que contribuya a la armonía y crecimiento de la organización, con un horizonte de por lo menos 20 años, y tome en cuenta que los objetivos pueden irse modificando por:

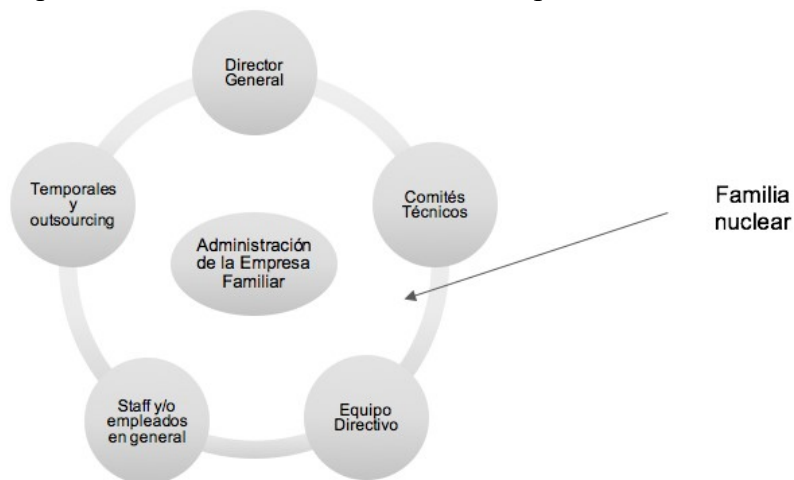
- El **relevo generacional**, en un proceso de sucesión que esté planificado con la implementación de la transmisión del conocimiento y valores entre las diferentes generaciones
- Capacitación constante** de los integrantes de la familia, que permita mantenerlos actualizados y preparados para los cambios del ciclo natural de vida de la empresa
- Distinguir la Administración de la Propiedad y del Gobierno**, con sus roles, responsabilidades y decisiones donde los integrantes de la familia empresaria no necesariamente deben involucrarse:

c.1. Administración, es la operación cotidiana de la empresa, necesaria para la profesionalización que establece las reglas y métodos de evaluación a través de los procesos como, promoción y cultura organizacional, creación de posibilidades de desarrollo, fomentar la comunicación y la igualdad entre los integrantes de la familia y la no familia, establecer un sistema de compensación transparente, un proceso contable y fiscal confiable.

La gestión administrativa en la empresa familiar, no solo debe tomar en cuenta que debe armonizar los diferentes tipos de áreas y colaboradores, si no, también diferentes clases de familiares que se integran en componentes de su administración: los comités técnicos equipo Directivo, en el staff de colaboradores o bien colaboradores temporales,-Figura 9- y preparar ésta gestión para los aspectos no planificados que se puedan suscitar en éstas relaciones familiares y colaboradores, aprender de ensayo error ante lo extraordinario.

Figura 9

Componentes de la administración en la empresa familiar



Tomado de *Empresas familiares. Visión Latinoamericana*, (P.262), por Trevinyo-R,R., 2010, Pearson.

Además, al tener miembros de la familia en la operación, es conveniente planificar sus funciones, y tener las cartas de reemplazo listas para los sucesos inesperados que afecten por parte de las interacciones familiares.

Un estudio realizado en Estados Unidos de Norteamérica en 248 empresas, mostró que la flexibilidad administrativa y estratégica podría lograrse de varias maneras, donde las empresas familiares se benefician de tener una cultura valorando la participación de los miembros de su familia en su proceso de toma de decisiones y la adopción de una perspectiva responsable en la gestión de sus operaciones Rodríguez, S., Pico, G., y Méndez (2008).

c.2. Propiedad, es la posesión de acciones y que da a los miembros el título de “dueño”, existen varios tipos de propietarios: operativos, gobernantes, inversores y mixtos.

Cada generación es la que decide seguir siendo dueño o pasar la propiedad con la venta de sus acciones y en este sentido surge el concepto de Propiedad Empresarial Psicológico-Afectiva en lo subsiguiente: PEPA, que Trevinyo (2010) plantea como “el sentimiento de mantenerse ligado psicológica y afectivamente a un objeto, el cual se convierte en una extensión del individuo y de su propia identidad”.

En otro análisis, donde participaron 300 mexicanos de segunda y tercera generación que laboran en su empresa familiar, se determinó que es alrededor de los 35 años de edad cuando se encuentran en la disyuntiva de continuar o no en la empresa, quizás por no tener propiedad legal Trevinyo (2010).

De igual importancia, se encontró que la PEPA se ve directamente afectada por dos factores: el primero es por la intensidad o debilidad de los lazos y tradiciones familiares, y el segundo factor es la edad de la siguiente generación, que sin propiedad legal decrece su interés; aproximadamente a partir de los 40 años de edad.

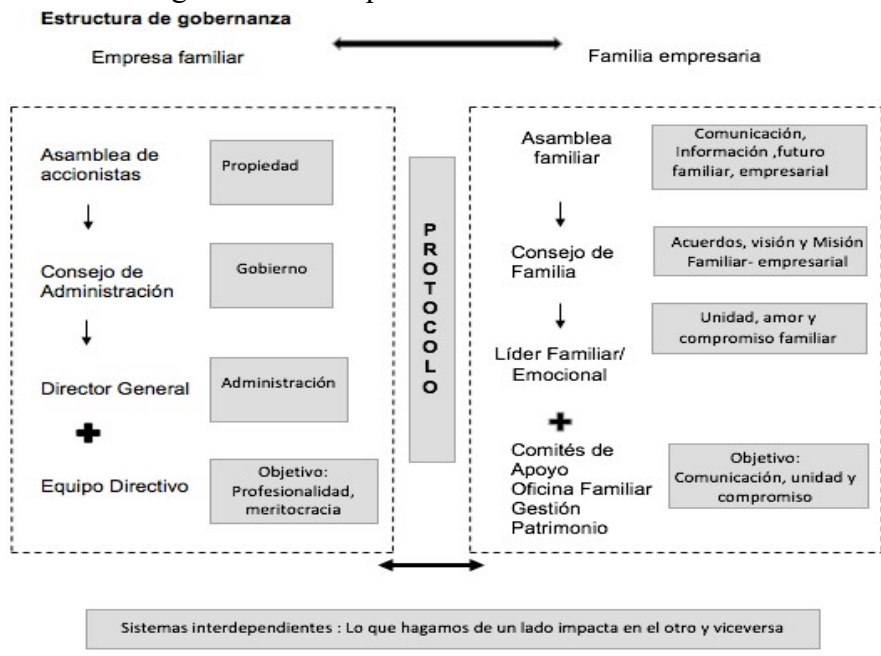
Por lo que, la autora determina que, al transmitir la propiedad a los miembros de la siguiente generación, es importante darles formación para que actúen como accionistas responsables y sepan gestionarlas.

c.3. Gobierno, es la estructuración del poder y de los recursos económicos a través de la estrategia empresarial y la manera de llevarla a cabo, así como la especificación del riesgo que como negocio se debe asumir.

Se concluye que la gobernanza corporativa de la empresa familiar es el conjunto de procedimientos, reglas, políticas, costumbres y órganos que definen el control de la empresa.

El modelo de gobernanza que propone la autora -Figura 10-, supone la convivencia paralela de la empresa y la familia, integrando ambas actividades empresariales al instalar el protocolo para que crezcan y funcionen de manera paralela, retroalimentándose y comunicándose generando una inter fase entre los dos sistemas.

Figura 10
Estructuras de gobernanza empresarial-familiar.



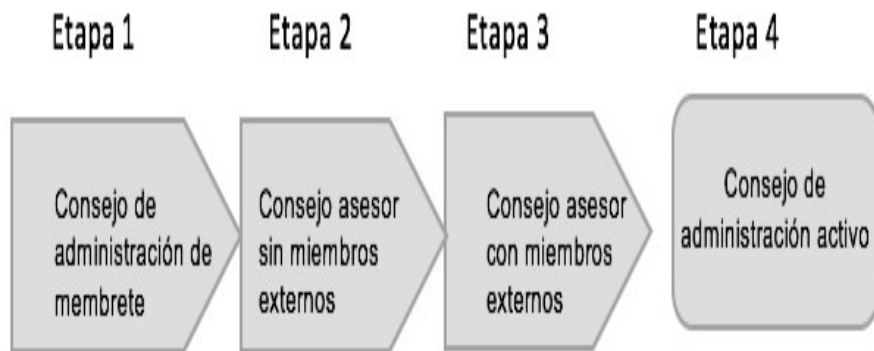
Tomado de *Empresas familiares. Visión Latinoamericana*, (P.319) por Treviño-R,R., 2010, Pearson.

- d. **Profesionalización de la empresa familiar**, se refiere al desarrollo de cuatro etapas. Figura 11.
Se definen por la creación del consejo de Administración activo que ejerza las funciones del gobierno y que tengan los atributos de saber aconsejar, administrar la toma de decisiones estratégicas y los riesgos empresariales, así como poseer el talento para profesionalizar los mecanismos de participación a través de comités específicos para tratar los temas de gestión empresarial.

Se recomienda que la transición sea estratégicamente definida, ya que los cambios bruscos en la cultura organizacional pueden perjudicar todo el proceso.

Figura 11

Etapas de profesionalización de la empresa familiar



Tomado de *Empresas familiares. Visión Latinoamericana*, (P.285) por Trevinyo-R,R., 2010, Pearson.

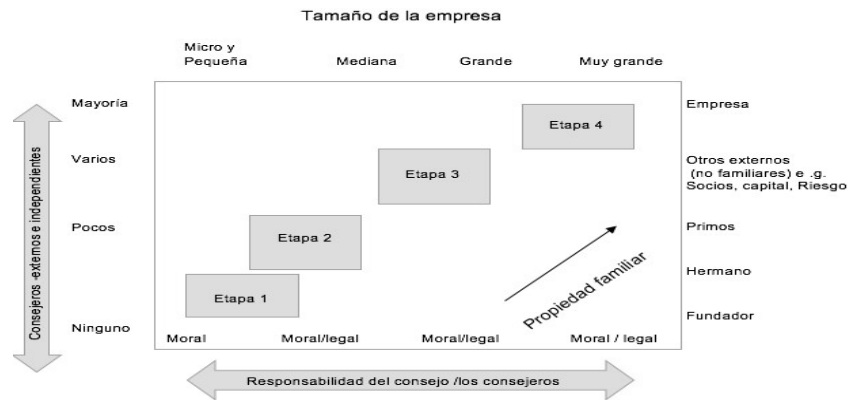
Cada vez que se supere una etapa, se analizan las acciones realizadas y sus resultados, las consecuencias a nivel familiar sus ventajas y desventajas, planear cuidadosamente las siguiente etapa, de estructura de gobierno, ya que cada empresa tiene sus perfiles de organización con necesidades diferentes de acción, por ejemplo en tamaño y lazos familiares que lo integran en ese momento.

Ahora bien, la transición de éstas cuatro etapas de profesionalización, según la autora se relacionan con: El tamaño de la empresa, la integración de los familiares que influye en la propiedad, el nivel de responsabilidad del consejo, la participación de consejeros externos; todo ello es decisivo y se va modificando con el paso del tiempo. Figura 12.

La empresa crece, se modifican sus necesidades de profesionalización, las decisiones y el comportamiento de accionistas se van modificando. Luego, incorporar profesionales en las áreas de decisión para que organicen los procesos, funciones y roles que cada quien jugará en la familia y su gobierno.

En ésta etapa, la familia empresaria debe entender que la administración financiera, humana y del patrimonio son procesos externos, manejados de forma independiente a la decisión unilateral familiar, esto puede ser un proceso hasta doloroso. La profesionalización implica un largo tiempo de esfuerzo y compromiso por cada una de las áreas y familiares que deciden realizarlo.

Figura 12
Profesionalización de la empresa familiar



Tomado de *Empresas familiares. Visión Latinoamericana*, (P.305) por Trevinyo-R,R., 2010, Pearson.

La evolución de la empresa familiar no termina en una etapa cuatro, ésta debe evolucionar en el buen gobierno, con procesos de mejora continua, de transformación y progreso con adaptación al cambio.

El crecimiento de las empresas familiares pueden determinar el crecimiento económico de los países. En Iberoamérica la proporción de empresas familiares es entre 80% (Argentina, Chile y Uruguay) y 95% (México y Brasil); en México, 90% de las empresas son consideradas de tipo familiar y equivalen a más de 3.6 millones de empresas, Treviño (2010) constituyendo fuentes productivas de empleo que, con la visión de permanecer por largo tiempo pueden garantizar cierta estabilidad económica en la sociedad en que se gestan (p.5).

Por lo anterior, se busca que haya una sana administración del patrimonio en la empresa familiar comenzando con la planeación estratégica para definir a donde quiere llegar la familia con su organización y como quiere hacerlo. La capacidad con la que cuentan las empresas familiares para identificar oportunidades y responder a los cambios puede ser la clave de una ventaja competitiva de crecimiento; que cuenten con un alto compromiso para la flexibilidad estratégica.

Una vez claro, entonces se pueden planificar el crecimiento a través de mecanismos de gobernanza que se diseñan conforme a las características de la empresa familiar, ya que no se puede dejar de lado su complejidad, por lo que, la profesionalización es la vía para entender y gestionar desde la estructura administrativa.

En relación a lo anterior, hay autores que investigan y concluyen que el impacto de los Recursos humanos en el desarrollo y la sucesión de la gran empresa familiar, es decisiva y, por otra parte, reconoce que el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México es limitada por la accesibilidad a talento humano debido a que no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto de Dirección.

El interés en el desarrollo de áreas de Recursos humanos para la empresa familiar se inscribe en un periodo de desarrollo de estructuras administrativas piramidales, que tuvo un gran crecimiento en el país después de 1980, cuando las empresas familiares tuvieron que reestructurarse debido a la adquisición de empresas privatizadas que se integraron en segundo o tercer nivel, lo que dio inicio a la exploración de negocios completamente nuevos Soto (2010).

Actualmente las empresas familiares en México generan el 78% de los puestos de trabajo, es indispensable que se conozca y entienda su administración, sus complejidades para proporcionar posibles soluciones a sus retos de crecimiento y permanencia Trevinyo (2010).

Capítulo III. Administración de Recursos humanos

El concepto de Administración de Recursos Humanos es un sistema que nace en la era industrial cuando los procesos productivos requerían de una coordinación del trabajo, de tal forma que se requería de una instancia mediadora entre la organización y el trabajador, así surge el área de Relaciones industriales, con la evolución de las organizaciones el concepto del área cambia hacia el año 1950 por Administración del personal ya que se requería de la aplicación de los procesos de la administración para hacer cumplir las legislaciones laborales.

Hacia los años 60's las organizaciones se enfrentan a nuevos desafíos que ya dejaban las leyes obsoletas y el concepto vuelve a cambiar por Administración de Recursos humanos, de tal forma que a partir de 1970 surgen nuevas prácticas que abarcan todos los procesos de la administración para gestionar al personal, pero aún considerando a los individuos un recurso pasivo y obediente más de la organización; actualmente éste enfoque está desapareciendo (Chiavenato,2017).

Cada vez más las organizaciones entienden que la Administración de Recursos humanos es lograr los objetivos con las personas y que éstas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad e innovación empresarial.

Según Rahmaoui (2017) las investigaciones para desarrollar la Administración de Recursos humanos que cubran las necesidades de la organización es cada vez más específica en atención de sus procesos, y sus resultados empíricos han sido presentado en la categoría de asuntos especiales en las revistas académicas internacionales, como la publicación de la Academia de Administración, la publicación internacional de Administración de Recursos humanos.

Estos resultados reconocen el valor agregado por la participación de los Recursos humanos, en el crecimiento de las organizaciones, bajo la premisa de que el sistema de Recursos humanos es una herramienta que permite una amplia gama de opciones estratégicas, de cualquier manera todavía existen un número importante de asuntos no resueltos, empezando con la definición de la Administración de Recursos humanos que carece aún de consenso. La mayoría de los estudios definen la Administración de Recursos humanos en términos de sus prácticas o de los sistemas y procedimientos utilizados (pp.70-74).

Otros autores han investigado sobre los nuevos paradigmas de la gestión de Recursos humanos y afirman que, si bien es cierto que las prácticas han mejorado mucho y son más eficientes, poco lo han hecho en efectividad y la innovación en estas es escasa y que poco han contribuido a la renovación de las organizaciones y a la adaptación a un entorno que cambia con rapidez en medio de una competencia cada vez mayor y más agresiva. Afirman que la estructura del área de gestión humana ha sido básicamente la misma durante los últimos treinta años, y está diseñada para producir y gestionar programas, no para generar resultados.

Ospina (2010) indica que de acuerdo con Lawler, en 1995 los ejecutivos de gestión humana reportaron que el 77% del tiempo lo dedicaban a labores administrativas, el mismo estudio se repitió en 2004 y los resultados fueron los mismos. Este autor reporta que cerca del 75% de los gerentes de línea de las compañías estudiadas, consideran que la gestión humana no es un buen socio al momento de la formulación e implementación de la estrategia.

En muchas organizaciones se dice que las personas son el activo más importante, no obstante, de acuerdo con Hall, que es mencionado por Ospina (2010), solo el 9% de los líderes de gestión humana reportan que su compañía es efectiva o muy efectiva en conectar las prácticas de gestión humana con el desempeño de la organización y luego se pregunta, ¿cómo es que la variable más importante de una empresa está tan pobremente gestionada? Posteriormente este mismo autor señala que de acuerdo con estudios realizados por la empresa de asesoría Accenture en 2006, solo el 5% de los directores generales de las compañías estaban satisfechos con el funcionamiento del área de Recursos humanos.

De igual manera, cita a “*The Economist’s 2006 CEO Brieng*”, donde se señala que Recursos Humanos es la función menos importante para las empresas y la penúltima en importancia para el logro de los resultados de los negocios en los próximos tres años. Luego concluye, ¿cómo la variable más importante para el éxito de los negocios está siendo gestionada por el área menos efectiva de la empresa? Estas investigaciones y lo que se evidencia en las organizaciones deben llevar a la gestión humana a replantearse lo que está haciendo y lo que debería hacer en el futuro.

Por tanto, se busca que el área de Recursos Humanos desarrolle nuevas herramientas que le permitan: Contribuir con la formulación y ejecución de la estrategia, asumir nuevos retos con los empleados, desarrollar un perfil para los directivos y profesionales del área, medir el aporte de gestión humana a los resultados de la organización y orientarse hacia la comunidad y la responsabilidad social (pp. 82-89).

3.1. Definición de Administración.

La palabra *Administración* proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y –minister (subordinación, obediencia), que significa “estar bajo el mando de otro, prestar un servicio (Chiavenato, 2006).

Pero el concepto se fue transformando hasta entender a la administración como las acciones que interpretan los objetivos de la organización para garantizar su competitividad.

De acuerdo a Reyes (2009), la Administración se puede definir como: “Una ciencia social aplicada que estudia las organizaciones a través de su proceso técnico de la planificación, organización, dirección y control de los recursos ya sean humanos, financieros, materiales, tecnológicos del conocimiento, etc. de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible, éste beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización” (p.16).

Otros autores como Kootz (2004) indica que “la Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan objetivos específicos:

- Cuando se desempeñen como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
- Se aplica a administradores de todos los niveles de la organización
- La administración de todos los administradores es la misma: generar un superávit
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

El concepto fue profundizando con el desarrollo de enfoques que surgen en el camino de las necesidades sociales y económicas de producción en su época, por ejemplo, al determinar que la administración es una acción humana que se esfuerza por optimizar los recursos, Etzioni (1964) entonces ya fue imposible separar la administración de la conducta humana y por ello es que surgen teorías humanistas de las relaciones, del desarrollo organizacional y enfoques cognitivoconductistas que partieron de la Psicología para entender el proceso administrativo con diferente visión.

3.2. Proceso administrativo.

La teoría neoclásica impulsada por Fayol y Taylor (1983), definen las etapas de administración: Previsión, Organización, Comando, Coordinación y Control, que actualmente se utilizan en la gestión del administrador, posteriormente algunos autores aportaron diferencias menores en su contenido, pero la esencia sigue lo clásico de la teoría administrativa.

Son cuatro funciones administrativas que se subdividen en dos fases que interaccionan para formar un proceso integral que consiga los objetivos organizacionales. Figura 13.

1. La fase mecánica: es la estructuración de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud, a través de la *Planeación* y la *Organización*.

La *Planeación*, es la respuesta desde el corto hasta el largo plazo que se espera que la empresa en su conjunto logre ante el mercado.

Esto implica realizar una introspección de voluntades clara de lo que se desea lograr y establecer el camino para lograrlo y ponerlo por escrito. La planificación no consiste en adivinar un futuro si no en elaborar una investigación de las condiciones de la organización para establecer qué futuro se quiere construir y cómo.

La *Organización*, supone estructurar, ordenar y coordinar las tareas, los procesos y las funciones necesarias para establecer los objetivos.

Organizar implica establecer las relaciones de autoridad que permitan a su vez coordinar los diferentes puestos de la organización.

2. La fase dinámica: es aquella donde se desarrolla la eficiencia y la ética a través de las funciones operativas, con la *Dirección* y el *Control*.

La *Dirección*, es el conducir a los integrantes que llevan a cabo las diferentes funciones asignadas para el cumplimiento de los objetivos, tanto individuales como de grupo.

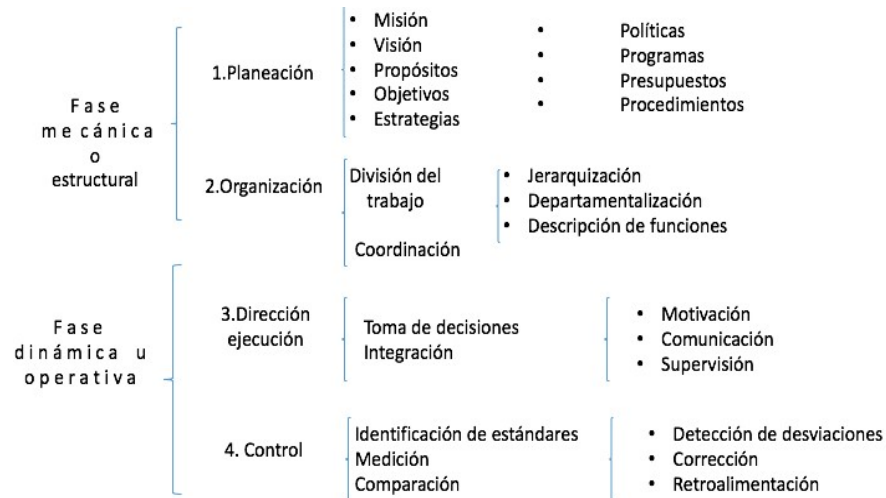
El Control, es la evaluación sistemática de los resultados que se van obteniendo y que se comparan con los objetivos planificados, reportando las desviaciones. Los controles se deben realizar en los tres niveles de la estructura que anteriormente se explicaron: estratégico, táctico y operativo.

Estos procesos administrativos pueden suceder en todo tipo de organización generando resultados positivos o negativos, de tal forma que, se busca que la actividad administrativa adopte las mejores prácticas que permitan visualizar el horizonte de las decisiones, que faciliten un análisis tanto interno como externo, que defina los alcances para obtener el futuro que se desea; y es allí donde surge la planeación estratégica y la planeación de los Recursos humanos.

3.3. Concepto de planeación estratégica.

El concepto de estrategia tiene su origen en la antigüedad, en el campo militar y la conquista de tierras, la palabra en griego “stratos” se refiere a ejército y “agein” que significa guía, así mismo la palabra “strategos” hace alusión a estrategia (Contreras 2013).

Figura 13
Etapas de la Administración



Su uso pasó por la ciencias políticas, la religión, la economía y hasta la administración, en donde surge el concepto de “planeación estratégica”, que en la época moderna y después de la segunda guerra mundial se empezó a introducir en las organizaciones comerciales. Las empresas más importantes comenzaron a construir planes de largo plazo y diversos autores surgieron con modelos que se aportan hasta el día de hoy al sistema de planeación estratégica. Analizaremos las aportaciones significativas de algunos autores:

El concepto con sus características modernas fue introducido en algunas empresas a mediados de 1950, desarrollando sistemas de planeación con enfoques de largo plazo .

Ansoff (1965) hacía referencia a las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de producto y diversificación. Propone un modelo que representa una estructura de tres conceptos de análisis: 1. Medio ambiente 2. Evaluación de los sistemas de respuesta y 3. El sistema de administración de eventos estratégicos.

Fred R. (2013) define, “Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y, de grandes cantidades de recursos de la empresa.”

Propone un modelo de tres pasos y lo describe como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización:

1. Formulación de las estrategias:
 - 1.1. Investigación interna y externa
 - 1.2. Análisis
 - 1.3. Toma de decisiones
2. Ejecución de las estrategias:
 - 2.1. Fijación de metas
 - 2.2. Fijación de políticas
 - 2.3. Asignación de estrategias
3. Evaluación de las estrategias:
 - 3.1. Análisis de los factores internos y externos que que representan las bases de las estrategias actuales
 - 3.2 Medir el desempeño de la organización según lo planificado
 - 3.3. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de las acciones.

Porter (2009) indica que toda empresa tiene una estrategia competitiva y que ésta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que utiliza para llegar a ellos. Para él la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.

De acuerdo con Mintzberg (1997) la planeación estratégica es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica; opina que la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.

Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo lo que permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro. Se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientaran la adquisición, uso y control de los recursos para realizar los objetivos.

Otro aporte que se considera importante por su mención del recurso humano es Cameron (2011) explica como el medio ambiente o sostenibilidad, influirá siempre en la estrategia y con toda probabilidad en el plan del negocio. Afirma que se requiere un cambio en la cultura corporativa si se quieren lograr cambios reales y positivos. Así mismo, los recursos humanos y la formación de profesionales en el negocio son las áreas que más van a necesitar crear estrategias y determinar el mensaje correcto para acompañar el éxito de la planeación.

En un contexto diferente, Argyris (1985) utiliza el concepto “riesgo” para esbozar su teoría sobre la estrategia y afirma que la formulación e implementación de la estrategia incluye la identificación de las oportunidades y de los peligros en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fortalezas y debilidades, el diseño de estructuras, la definición de funciones, la contratación de las personas adecuadas y la aplicación de recompensas apropiadas para motivar a colaborar. Es así que, considera un modelo de dos aspectos de análisis lo que, a su juicio, proyecta una estrategia:

El primer aspecto es el concepto de la matriz FODA, y el segundo es la contraprestación adecuada que motive al trabajador a hacer lo que la organización necesita para salir adelante. El concepto de recompensa que utiliza Argyris podría ser malinterpretado si se entiende que el trabajador recibe un salario por su labor y que no debería existir más recompensa, a menos que el resultado sobrepase todos los niveles esperados. En cierta forma, la recompensa no es una estrategia muy saludable para la organización, toda vez que se estaría supeditando el logro de objetivos generales a los objetivos particulares de los trabajadores, Contretras (2013).

Según Ramirtez (2009), Steiner en 1995 afirmó que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Indica que ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión (p. 55).

Visto lo anterior, se considera que uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica es el análisis situacional como diagnóstico efectivo; apoyado en la herramienta FODA que algunos autores proponen, y que posibilita de la recopilación de información actualizada que permite prever las condiciones a futuro, de manera ordenada para después organizarla en un plan detallado de acciones.

3.4. La matriz FODA

El análisis FODA se convirtió en una valiosa herramienta de apoyo al proceso de planeación estratégica de una organización, que consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro de los ambientes internos y externos de la empresa, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.

Grados (2017) afirma “Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases de un plan exitoso”; El análisis DAFO, también conocido como matriz FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, proyecto o persona. ... Como muchas herramientas de análisis, el análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para apuntalar la toma de decisiones (p.151).

Su denominación “Matriz DOFA” en español por sus siglas: Debilidades, Oportunidades; Fortalezas y Amenazas, o SWOT por sus siglas en inglés que abrevian: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, tuvo su origen en la década de 1960 -1970, (Humphrey, 2004).

Haciendo un poco de historia, en esa época, el Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford, designó al grupo constituido por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, para que determinaran las razones por las cuales fallaba la planificación corporativa de las empresas. De tal forma que, el modelo se basó en lo que el Dr. Otis Benepe denominó “cadena lógica de eventos”, los cuales estaban destinados a lograr el compromiso buscado, mediante el trabajo sobre las diferentes variables surgidas de una encuesta.

Dicho modelo consistía en “la evaluación tanto interna como externa de la empresa”, definiendo de esta forma cuatro variables que podían ser modificadas y que se denominaron, SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault y Threat).

Pero este nombre fue modificado posteriormente llegando al que hoy conocemos, cuando en 1964 se presentó el modelo a Uric y a Orr en el seminario de planificación a largo plazo. Estos le cambiaron el nombre por SWOT y lo llevaron a Inglaterra en 1964 donde lo plantearon como un ejercicio, pero como este no era el objetivo buscado, se recurrió al método de prueba y error para obtener la planificación deseada.

Tras modificarlo, el primer prototipo se puso a disposición de los empresarios en 1966, por medio de la publicación “Erie Technological Corp.” en Erie Pennsylvania, y en 1970 W, H. Smith & Sons PLC, lo introdujo en Gran Bretaña.

El modelo operacional quedó concluido en 1973 y utilizado por primera vez para lograr la fusión de los negocios de molido y horneado de las empresas CWS y J W French Ltd. De acuerdo con lo manifestado por Humphrey (2004).

Regresando a las aportaciones de Porter (2009), quien incluye el término de ventaja competitiva en la planeación estratégica; también lo hace en la matriz FODA, pero teniendo en cuenta que el objetivo perseguido radica en establecer la tan ansiada ventaja competitiva, obteniendo cuatro nuevas variables denominadas: Ventaja Competitiva, Desventaja Competitiva, Variables de Control y Variables Externas o no controladas, que son función de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

De la combinación de las mismas surge el plano competitivo del grupo o empresa bajo análisis y por tanto se define:

Ventaja competitiva (Fortalezas – Oportunidades)

La o las ventajas competitivas surgen cuando gracias a las fortalezas adquiridas, se pueden potenciar o aprovechar mejor que los demás competidores las oportunidades que presenta el mercado. Esta es la clave por la cual difícilmente dos empresas puedan presentar iguales ventajas competitivas ante el mercado, ya que si bien se basan en las mismas variables del entorno, si cada una de ellas aprende a reconocer cuáles son sus verdaderas fortalezas, determinará una ventaja competitiva y cuyo valor comparativo dependerá de la forma en que se potencien las oportunidades que brinda el mercado.

Desventaja competitiva (Debilidades – Amenazas)

En este caso ocurre algo muy parecido a lo expresado en el párrafo anterior, sólo que en este caso las variables externas son las amenazas, que si bien afectan a todos los competidores, en cada caso se van a ver potenciadas en diferentes medidas de acuerdo con las debilidades que cada empresa posea. Nuevamente se vuelve a establecer una variable que si bien está compuesta por una magnitud que es común a todos pero ni afecta a todos, ni representa el mismo peligro para todos los que comparten el entorno.

Variables de control (Fortalezas – Debilidades)

La combinación de las fortalezas y las debilidades define el conjunto de las variables de control, sobre las cuales cada empresa deberá trabajar día a día, pues en realidad son las únicas variables con las que puede hacer algo concreto en vías a mejorar o fortalecer una posición.

Variables NO controladas (Oportunidades – Amenazas)

La combinación de estas variables permite evaluar la condición de agresividad del entorno y si bien en principio no puede hacer nada para modificarlas en forma directa, indirectamente le permiten establecer estrategias que basadas en las variables controladas tiendan a aumentar las oportunidades y a disminuir las amenazas.

Una vez obtenido el perfil del entorno se deberá analizar en detalle las características de la empresa que va a desarrollar el proyecto, teniendo en cuenta que los datos obtenidos van a ser únicos e irrepetibles; puesto que no existen dos empresas que posean las mismas características.

A este conjunto de elementos que hacen única e irrepetible a la empresa, se los va a concentrar en dos variables endógenas que constituyen el núcleo de lo que son sus fortalezas y debilidades. El método destaca, que para obtener una ventaja competitiva sostenida, la mejor arma consiste en reducir al mínimo las debilidades y maximizar aquellas características internas que representan las fortalezas.

Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas. También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza?.

Las conclusiones puntuales que se tomen a partir de los resultados anteriores serán responsabilidad del grupo de análisis encargado del diagnóstico, y éstas deben estar encaminadas a proporcionar la base para evaluar las implicaciones competitivas y diseñar estrategias de corto, mediano y largo plazo en apoyo del proceso de planeación estratégica general de la empresa.

También en este punto es conveniente diferenciar las necesidades internas y externas más urgentes, las previsiones a tomar para enfrentar mejor los factores en el futuro, así como las medidas para mantener las condiciones favorables presentes.

Por lo anterior, se concluye que el uso del análisis FODA como una herramienta, no está limitado al tamaño de una organización, su aplicación se debe promover para dotarlas de un instrumento adaptable y eficaz de planeación formal, en apoyo a sus prácticas administrativas y a la mejora de su competitividad.

3.5. Planeación estratégica de Recursos Humanos

La planeación estratégica invita a mejorar las organizaciones, hacerlas más rentables a través de procesos racionales eficientes que sus propios miembros generarán, obteniendo así estabilidad y al mismo tiempo la flexibilidad que se vaya requiriendo.

Esto implica una gran oportunidad de transformación estructural de la organización, para colocarla en posición de competir y sobrevivir. Desde ésta perspectiva, la planeación estratégica de recursos humanos tiene un papel crucial si se toma en cuenta que los desafíos a los cuales debe responder son cruciales al interior de la misma.

Es así que, la gestión de recursos humanos se convierte en una de las estrategias de la organización, integrando sus prácticas, políticas y filosofía con los objetivos derivados de una planeación a largo plazo de la misma. Idealmente, estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de la estructura que continuamente podría estar transformándose.

Ahora bien, según Nieves (2016), la interrelación entre planificación estratégica de la organización y la planificación estratégica de recursos humanos es una necesidad ya que la primera identifica varios factores críticos para obtener éxito y ofrece una formulación clara de la misión de la organización, un compromiso del personal con esa misión, una declaratoria expresa de las hipótesis de partida y un plan de acción ajustado a los recursos disponibles, incluida la dotación de personal capacitado y formado.

En este sentido la planificación de recursos humanos, contribuye al proceso de dirección estratégica, pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes; para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación.

Asegura que la planeación de recursos humanos considera la aplicación del proceso básico de planificación a las necesidades de recursos humanos de una organización. Todo plan de recursos humanos, para que sea eficaz, debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización. Su logro dependerá del grado en el que el departamento de recursos humanos pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa.

Para integrar los recursos humanos a la planeación estratégica propone suministrar un FODA de recursos humanos: los cambios constantes del entorno modifican el estado de la organización y es necesario que se conozca el ambiente social, demográfico y sindical, ya que influyen directamente en el ambiente interno como la organización del trabajo y de los empleados.

Asegurar que los asuntos de recursos humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión: objetivos, táctica, evaluación y elección y finalmente alinear las prácticas de la gerencia de Recursos humanos en función de la táctica, y hacerlas coherentes.

Sin embargo, según Rahmaoui (2017) no hay evidencia empírica convincente, para afirmar que hay un mayor rendimiento al alinear la estrategia global de la empresa con el sistema de Recursos humanos de una organización específica, ya que regularmente la estrategia se define de una manera bastante tradicional y relativamente simplista, con conceptos de innovación, calidad y reducción de costos, entonces no es realista ante la vida organizacional complicada y así no tendrá en cuenta la posibilidad de estrategias híbridas o combinaciones de estrategias que las empresas podrían usar.

De tal forma que, propone que se debe tratar de definir la estrategia de una empresa en términos de probar y determinar cómo la organización desplegará sus recursos dentro de su entorno dentro de los cuales están los humanos y, por lo tanto, satisfará sus objetivos a largo plazo, y cómo organizarse para implementar esa estrategia.

Expone que no existe una teoría convincente o evidencia empírica sólida sobre el posible desfase temporal entre un cambio en la estrategia organizacional y la posterior intervención y el desempeño de Recursos humanos.

Afirma que los pocos estudios sobre la gestión humana y el rendimiento, que tienen una perspectiva longitudinal de Pauwe, Arcimoles y Guest, sugieren que la mayoría de las intervenciones de Recursos humanos tienen un efecto a largo plazo en el rendimiento, a veces hasta dos o tres años antes de generar efectos.

Algunas prácticas de gestión de Recursos humanos, por ejemplo, la remuneración individual relacionada con el rendimiento puede tener un efecto directo a corto plazo en el rendimiento, productividad, pero la mayoría de las otras prácticas, por ejemplo, la capacitación y desarrollo, participación, trabajo en equipo, descentralización, probablemente tengan poco efecto en el corto plazo o no tener ningún efecto.

Por su parte, Caldera (2005) indica que la planeación de recursos humanos debe anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera, utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado y agrega a éstos objetivos el de motivar al factor humano de la empresa; mejorar el clima laboral; y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Para lograr lo anterior, Reyes (2011), propone poder abordarlo desde dos enfoques; el primero es el que supone que la estrategia organizacional y la de Recursos humanos evoluciona en distintas etapas desde las más reactivas, en donde la estrategia general determina las prácticas de gestión, hasta un enfoque integrador en el que el área irá participando cada vez más en la formulación de la estrategia global de la empresa.

El segundo enfoque se concentra en determinar de forma empírica o teórica las mejores prácticas de gestión para cualquier tipo de estrategia de empresa, por ejemplo los procedimientos y políticas de compensación, contratación y formación.

Con éste último enfoque, Reyes (2011) enfatiza que en Recursos Humanos deben cumplirse tres principios de acción:

1. Instrumentos de control: como gráficas, diagramas y manuales
2. Políticas, presupuestos, programas y procedimientos
3. Reglas: la flexibilidad para prevenir cambios, precisión en lo que se defina dentro de la planeación y la unidad de los planes para que estén debidamente coordinados.

Por otra parte, Chiavenato (2017), indica que la planeación de Recursos humanos debe tener cinco componentes:

1. Estrategia del negocio
2. Reordenación de la función de Recursos Humanos
3. Creación de nuevos comportamientos y competencias
4. Realización de estrategias del negocio donde Recursos Humanos actuará como influencia
5. Evaluación para redefinir, y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional.

Finalmente, Burack (1990), apunta que los análisis estratégicos en relación a los Recursos humanos deberían de dar por resultado la identificación de alternativas realistas y de orientación efectivas para la sucesión y desarrollo de directivos en el futuro, que estén concienzudamente integradas en la reflexión y las orientaciones de la estrategia empresarial.

Afirma que a medida que los procedimientos de Recursos humanos para el largo plazo y estratégicos maduran, los análisis de la planificación se orientan hacia factores igualmente potentes pero más sutiles que afectan a la sucesión y desarrollo.

Concluye que la esencia de la reflexión estratégica fluye desde el núcleo de las características situacionales de una organización dada y de sus futuras posibilidades y limitaciones.

Benito (2003), considera que “crear un plan estratégico de Recursos humanos es una decisión muy seria que requiere un tiempo previo de reflexión sobre su oportunidad y posibilidades de éxito, ya que esto implica un doble compromiso, por parte de la dirección y por la otra con la propia función del área de Recursos humanos, y con el equipo de profesionales que la desarrolla” (p.46).

Apunta que es una tarea que debe desarrollarse por los beneficios que el reto propone, ya que una vez elaborada se logran modelos estructurales en función de distintos grupos de clientes que acredita un buen desempeño laboral.

Por lo anterior se propone que, la planeación estratégica de la organización define la estrategia de Recursos humanos, como lo señala Chiavenato (2017) para conocer la estrategia de la organización y en ese sentido reorganizar y administrar sus procesos y subprocesos, a través de esa conexión.

Se concluye que una planeación será puesta en marcha por las personas que hacen que las estrategias y la administración de Recursos humanos suceda, donde el área sea un pilar importante para colaborador con la organización, para hacer que las cosas sucedan a través del factor humano, no solamente con sus prácticas que deben estar formuladas en las políticas y procedimientos; también en

aquellas acciones puntuales que promuevan el buen clima laboral y el compromiso al interior de la organización, con los profesionales que lideren cada proyecto derivado de la planeación global de la organización.

En ese sentido, se plantea que el crear un área de Recursos humanos, implica tomar decisiones que deben estar sustentadas en la planeación global de la organización y que se definan los subprocesos que acompañarán en el camino de la transformación e innovación a la organización de manera ordenada. Estos subprocesos están definidos en modelos que existen sobre administración de Recursos humanos, sin embargo, cada vez se suman más responsabilidades para el área derivado de la importancia que está tomando en la organización contemporánea, la gestión del conocimiento y su contribución con la innovación y otras competencias.

3.6. Modelos de gestión de los Recursos Humanos

Un modelo en la Administración se define como una teoría que comprende varios elementos que están relacionados entre sí, para dar forma o estructurar un plan, técnica o norma que se da para el logro de un objetivo. Diccionario de Administración, (1994).

Diversos autores han estructurado modelos de Recursos humanos con diferentes teorías y postulados: García (2011), centran su atención en el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de manera eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.

Esta concepción, para algunos Psicólogos la conciben como un enfoque reduccionista de la gestión humana por los administradores que centran su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización.

Además de que, con base en ella, se introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de Recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

Incluyen un amplio rango de temáticas que consideran fenómenos diversos de estudio de los Recursos humanos y su gestión; en este sentido se han encontrado trabajos que se centran en la eficacia y los resultados de la organización, otros priorizan a los equipos de trabajo, y otros proponen un énfasis en la salud y bienestar de los empleados.

Tantos modelos de gestión de Recursos humanos existen, como concepciones de la administración de las organizaciones; por lo que se propone mencionar de manera general los tres enfoques que Chiavenato (2017), define a la gestión del recurso humano como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”:

1. Enfoque multivariado: La gestión de Recursos humanos es una área multidisciplinaria, que se refiere a aspectos tanto internos de una Organización como los aspectos externos o ambientales y entre ambas existen varias técnicas desarrolladas para la intervención:
 - Ambiente externo: con los estudios de mercado, reclutamiento y selección, investigación de salarios y prestaciones, relación con sindicatos, relación con las entidades externas, cumplimiento de la legislación laboral, benchmarking, etc.

- Ambiente interno: análisis, valuación y descripción de puestos, capacitación, evaluación de desempeño, plan de vida y carrera, plan de incentivos, política salarial, higiene y seguridad, aprendizaje organizacional, universidad corporativa, competencias, etc.
2. Enfoque situacional: La gestión de Recursos humanos no tiene principios universales para administrar el capital humano en una organización, de tal manera que, propone que el área sea situacional y que actúe dependiendo del momento de la organización y que se observen sus elementos para actuar en consecuencia, vistos estos elementos como: el ambiente, la tecnología, las políticas y directrices, la filosofía administrativa preponderante y la calidad y cantidad de los recursos humanos. La gerencia de Recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones a través de las personas.
 3. Enfoque de procesos: Desde este enfoque la gestión de Recursos humanos tiene procesos básicos y lineales para administrar: integrar, organizar retener, desarrollar y evaluar personas. Estos procesos se relacionan, lo que permite la retroalimentación constante entre ellos que provoca ajustes y reacomodos al sistema..

Por otra parte, Rodríguez (2004), replantea los modelos de Recursos humanos indicando que las áreas de Recursos humanos y la organización ya no existirán en el futuro tal como se conocen hoy, ya que todo consistirá en gestionar personas en organizaciones que serán abiertas, permeables y participativas. Sosteniendo que las herramientas que gestiona hoy Recursos humanos, en las organizaciones del futuro todos las manejarán y conocerán, de tal forma que la función especializada de Recursos humanos se universalizará.

Indica que la estructura funcional de las actuales organizaciones se transformará en una estructura relacional. A lo anterior, propone modelos más sencillos de gestión de personas que se articule solo en tres conceptos clave: el entorno organizativo, el puesto de trabajo y la persona ocupante del puesto.

Con lo anterior, se deduce que los modelos de Recursos humanos deben adaptarse a las circunstancias y características organizativas ya que cada empresa evoluciona de manera distinta y obedece a diferentes entornos externos e internos que cambian en diferentes momentos de sus existencias, la empresa familiar no es la excepción ya que su evolución sucede de manera más rápida por obedecer al cambio generacional.

3.7. Subsistemas de la gestión y funciones de Recursos Humanos

Por lo anterior se plantea que los subsistemas de Recursos humanos en las organizaciones deben contar con funciones clave bien definidas, que permitan no solo cubrir las actividades que componen la administración de personal.

Se plantea que la organización requiere de talento humano adecuado para el cumplimiento de los objetivos y además, que éstas personas al mismo tiempo consigan su satisfacción personal al hacerlo. Esto conlleva a implementar los subsistemas que como funciones de Recursos humanos se proponene gestionar: reclutamiento, selección, evaluación, identificación de competencias, desarrollar el potencial para elaborar planes de carrera y llegado el momento desvincular de la forma adecuada al personal de la organización.

Por otra parte, hay investigaciones que comienzan a abordar algunas otras tendencias de gestión humana que, tanto a nivel teórico como a nivel de la práctica cotidiana, se consideran importantes en los contextos nacional e internacional, ellas son: cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, la tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano.

Rahmaoui (2017) menciona que existe una variedad de subsistemas diferentes de Recursos humanos utilizados. En 104 artículos que analiza, asegura que no hay una lista establecida de prácticas de aplicación general o de sistemas y procedimientos aplicables para la gestión de Recursos humanos, indicando que es posible que existan 26 diferentes prácticas de las cuales las cuatro principales son: capacitación y desarrollo, esquemas de salarios y compensaciones, administración de la evaluación del desempeño y, un cuidadoso proceso de reclutamiento y selección.

Sin embargo, se plantea que si éstos subprocesos se administran en un clima fuerte o un sistema sólido de gestión pueden correr el riesgo de ser rígidos, pero, si el proceso de gestión de Recursos humanos enfatiza un clima sólido que incluye elementos que se centran en la flexibilidad, la innovación y la voluntad de cambiar, los empleados sentirán y compartirán la idea de que se espera de ellos adaptabilidad y agilidad.

Otros autores como Mintzberg en 1993, aporta un subproceso más a la gestión y es sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana, Saldarriaga (2008).

Esta comunicación supone que puede hacer una de las diferencias en los resultados de Recursos humanos, se plantea que los empleados reciben mensajes, señales que deben mostrar un alto grado de visibilidad, comprensión, legitimidad y relevancia; aquí la conexión y la importancia de los valores alineados en el ajuste persona-organización. Se busca que los empleados de manera individual perciben la situación como relevante para sus propios objetivos, que deben fomentarse de tal manera que puedan alinearse con los de la organización.

Para Chiavenato (2017), ese sistema orgánico de Recursos Humanos está dividido en cinco subsistemas, que tienen objetivos desprendidos de las metas de la organización, de su misión, visión y valores. Figura 14.

Estos subsistemas operan como procesos interrelacionados e interdependientes donde cada uno de ellos se afectan con el cambio de alguno y en este sentido se van creando ajustes en todo el sistema de Recursos Humanos:

1. ***Subsistema de provisión de Recursos Humanos:*** la investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración.
2. ***Subsistema de organización de Recursos Humanos:*** análisis y descripción de puestos, planeación y ubicación de recursos humanos, plan de vida y carrera, evaluación de desempeño.
3. ***Subsistema de retención de Recursos Humanos:*** administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.
4. ***Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos:*** capacitación, desarrollo de recursos humanos y desarrollo organizacional.

5. *Subsistema de auditoría de Recursos Humanos*: Banco de datos, sistemas de información, evaluación de recursos humanos.

Figura 14

Subsistemas de Recursos Humanos



Tomado de *Administración de Recursos Humanos*. (P.106), por Chiavenato, I. 2010, McGraw Hill.

Importante señalar que el autor con un enfoque sistémico aclara que el área de Recursos humanos debe ser visto como un proceso global, que no siempre presentará la secuencia de manera única y específica en éste orden sus sub-procesos, ya que son contingentes y situacionales, que varían de acuerdo al tipo de organización y sus factores ambientales.

En definitiva, los subprocesos que Chiavenato propone son los que engloban en su totalidad las prácticas y gestión de recursos humanos, y es el modelo que se busca implementar en el curso de esta investigación, así como, las herramientas de la comunicación interna de la organización, esperando también ser un proceso si no gestionado por parte de recursos humanos, si participar en prácticas y mensajes que lleguen a los colaboradores de la organización, quizás a través de comités de comunicación interna y decidir los canales de los mismos.

Por otra parte, como anteriormente se señaló, los subprocesos serán primeramente creados a través del entendimiento de las necesidades sentidas por la organización, que están plasmadas en la planeación global de la organización y después implementados en acompañamiento de los proyectos derivados de la planeación. Lo anterior permitirá que el área de recursos humanos tenga siempre una función realista y cercana a la organización con resultados factibles de medir.

3.8. Administración de Recursos Humanos como una función de staff.

La Administración de Recursos humanos implica relacionarse con aspectos tanto internos como externos de la organización, es un área interdisciplinaria y como tal utiliza técnicas y herramientas que permitan esa vinculación.

La anterior complejidad interdisciplinaria se apoya en el enfoque situacional que obedece a la coyuntura organizacional y por lo tanto el área de Recursos humanos se espera que no presente sistemas de manera rígida, si no con técnicas flexibles que permitan el desarrollo dinámico en diferentes circunstancias.

En éste sentido la posición del área también varía de acuerdo a la estructura organizativa que tenga la empresa como se revisó en el capítulo de estructura organizacional.

Existen organizaciones que requieren centralizar la toma de decisiones en un corporativo y de ahí dictar las políticas de trabajo y existen otras que requieren descentralizar sus áreas, sin olvidar que cada una puede tener ventajas y desventajas pero obedecen a sus circunstancias logísticas y operativas.

Sin embargo, un hecho significativo que impulsa cada vez más a transformar el rol, la estructura y posición de Recursos humanos es que cada vez más los Directivos dejan de limitarse a dar órdenes y supervisar el cumplimiento de tareas, sus competencias se desarrollan para ser más coordinadores de equipos y, con una responsabilidad directa en tareas que día a día han de optimizar el desarrollo del potencial de las personas a su cargo.

La comunicación es cada vez más clara por el uso de las tecnologías y las jefaturas se involucran cada vez más en la motivación y mejora a través del desarrollo del conocimiento de sus subordinados. De tal manera que la gestión de sus Recursos humanos se convierte en una responsabilidad compartida con los profesionales de las áreas y directivos definidos en línea de todos los niveles de la organización.

Estos directivos forman los comités para la planeación global, donde no sólo toman decisiones financieras o de producto, también sobre gestión del recurso humano para obtener la mejor calidad de servicios, productos y mayores ventas.

En éste sentido, la intervención profesional por parte de Recursos humanos en todas y cada una de las áreas de la organización, contribuye de manera importante a la calidad de vida y la eficacia organizacional.

Desde éste punto de vista, Chiavenato (2007), indica que la responsabilidad básica de el área de Recursos humanos se encuentra como área staff en la estructura de la organización; ésto le permite aportar de manera relacional sus acciones con las demás áreas, y cobra mayor importancia en la medida que la organización crece.

A nivel departamental, el ejecutivo del área de Recursos humanos es responsable de línea junto con los otros ejecutivos que realizan una labor de asesoría y a su vez todos comparten la responsabilidad del área. Una gestión competente de Recursos humanos como área staff, que aporte calidad, que produce beneficios y resultados eficaces para la organización en los diferentes planos y niveles jerárquicos. Figura 15.

Figura 15

Estructura en la que la función de Recursos Humanos se encuentra en la posición *staff*.

Estructura organizacional



Tomado de *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, (P.101), por Chiavenato,I. 2010, Mc Graw Hill.

Permite que el principio de la unidad de mando sea clara y que siga existiendo una sola línea de gestión para el equipo directo que integra cada área. De ésta forma cada director tiene su autoridad sobre sus colaboradores y la facultad para administrar los procesos y políticas, derivados de las relaciones laborales cotidianas.

Es así que el área de Recursos humanos se convierte en un asesor, consejero y consultor, además de prestar los servicios especializados.

Capítulo IV. Diseño del sistema de Recursos Humanos para una empresa familiar

En México las empresas familiares, entendiendo éstas como las organizaciones que definen su propia gestión administrativa a partir de sus valores familiares con el objetivo de mantener su patrimonio a través de sus generaciones, representan el 83 % del total, entre empresas pequeñas y medianas generando el 67% de empleo en el país; sin embargo, no existen estudios sobre las dificultades que enfrentan, su conformación administrativa y de gobierno. *Revista El Economista 13 nov. 2017.*

Por lo anterior, el interés en temas de empresa familiar se ha desarrollado en el contexto empresarial donde es claro el impacto que ejerce en el ambiente económico de los países, por ejemplo, cuando una de ellas crece de forma irracional y que no se aprovecha su potencial al máximo entonces se presentan consultorías financieras que les proponen ser vendidas, o asesorarlas en el mejor de los casos, o por el contrario desaparecen provocando desempleo.

Entonces, las investigaciones con enfoques más agudos en la problemática de la empresa familiar empiezan a desarrollarse muy recientemente, estudiando la importancia de conocer de manera social el valor de la empresa familiar, la gestión y planificación de la sucesión que lleva al crecimiento y sustentabilidad de las mismas.

Sin embargo, aún quedan temas por agotar por las ciencias sociales que van desde el liderazgo, la sucesión, las emociones de la familia empresaria, la gestión administrativa de los recursos humanos y uno de los aspectos de mayor interés para los fundadores y factor predominante en la literatura de empresa familiar: el crecimiento.

El reto más importante de la empresa familiar; es enfrentar la supervivencia y desarrollarse a la par que crece la familia, preservar los valores y tradiciones familiares que invariablemente se filtran a la organización.

Las empresas familiares inician como un pequeño comercio administrado por el fundador que generalmente es el padre o la madre de la familia, de tal manera que las decisiones y tácticas comerciales están centradas en un solo líder sin problemas que aparentemente puedan interrumpir su crecimiento y pueden estar operando de esa forma por varios años; pero el pequeño negocio familiar puede tener éxito y crecer de manera geométrica y la familia también pero de manera exponencial; es así que la empresa va incorporando nuevos miembros de la familia en su administración y operación.

Las diferentes posiciones de mando se reparten entre parientes e hijos que asumen decisiones que afectan para bien o no en la continuidad del negocio.

En este sentido, las necesidades en la estructura de la empresa familiar se van incrementado hasta buscar soluciones mas profesionales a partir de la contratación de colaboradores externos especialistas en temas de gestión administrativa y operativa. Los primeros colaboradores externos ocupan puestos en un segundo nivel ya que la familia empresaria sigue ocupando el primer nivel en su estructura aún pequeña.

En paralelo, sigue existiendo el factor de entorno “familiar” y, sin olvidar que cada familia es única e irrepetible entonces sus negocios en consecuencia van creando una única filosofía de trabajo a través de comportamientos dirigidos por la estructura directiva familiar; esto y otras variables más complejas al interior de la administración, pueden detonar conflictos con repercusiones en la transparencia, comunicación y por lo tanto en un crecimiento productivo.

En consecuencia, cuando una empresa familiar crece va encontrando retos de transformación en sus dos escenarios: familia y empresa; los procesos de gestión administrativa requieren de profesionalización eficaz y eficiente para soportar la demanda de una operación en aumento.

En relación con estas implicaciones, a mayor progreso de la empresa familiar se hace necesario planear el crecimiento de manera ordenada apoyándose en estrategias válidas y realistas a su filosofía.

En éste sentido, una planeación estratégica que proyecte todo el proceso general y ordenado de crecimiento de la empresa familiar; que analice los dos ámbitos de actuación que tienen que ver con los intereses a los que el líder familiar tiene que atender y, que aunque se enfocan desde diferentes perspectivas, están relacionados:

- (1) la gestión de la empresa como una organización que debe racionalmente planear la transformación de su estructura con procesos y herramientas de gestión de los recursos humanos y (2) el papel de la familia empresaria dentro de ésta estructura.

Para llevar a cabo la planeación estratégica se requiere del compromiso de la familia empresaria por una parte y de los colaboradores no familiares que están arriba de una línea de mando y que influyen de manera importante en las decisiones estratégicas; como es el área de Recursos humanos, que cuando llegan a existir en las empresas familiares generalmente se hacen cargo de procesos técnicos de contratación, nómina y administración general del contrato laboral.

Por otra parte, los responsables de las áreas de recursos humanos hacen poca investigación al interior de sus empresas, poco conocen sobre lo que distingue una empresa familiar de la que no lo es; lo cual complica la implementación de sus procesos derivados de una planeación estratégica y el acompañamiento que como una curva de aprendizaje en la cultura de empresa familiar sería de gran aporte para disponer de información y proponer un modelo de gestión de recursos humanos que funcione como parte fundamental de la estrategia global de la organización a través de la implementación de sus subprocesos.

Así mismo, su intervención es crucial en este tipo de organizaciones para crear acciones que fomenten el compromiso en todos los niveles de la estructura organizacional, para que vayan resolviendo los proyectos enumerados en la planeación estratégica; y derivado de esto, crear la planeación estratégica de recursos humanos y convertirse en área pilar que soporte la transformación de la estructura, que con el crecimiento de la empresa familiar se convierte en un proceso complejo y relevante en la gestión de la empresa familiar; por otra parte y no menos importante, contribuye en el bienestar de los colaboradores manteniendo su empleo e instalando procesos de administración y desarrollo ordenado de su potencial.

La empresa familiar que en lo sucesivo se denominará DARM-Inmobiliaria, por mantener la confidencialidad; hoy en día cuenta con un Departamento de Recursos humanos con funciones operativas de contratación, nómina y relaciones laborales con un total de tres personas ocupando puestos denominados:

jefe de personal, asistente y recepcionista; lo cual no permite el proceso ordenado y eficaz de transformación en la estructura de la organización.

En los últimos años se ha presentado un crecimiento en el medio de la construcción de la Ciudad de México y esto contribuye al aumento considerado de proyectos para la empresa DARM, la cantidad de empleados se ha elevado de tal forma que en este momento se hace necesario establecer procesos claros para las diferentes funciones dentro de la empresa y una planeación estratégica que visualice las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que en el camino de este crecimiento se pueden encontrar.

De continuar el manejo empírico del personal, se presentarán problemas por la falta de claridad de funciones, procedimientos y políticas que normen las actividades dentro de la organización y acompañen el rápido crecimiento en la estructura.

Se busca tener en su estructura staff una área de Recursos humanos que administre subprocesos que le permitirán tener mayor definición del personal que labora, con diseño de los puestos, desarrollo de personal, análisis de las compensaciones, calificación de desempeño, y así logre un mayor compromiso de los colaboradores y que se vea reflejado en la práctica de sus funciones, logrando la fluidez ordenada del crecimiento de la empresa familiar.

Con esta propuesta se pretende facilitar a la empresa, una herramienta del campo de la Psicología Organizacional y Administración del personal, que ayude a la implementación del departamento de Recursos Humanos que permita contar con personal calificado y comprometido con su organización, se propone un diagnóstico de recursos humanos, derivado en parte de la planeación estratégica de la empresa DARM que previamente se ha elaborado a nivel interno y externo por medio de una matriz FODA, y una cadena de valor, que finalmente plantearon unos proyectos estratégicos como parte de una propuesta de mejoramiento para las diferentes áreas, como es la de Recursos humanos.

Así mismo, se quiere demostrar que la creación de esta área no solo beneficiaría a los colaboradores, que a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal y así poder asegurar que no solo se tendría el personal suficiente si no también el mas adecuado y motivado.

Se busca aportar conocimiento de la administración y gestión humana en la empresa familiar con un modelo de intervención que diagnostique, analice y proponga un área adecuada de Recursos humanos para fortalecer la transformación acelerada de la estructura organizacional.

La intervención propone resolver un modelo de Recursos humanos que acompaña, documenta, planea y organiza la estructura organizativa de la empresa familiar que busca profesionalizarse a partir de la integración de personas con competencias distintas que puedan implementar y sostener el crecimiento y patrimonio empresarial.

El crecimiento de la empresa familiar implica una compleja variedad de variables por conocer y controlar, desde las circunstancias históricas de la familia empresaria hasta los asuntos financieros internos y económicos externos.

Esta investigación aporta un modelo de trabajo para visualizar esas variables que se van distinguiendo conforme avanzan las acciones de la planeación estratégica de la empresa familiar y en ese sentido ir construyendo los procesos de recursos humanos que conformarán la profesionalización de la organización.

El tipo de investigación es descriptiva y de campo, se reseñan características o rasgos del objeto de estudio, que en este caso, es la empresa DARM.

4.1. Antecedentes de la empresa familiar

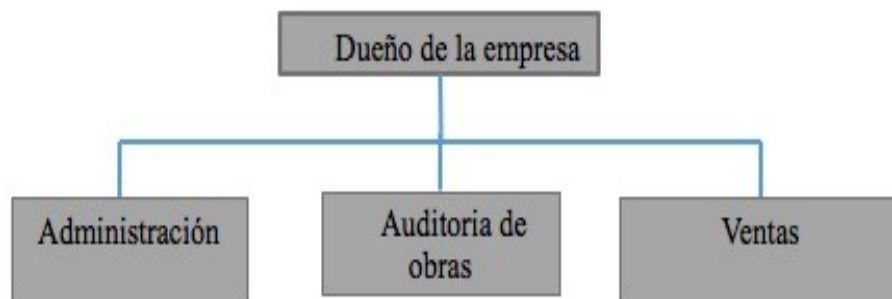
La empresa DARM-Inmobiliaria, se fundó en la Ciudad de México por un arquitecto en el año de 1986, empezando con la construcción y comercialización de condominios residenciales, donde el fundador tomaba las decisiones ya que en ese entonces no contaba con socios o algún otro pariente con igualdad de jerarquía.

Es decir que la propiedad y el control del negocio familiar estaba centrado en la primera generación.

La estructura era informal con un total de veintisiete colaboradores y se sostuvo de esta forma con pequeños incrementos de personal durante quince años, el fundador y dueño de la empresa se encargaba de realizar los proyectos y posteriormente supervisaba la construcción, su esposa gestionaba la Administración con la subcontratación de otros servicios profesionales, de tal forma que la estructura organizativa era de forma lineal como se muestra en la Figura 16.

Figura 16

Primera estructura de la empresa familiar DARM



El primer escenario de crecimiento de la empresa familiar fue en el año 2001, período en que el gobierno de la Ciudad de México incentivó de manera considerable al negocio inmobiliario. Por otra parte, el hijo mayor de la familia empresaria se integra a la organización para apoyar en el proceso de creación de proyectos, e inician con la contratación de los primeros especialistas del ramo y otros profesionales en áreas staff; esta contratación de personal fue de forma empírica.

El segundo escenario en la evolución de la empresa familiar fue en el año 2007, que se suscitó la muerte del padre del fundador, quien también sostenía un negocio familiar en sociedad con su hijo mayor y hermano del fundador de la empresa inmobiliaria.

Lo anterior, permitió al fundador captar un capital financiero importante por parte de su familia original, y al mismo tiempo integrar a su hermano mayor como socio en el negocio inmobiliario, ya que el negocio original del padre de ambos estaba por cerrar.

De tal forma que, la estructura informal integra nuevos miembros familiares, profesionales especialistas y áreas staff de administración:

- Fundador
- Hermano del fundador
- Esposa del fundador
- Hijo mayor del fundador
- Hijo mayor del hermano del fundador, (sobrino).

Las funciones de la familia y de los especialistas estaban duplicadas para este momento y empezaban a existir conflictos de organización, la toma de decisiones, ya que la estructura continuaba lineal y sin formalizarse, así mismo la delimitación de funciones no estaba clara, ni existían políticas de trabajo. Mucho menos una misión y visión clara del negocio.

Derivado de lo anterior, en el año 2010 la familia empresaria tomó decisiones derivadas de los conflictos al hacerse evidente sus visiones distintas para expandir sus proyectos para otros mercados.

Sin embargo, lograron un acuerdo a partir de una primera reunión de planeación y deciden abrir mercado en el negocio de hostelería, construcción y administración de hoteles de lujo, lo que implicaba un esfuerzo considerable de cambio y de coordinación para proyectar dicho objetivo.

Por lo anterior, y con esa primera experiencia de planeación, ambos hermanos, buscaron proyectar otro plan, pero estratégico incluyendo a la familia y con objetivos ambiciosos apoyándose en profesionales que conocieran sobre el tema.

Primeramente, con la firma legal de estatutos familiares la creación de un Consejo, ya que otros miembros de la familia se fueron integrando a la empresa: hijos y primos en roles administrativos y operativos.

Importante decir que para ese momento la propiedad y el control del negocio ya estaba funcionando con un primer cambio generacional: el segundo, lo que implicaría mayores riesgos para el crecimiento.

El primer resultado de la planeación estratégica derivó en una separación de la estructura informal con la creación de un corporativo con áreas staff que se encargaría de gestionar la administración general de las áreas de Proyectos, Construcción y Comercialización, y que eran gestionadas aún por miembros de la familia empresaria. Es así que se proyecta la creación de áreas de Contabilidad, Finanzas, Compras, Tecnología de sistemas, Recursos Humanos, Legal, Administración patrimonial, y Asuntos de gobierno con sede corporativa.

Por lo anterior, y derivado de la solicitud del fundador de la compañía se presenta una propuesta de investigación para la creación de un área de Recursos humanos que tenga por objetivo lograr una mayor organización del talento humano y gestionar la transformación de la estructura para el crecimiento de la empresa familiar.

4.2. Metodología de investigación

La limitación geográfica de la investigación será en la Ciudad de México, sede de la empresa familiar, con actividad económica de la construcción, denominada DARM-Inmobiliaria, por confidencialidad no se menciona el significado de sus siglas.

4.2.1. Justificación

El fundador y dueño de la empresa DARM-Inmobiliaria solicita la creación del área de Recursos humanos, que gestione y apoye la transformación de la empresa familiar para cumplir los objetivos planteados en su planeación estratégica.

De tal forma que se desarrolló un proyecto de intervención que tiene como objetivo el de crear un modelo de gestión del recurso humano, que permita estandarizar e implementar los procesos de un área de Recursos humanos que funcione como gestora del cambio en la profesionalización de la estructura organizacional de la empresa familiar.

4.2.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es de campo

4.2.3. Objetivo

A tal fin se inicia con la pregunta, ¿Cómo se crea un área de Recursos humanos en una empresa familiar que decide proyectarse a largo plazo a través de la formulación de su planeación estratégica y que particularidades para su implementación y crecimiento debe abordar, desde una perspectiva de gestión situacional de la psicología organizacional?

Dicha propuesta se diseñó con las siguientes acciones para cumplir el anterior objetivo:

- Realizar un diagnóstico organizacional: proponer instrumentos de recolección de información, que por su aplicación permitan identificar y describir aspectos de los diferentes cargos de la empresa, analizar los resultados de la matriz FODA y la cadena de valor que se desprendieron de la planeación estratégica de la empresa.

Con base a la información recolectada se pretende:

- Proponer una estructura del área de Recursos humanos, sus perfiles y funciones
- Proponer un anteproyecto de valuación de puestos para crear la política de administración de sueldos y salarios
- Proponer Procedimientos del área de Recursos humanos
- Elaborar un Manual de procedimientos y políticas de Recursos humanos
- Implementar los procesos de Recursos humanos a partir de la capacitación del personal que integrará el área de Recursos humanos con la herramienta anteriormente elaborada -Manual de Recursos humanos-, otorgándoles bases reales para evitar el manejo empírico que realizan actualmente.

Es importante señalar que dicha propuesta se diseñó con el objetivo de crear un área de Recursos humanos con potencial al implementar los subprocesos que autores como Chiavenato proponen; sin embargo, se subrayó que el diagnóstico organizacional pudiera arrojar otras necesidades no previstas en dicha propuesta y que se deberían analizar en el camino de la investigación para ajustar los resultados encontrados y actuar de acuerdo a cada situación organizacional que la complejidad de la empresa familiar demanda.

En nuestras conclusiones se propone responder al problema planteado en la pregunta de investigación, precisando la importancia de la relación del crecimiento de una empresa familiar y el papel desde su relación del crecimiento de una empresa familiar y el papel desde su función que desempeña las áreas de Recursos Humanos para lograrlo, los problemas asociados y la particularidad que demanda el binomio empresa-familia.

4.3. Diagnóstico organizacional

Dentro de esta investigación lo que se hace es enumerar los aspectos relevantes del proceso de planeación estratégica de la empresa familiar para poder así determinar cuales son los procesos en los que esta fallando el área de Recursos humanos, por una parte y por otra, cuáles son los cambios en la estructura global de la organización necesarios para su crecimiento.

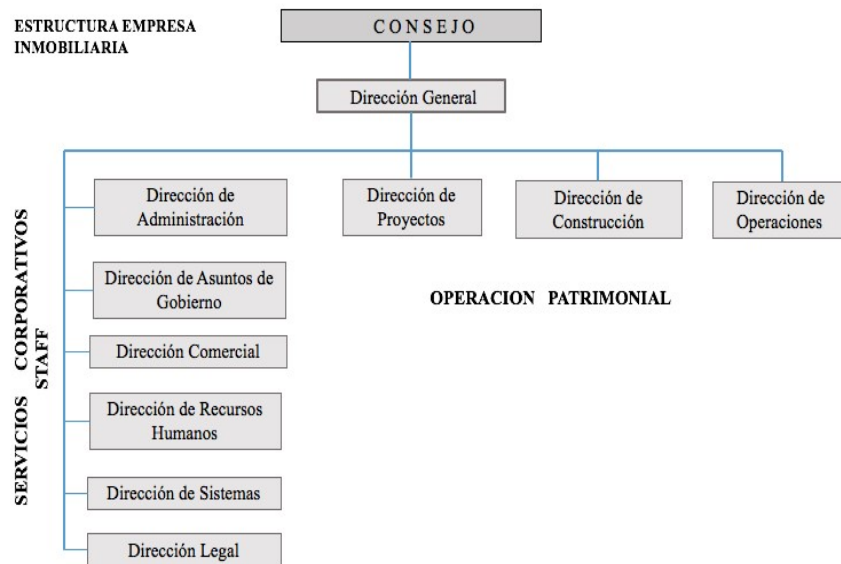
Lo anterior como el diagnostico organizacional y a partir de este trabajar en los subprocesos de Recursos humanos y documentarlos en una herramienta administrativa denominada “Manual de procedimientos y políticas de Recursos Humanos”, posteriormente implementar las acciones de integración y capacitación de personal calificado para crear un área de Recursos humanos que pueda gestionar la transformación en la estructura de la empresa familiar.

Para el desarrollo de esta propuesta se efectuaran un cuestionarios en el que se realizarán preguntas relacionadas con la gestión humana, la cultura de la empresa familiar y se utilizaran entrevistas y análisis de los resultados de la matriz FODA y de la cadena de valor de la organización derivadas de la planeación estratégica, la observación directa, lo que nos permitirá llevar a cabo la realización de esta investigación.

Para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa familiar se solicitaron los resultados documentados de la Planeación estratégica, que mencionaran todas aquellas necesidades estratégicas del factor humano; de tal manera que nos fue facilitado la nueva estructura propuesta para la empresa familiar: Figura 17.

Figura 17

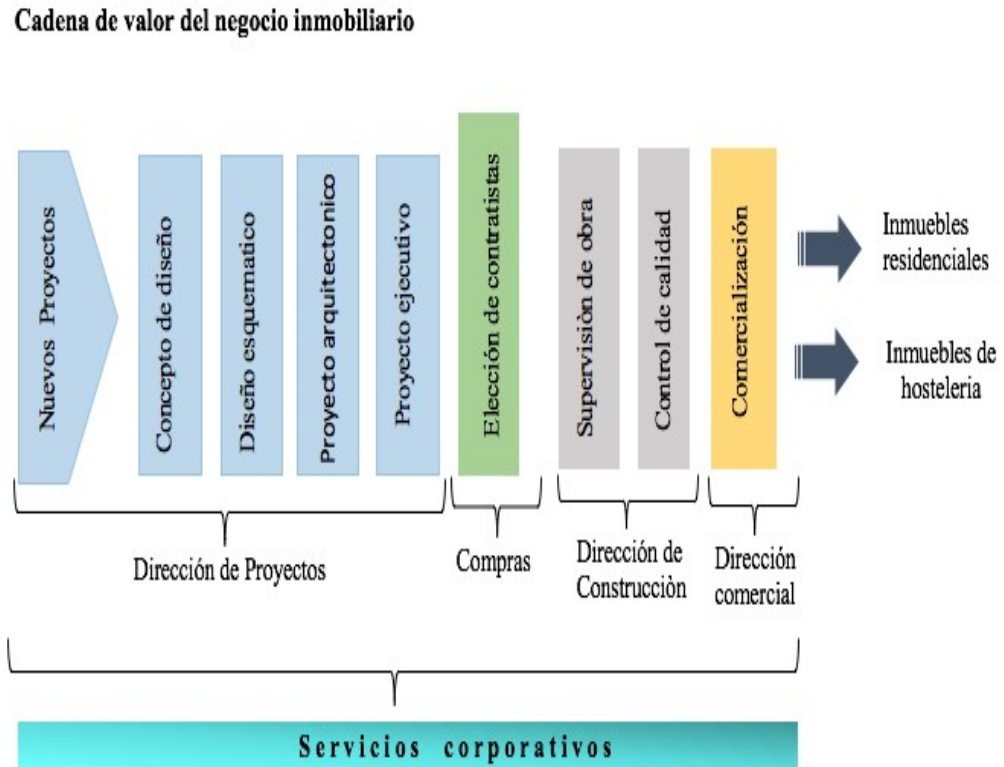
Estructura a futuro de la empresa familiar DARM-Inmobiliaria



Se propone una nueva estructura que estará constituida por una parte de áreas staff que se denominará, Servicios corporativos, conformado por el área de Administración, Legal, Sistemas, Recursos Humanos, y Asuntos de gobierno. Por otra parte, a partir de clarificar los procesos a través de una cadena de valor, quedaron desglosadas las áreas operativas conformadas por las áreas de Proyectos, (Compras) Construcción y Dirección Comercial.

Es así que, el segundo documento que se facilitó fue la cadena de valor del negocio, representado en la Figura 18, para entender la clasificación y orden en los procesos generales de trabajo, funciones globales de la organización y por lo tanto las áreas estratégicas de resultados.

Figura 18.
Cadena de valor de la empresa DARM



Se analizó el sistema interno de procesos productivos que se desglosaron en las principales actividades generadoras de valor, y que funcionó para que la familia empresaria y los colaboradores de primer nivel decidieran la estructura organizativa para el negocio dividiendo las actividades primarias o de línea y las de soporte. Este tipo de diagrama permitió visualizar el proceso productivo y de servicios de la organización en su totalidad y así conocer las áreas necesarias que en ese momento no existían y que podrían ser fundamentales para el logro de resultados.

Así mismo, se conoció que, dentro del proceso de planeación estratégica, se realizó un análisis FODA, que en varias sesiones de trabajo elaboraron para dos escenarios de la organización, el interno y el externo. Los resultados de la matriz FODA, nos proporcionó información valiosa, el área de Recursos humanos fue calificada como una “debilidad”; el ejercicio de análisis FODA permitió a los integrantes visualizar un escenario general de la organización y planificar después de una sistemática discusión, dejando dos preguntas por resolver en el tema de talento humano y para el interior de la organización:

¿Qué se puede hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener esa debilidad? y, ¿qué se debe hacer para reducir el efecto negativo de no contar con un área de Recursos humanos adecuada ante las amenazas identificadas en el entorno?.

Esta investigación formará parte de las respuestas que ayudarán a la organización en minimizar la debilidad de no tener procesos y políticas de Recursos humanos que ayudarán en reducir efectos negativos para el crecimiento de la empresa familiar.

Figura 19

Resultados en Matriz FODA -Empresa familiar

| | ANÁLISIS INTERNO | ANÁLISIS EXTERNO |
|-----------------------|---|--|
| PUNTOS FUERTES | FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Portafolio• Conocimiento de desarrollo inmobiliario• Imágen• Diseños arquitectura | OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Nuevos negocios• Competencia• Reserva territorial• Créditos a clientes |
| PUNTOS DÉBILES | DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Organización• Recursos humanos• Tamaño• Desarrollo y calidad• Comercialización –post venta | AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Intereses altos de crédito• Economía• Gobierno |

Por último, y cómo otra parte de un valioso resultado de la planeación se conoció la misión y visión de la empresa familiar que no existía sino, hasta el momento de concluir con la planeación estratégica:

MISION

Construir y promover desarrollos inmobiliarios integrales e innovadores, basados en la modernidad y vanguardia con la finalidad de ofrecer espacios habitacionales y de hospitalidad que cubran las necesidades y mejoren la calidad de vida de nuestros clientes.

VISION

Nuestra principal inspiración es nuestras clientes; por ellos tenemos la capacidad y la motivación para diseñar espacios habitacionales pensando siempre en su completa satisfacción.

Hacemos un especial énfasis en el desarrollo urbano, aportando transición armónica de las Colonias donde se ubican nuestros desarrollos como empresa socialmente responsable, de tal forma que trasciendan en el tiempo y marquen así el inicio de una nueva era.

La misión y visión permitió conocer los objetivos de la empresa, y por lo tanto de las intenciones de la familia empresaria, la manera que se aproximarían a sus colaboradores, clientes y sus estrategias de crecimiento.

Continuando con el diagnóstico, se diseñaron dos instrumentos de recolección de información, el primero fue el “Cuestionario de pronóstico de personal”, con el objetivo de conocer de forma específica las necesidades de personal en todas las áreas de la empresa familiar para cumplir con sus objetivos de trabajo: pronóstico en número de integrantes y perfiles, dirigida a colaboradores responsables de área, así como a los miembros de la familia empresaria con personal a cargo. Apéndice 1.

Las entrevistas se realizaron primero a los miembros del primer nivel de mando informal que existía en ese momento, que básicamente eran colaboradores con la mayor antigüedad en la empresa y de confianza para el fundador y la familia empresaria. En segundo lugar, se aplicaron las entrevistas a la familia empresaria y finalmente al fundador y al hermano del fundador.

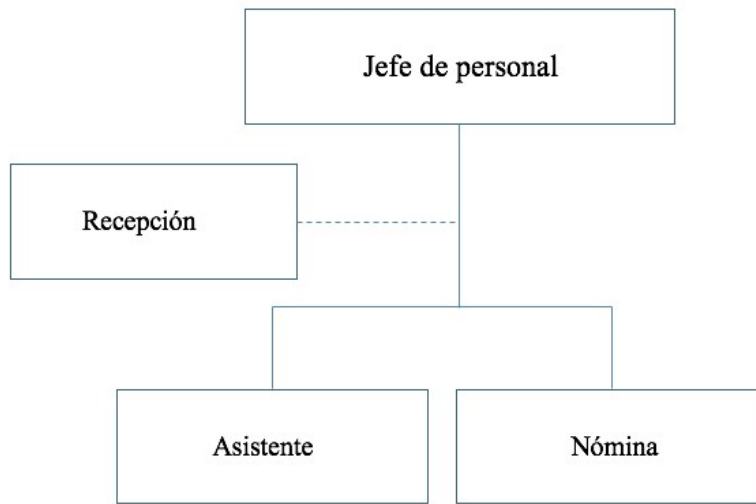
Se realizaron un total de diecisiete entrevistas, de tal manera que identificamos el reto del área de Recursos humanos en cuanto a número de personal por contratar en el siguiente año con un pronóstico de cuarenta y siete personas para ocupar puestos de segundo y tercer nivel de la estructura.

Así mismo, solicitaron la creación de diecinueve nuevos puestos para atender los requerimientos de los nuevos proyectos. Conocer los pronósticos de personal requerido por cada área, a corto y mediano plazo para soportar la proyección de crecimiento de la organización, así mismo los perfiles y funciones generales que se requerían, fue el primer resultado del diagnóstico de Recursos humanos.

El segundo instrumento que se diseñó para la recolección de datos fue la “Guía de entrevista de necesidades de Recursos humanos”, para conocer las necesidades de servicios profesionales de Recursos humanos, conocer la razón por la que consideraban como una debilidad al área de Recursos humanos, a través de la aplicación de una encuesta dirigida a todos los niveles de la organización en donde los colaboradores respondían a preguntas abiertas sobre las expectativas que tenían del área de Recursos humanos e indagar el conocimiento y creencias que tenían sobre la gestión de los servicios. Apéndice 2.

Se aplicaron un total de treinta y ocho cuestionarios, donde participaron dos de los cinco integrantes del área de Recursos humanos: el jefe de personal y su asistente, su estructura en el momento del diagnóstico fue declarada de la siguiente manera. Figura 20.

Figura 20
Organigrama de Empresa DARM



El organigrama no contaba con los nombres de puestos y sus responsabilidades no estaban documentadas, la entrevista de diagnóstico arrojó que la recepción atendía todas las llamadas de la empresa y realizaba actividades de reportes de incidencias para nómina.

El puesto de asistente, tenía por responsabilidad el reclutamiento y contratación del personal, así como el archivo de contratos. Finalmente el puesto responsable de la nómina, recibía incidencias de las diferentes áreas para generar la nómina quincenalmente y realizar los pagos de impuestos y seguridad social de todos los empleados de la empresa familiar.

Por su parte, el jefe de Recursos humanos tomó la responsabilidad de atender los conflictos laborales que emergían como consecuencia de la falta de orden en la toma de decisiones y la falta de definición de funciones.

Se conocieron las necesidades específicas de los responsables de todas las áreas y en consecuencia los subprocesos que el área de Recursos humanos debe crear y cómo aplicar sus políticas de forma coherente con los objetivos estratégicos y los elementos clave de la dirección estratégica administrada por los fundadores de la empresa familiar. Los resultados obtenidos de éstas entrevistas en resumen fueron:

El reclutamiento y selección de personal se hace sin metodología de entrevista y evaluación de candidatos, no se cuenta con descripciones de puesto y procedimientos o políticas que indiquen los perfiles y sus requerimientos.

La contratación no cuenta con un contrato por puesto, se realiza con la formalización de la firma de un machote de contrato que se hace firmar a todos los puestos por igual, sin distinguir particularidades, así mismo no existe un programa de inducción, ni se cuenta con un formato de bienvenida.

La información de todo el personal está archivado en expedientes impresos, no se cuenta con información electrónica y específica de los colaboradores que permita el acceso rápido y confiable de datos, actualizada, y por lo tanto no se cuenta con un inventario real del talento del recursos humano.

El proceso de evaluación de desempeño y la capacitación no existe en la empresa nunca, por lo tanto no se cuenta con la descripción de objetivos individuales o de equipo, no se percibe la cultura de evaluación de personal.

No se cuenta con una política de administración de la compensación, estos solo son autorizados por el fundador de la empresa familiar. Nunca se ha practicado una valuación de puestos. Las relaciones laborales se realizan de forma empírica “porque el tamaño de la empresa familiar no ha requerido una política de salida de personal ya que la rotación de personal es muy baja”, lo anterior declarado por el jefe de personal.

El resultado del diagnóstico fué primeramente conocer los objetivos estratégicos de la empresa familiar, a través de su misión, visión y la cadena de valor. Así mismo, conocer la necesidad de crear un área de Recursos humanos que en ese momento la empresa familiar percibía como debilidad.

Se conocieron las necesidades de las áreas y el pronóstico de personal a requerir a mediano y largo plazo para cumplir con el organigrama propuesto en los resultados de la planeación estratégica.

El diagnóstico permitió entender las particularidades de la empresa familiar al aplicar entrevistas personalizadas, esto sensibilizó a los involucrados para que identificaran sus necesidades de organización al interior de sus equipos de trabajo, y al mismo tiempo observamos aquellas acciones que eran urgentes de impulsar y que serían accesibles de implementar para una empresa familiar como es DARM-Inmobiliaria.

Observaciones que se documentaron para uso exclusivo de la familia empresaria y confidenciales para esta investigación; en temas de gestión de liderazgo, talento, toma de decisiones y la tecnología con la que cuenta la organización.

Fueron marco de referencia para proponer intervenciones que permitan conocer el cómo se crea y opera una área de Recursos humanos en la empresa familiar, profundizando en las particularidades de su gestión, que permita una administración innovadora y realista de su talento humano. Evitando la gestión empírica para transformarla en una gestión ordenada y profesional.

4.4. Intervención para la creación del área de Recursos humanos en una empresa familiar

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa familiar denominada DARM-Inmobiliaria, al crecimiento que presenta la empresa con la apertura de nuevos proyectos, al resultado de la Planeación estratégica, se determinó la necesidad de crear un Área de Recursos humanos con el fin de buscar la organizada administración de la gestión del talento humano. En este capítulo se aborda la propuesta de intervención para la creación de un Área de Recursos humanos para la empresa familiar DARM-Inmobiliaria, en base al marco teórico presentado anteriormente y el diagnóstico organizacional.

La intervención se realiza con varias acciones que se dividen en cuatro etapas, y con apoyo interno de la jefatura de Recursos humanos y su asistente.

Etapa I. Planeación y documentación de procesos de Recursos humanos.

Etapa II. Organización de la estructura de Recursos humanos.

Etapa III. Dirección del proyecto de la administración de sueldos.

Etapa IV. Implementar el control de los procesos de recursos humanos.

Los objetivos y resultados de cada etapa se describen al término de cada intervención, importante mencionar que las intervenciones no se realizan en una temporalidad lineal, es decir cada etapa alimentaba con sus resultados a etapas anteriores, hasta que concluyó todo el proyecto de investigación.

Etapa I. Planeación y documentación de procesos de Recursos humanos.

Objetivo: Elaborar los subprocesos de Recursos humanos para diseñar los procedimientos, políticas y sus herramientas de aplicación.

Participantes: Jefatura de recursos humanos, asistente de recursos humanos y para su autorización el fundador de la empresa familiar.

Actividades: Se realizaron tres sesiones de trabajo por cada uno de los procesos de Recursos humanos que propusimos. Se diseñó una “Guía de Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos”, para que el área de Recursos humanos la utilizara en el cumplimiento de esta etapa del proyecto. Apéndice 3.

El primer día de sesión se presentó el flujograma de proceso propuesto, en el segundo día se presentó el formato y la Guía técnica para la elaboración de Manuales de procedimientos, y el tercer día se acordó lo que debía documentarse en política para el subproceso y lo que no se debía documentarse en política y que pudiera afectar en la flexibilidad y transparencia al interior para el crecimiento de la empresa familiar.

El área de Recursos humanos se comprometió a redactar los procedimientos de los subprocesos acordados para revisarlos al final de todo el proyecto de intervención y ser autorizados por la familia empresaria.

Lo anterior con el apoyo de la Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, que se les dio a conocer durante dos sesiones de trabajo para que se familiarizaran con la herramienta, sin embargo durante toda la intervención acompañamos ésta tarea de redacción de procedimientos.

Resultados de Etapa I:

El resultado fue la elaboración de los primeros procedimientos del Manual de procedimientos y políticas de Recursos humanos, que contiene los subprocesos referentes a la provisión de recursos humanos:

1. Procedimiento de Reclutamiento
2. Procedimiento de Selección de personal
3. Procedimiento de Contratación de personal

Cada procedimiento contiene: el flujograma, las políticas, y las herramientas de aplicación. Figura 21. En este documento de investigación se presentan únicamente los flujogramas de los procedimientos de Reclutamiento, selección y contratación de personal, por confidencialidad de la empresa inmobiliaria. Apéndice 4.

En ésta etapa el área de Recursos humanos inició con la aplicación de entrevistas individuales para documentar los perfiles de puesto, utilizando el formato de Descripciones de puesto, que se diseñó para el Procedimiento de Reclutamiento de Personal. Apéndice 5.

Por otra parte, y como parte de los resultados de esta etapa de intervención, los integrantes de Recursos humanos lograron obtener conocimientos en la redacción y creación de procedimientos, con la guía que se diseñó de tal forma que, la organización solicitó que al término de nuestra intervención, el área de Recursos humanos gestionara otro proyecto de dirección de procesos para las demás áreas de la organización.

Figura 21

Procedimientos y herramientas para la administración RR.HH.



Etapa II. Organización de la estructura de Recursos humanos.

Objetivo: Diseñar la estructura de Recursos humanos, para describir sus funciones y contratar nuevos ocupantes del área.

Participantes: Jefatura de recursos humanos y para su autorización el fundador de la empresa familiar.

Actividades: Se diseñó una estructura de Recursos humanos para el área staff de la organización y se presentó al fundador de la empresa familiar para su autorización, en tres sesiones de trabajo, se explicaron las responsabilidades de puesto y la delimitación de funciones.

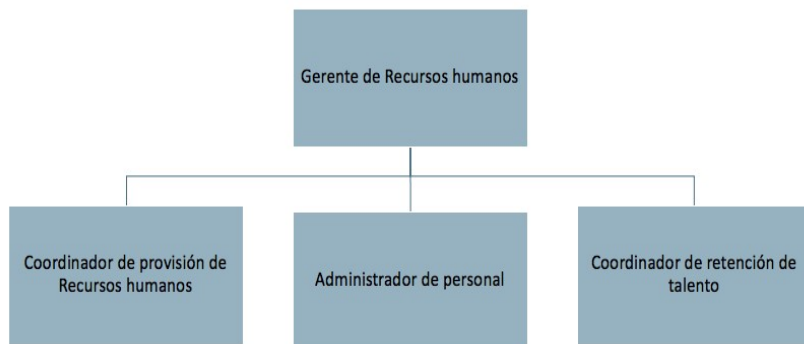
Derivado del procedimiento de Reclutamiento de personal que se diseñó en la etapa anterior, se definieron las descripciones de puesto de los integrantes del área de Recursos humanos; así mismo, derivado del procedimiento de selección y contratación de personal que se diseñó en la etapa anterior, se solicitó la contratación de nuevos integrantes para el área de Recursos humanos.

Resultados de Etapa II.

El primer resultado fue, la nueva estructura del área de Recursos humanos que se autorizó para la empresa familiar DARM-Inmobiliaria. El puesto que tenía la responsabilidad de generar una nómina quincenal y el puesto de recepcionista se delegó al área de Administración de la organización. De tal manera que la nueva estructura de Recursos Humanos se propuso con tres nuevos puestos: Coordinador de provisión de recursos humanos, Administrador de personal y Coordinador de retención de talento. Figura 22.

Figura 22

Nueva estructura de Recursos Humanos para la empresa DARM-Inmobiliaria



El segundo resultado fue, el diseño de los puestos y documentarlos en los formatos de Descripción de puestos, presentamos un resumen de ellos:

- Coordinador de provisión de Recursos humanos: Es responsable de administrar las descripciones, perfiles y valuaciones de puesto. Reclutar y seleccionar personal.
- Administrador de personal: Responsable de la contratación de personal y hacer cumplir el contrato laboral. Gestiona todos los datos personales de forma electrónica de toda la organización para la toma de decisiones -inventario de personal- y formula las incidencias para nómina quincenal.
- Coordinador de retención de talento: Responsable de la coordinación de la capacitación, evaluación de personal y el análisis de equidad interna y externa así como de la administración de las compensaciones.
- Gerente de Recursos Humanos: Es responsable de hacer cumplir los procedimientos y políticas de Recursos humanos, a través de la aplicación del proceso de administración: planear, organizar, dirigir el equipo de trabajo y evaluar sus resultados.

El tercer resultado de esta etapa, fue la realización de dos contrataciones, utilizando descripciones y perfiles de puesto, para integrarse a la nueva área de Recursos humanos para ocupar los puestos de Coordinador de provisión de recursos humanos y Coordinador de retención de talento.

El puesto de asistente se transformó en la posición de Administrador de personal.

Etapa III. Dirección del proyecto de administración de sueldos.

Objetivo: Implementar el proyecto de valuación, análisis de puestos y análisis de equidad interna y externa para crear la política de administración de sueldos y sus tabuladores.

Participantes: Gerente de Recursos Humanos y experto en Administración de la compensación y todos los jefes de área con personal a cargo y el fundador de la empresa familiar para autorizar tabuladores salariales y políticas de compensación.

Actividades: se dirige el proyecto alterno a esta investigación; con apoyo de un experto externo en Administración de la compensación, para realizar el proceso de valuación de puestos.

De tal manera que el experto propuso, un modelo como lo muestra la Figura 23, (1) Organizar los puestos a partir de la estrategia del negocio; (2) para después calificar cada uno de ellos a través del Método de puntuación de Merrill Lott, (Juárez 2010) que compara cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores obtenidos.

Figura 23

Modelo de administración de la compensación



Tomado de *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (P.283) por Juárez, O. 2010, Ediciones Patria.

(3) Comparar contra la equidad interna de los salarios actuales en la empresa familiar; compararlos con el mercado de salarios de las empresas inmobiliarias en la Ciudad de México; a partir de este diagnóstico (4) propuso una política salarial con (5) tabulador salarial y un (6) método de evaluación de desempeño.

Para evaluar los puestos se realizaron entrevistas individuales con cada responsable de área y con personal a cargo para que calificaran con el método de puntos las posiciones a su cargo. Es importante puntualizar que éste proceso se apoyo en las descripciones de puesto que se estaban elaborando por el área de Recursos humanos.

Resultados de Etapa III:

El Método de valuación por puntos, se adoptó en la empresa familiar, herramienta que se aplicó para cada puesto de nueva creación.

Se diseñaron y documentaron los Procedimientos y política de Administración de la compensación, con la herramienta: tabulador salarial, y el Procedimiento de evaluación del desempeño. Figura 24.

A partir del diagnóstico de mercado de salarios y análisis de equidad interna, se conocieron las brechas en la dispersión de salarios actuales y se construyó un plan de carrera de los mismos, para evitar la inequidad interna, que ya estaba por dispararse con el crecimiento de la empresa familiar. Apéndice 6.

Con lo anterior, se logró la confianza de la familia empresaria para la designación de los presupuestos salariales que anteriormente se asignaban de forma empírica y directamente por el fundador de la empresa.

Figura 24
Procedimientos y herramientas para la administración de la compensación



Etapa IV. Implementar el control de los procesos de recursos humanos.

Objetivo: capacitar al personal de recursos humanos para que apliquen los nuevos procesos a través de una campaña de comunicación interna de las nuevas políticas y controles de Recursos humanos en la empresa familiar.

Participantes: Todo el personal que integra la nueva área de Recursos humanos.

Actividades: Durante cinco sesiones de ocho horas se capacitó al todo el personal que integra el área de Recursos humanos a través de dar a conocer y entender el contenido del Manual de procedimientos y políticas de Recursos humanos.

La capacitación tuvo dos objetivos:

1. Transmitir la información de la Cultura organizacional- , clientes, productos, servicios, políticas, código de conducta y reglamentos de trabajo dirigido a cada ocupante de los puestos de la empresa familiar, a través de las interrogantes: ¿Qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos? para que supieran como conducir sus habilidades, conductas y actitudes en el futuro dentro de la Organización.
2. Desarrollar las habilidades y conocimientos de su puesto de trabajo a través de los procedimientos que detallaban los flujogramas de trabajo y sus conexión con las otras áreas de la empresa, para que entendieran la contribución de su función y la de otros en la cadena de valor de la Organización. Así mismo, desarrollar algunas destrezas en el uso de sistemas de cómputo internas que se estaban desarrollando para agilizar las tareas: intranet, softwares contables y bases de datos digitales.

Se diseñó un plan de comunicación, para dar a conocer los nuevos procesos del área de Recursos humanos derivados del proyecto de intervención para su creación, dirigido a todos los integrantes de la empresa familiar, que para el año 2018 contaba con 268 colaboradores.

El plan de comunicación tuvo los siguientes temas a desarrollar:

- Identidad de la empresa: Misión y visión de la empresa
- Políticas de Administración de Recursos humanos
- Estructura y responsabilidades del área de Recursos humanos.

Para dar a conocer la nueva identidad de la empresa familiar se planearon varios medios internos de comunicación a través del uso de la tecnología que en ese momento se utilizaba en la empresa como la intranet, pantallas empotradas en paredes principales del corporativo; y en sesiones de trabajo que el área de Recursos humanos planearon para dar a conocer su nueva estructura. En total se programaron diez sesiones informativas, con tres horas de duración para cumplir con la comunicación de los tres temas anteriormente mencionados.

Resultados de Etapa IV:

Los integrantes de Recursos humanos fueron capaces de dirigir el plan de comunicación interna y dar a conocer sus nuevas políticas de trabajo, en toda la organización de la empresa familiar DARM-Inmobiliaria, a partir del entendimiento de sus nuevos proceso de trabajo que quedaron documentados en el Manual de procedimientos de Recursos humanos.

Los integrantes del área de Recursos humanos obtuvieron la confianza de la familia empresaria para difundir la identidad de la empresa: misión y visión.

Se organizaron los procesos de recursos humanos con diseños que guardaran relación entre ellos, complementándose, y a su vez guardando la correspondencia entre sus políticas y la estrategia general de la empresa familiar y sus particularidades.

Los últimos procedimientos entregados para integrar el Manual de Procedimientos y políticas de Recursos humanos fueron: Procedimiento de Administración de Personal y el Procedimiento de Relaciones laborales. Figura. 25.

Se presentan los flujogramas de ambos procedimientos en el Apéndice 7 y 8.

De esta manera, se inició el orden y la división del trabajo del área de Recursos humanos, a partir de los procesos acordados para la empresa familiar, obteniendo una estructura con la definición de los puestos que lo integran y que finalmente permitió realizar una contratación profesional y por vez primera en la empresa familiar, de personal calificado para administrar las políticas a desarrollar en el área.

Figura 25

Procedimientos y herramientas para la administración de recursos humanos y sus relaciones laborales



Se logró gestionar la participación de los nuevos integrantes del área de Recursos humanos, con el uso documentado el Manual de procedimientos y políticas de Recursos humanos, integrado por los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de Reclutamiento
- Procedimiento de Selección de personal
- Procedimiento de Contratación de personal
- Procedimiento de Administración de Personal
- Procedimiento de Administración de la compensación y evaluación de desempeño
- Procedimiento de Relaciones laborales.

Así mismo se capacitó en el nuevo modelo de trabajo y en función de políticas; fueron capaces de diseñar procedimientos e instrumentos, transformándola en una importante área de influencia.

Dicha influencia contribuyó al éxito en el crecimiento ordenado y profesional de la empresa familiar en la medida en que fue capaz de crear también los canales de comunicación óptimos, por ejemplo, con el programa de comunicación interno que tuvo como objetivo dar a conocer las nuevas políticas de gestión de personal con retroalimentación para los jefes de área que administran personal, favoreciendo las conductas de innovación.

La correspondencia diseñada entre los procesos influyó en las decisiones estratégicas del negocio familiar, que anteriormente se tomaban de forma empírica, como por ejemplo, en el caso del presupuesto de sueldos y salarios o en la contratación de personal calificado.

Una vez que esta etapa funcionó con resultados positivos, se retomaron las prácticas de diseño de procedimientos y políticas, para replicarlas en los siguientes niveles de la organización conformando al final un resultado de identificación de objetivos para implementar el proceso de evaluación de desempeño.

4.5. Resultados

Los resultados generales de la intervención se fueron obteniendo en una línea de tiempo no lineal, fueron intervenciones en espiral y también el cumplimiento de nuestros objetivos.

El primero de ellos, fue crear un área de Recursos humanos que gestionara un modelo de trabajo profesional que no existía en la empresa familiar denominada DARM-inmobiliaria; a través de la aplicación del proceso administrativo que los autores Fayol y Taylor (1983) proponen.

La aplicación de la fase de planeación nos permitió obtener un resultado en el conocimiento del propósito de la empresa familiar, su Misión y Visión; analizar sus estrategias a largo plazo para intervenir con un diseño de un diagnóstico organizacional y consecuentemente proponer sus procesos, procedimientos, políticas y herramientas de gestión de personal.

Importante señalar que se creó un modelo de gestión humana en función no únicamente de las necesidades emitidas en el diagnóstico organizacional, también fue fundamental alinear la Planeación estratégica de la empresa familiar.

Los resultados de la Planeación estratégica que previamente desarrollo la empresa familiar tuvo el objetivo de enfrentar los cambios rápidos a su interior, como el crecimiento e integración de la nueva generación al negocio y la competencia del mercado en la apertura de nuevos negocios. En este sentido, obtener sus resultados nos otorgó el conocimiento confiable de necesidades para construir con un enfoque realista el diagnóstico organizacional y que como Chiavenato (2017) sostiene, “para una debida reordenación de la función de Recursos humanos debemos referirnos primero a la estrategia del negocio”.

Se logró la aceptación de nuevos procesos a través de actitudes adecuadas y la puesta en práctica de ese nuevo sistema de trabajo con profesionalización en el trabajo cotidiano de los colaboradores a través de la comunicación y capacitación impartida.

Desde el proceso de reclutamiento, pasando por la selección, contratación, la administración de personal, con la gestión de la equidad interna en salarios y la gestión de objetivos de todo el personal que se fue integrando, dejó ser de manera empírica.

De esta manera, la familia empresaria abandonó una labor operativa de administración de personal, transformándose en empresarios profesionales diseñando sus controles de gobernanza, que como lo indica Trevinyo, (2010), es una etapa fundamental para retroalimentar los dos escenarios de la empresa familiar y crecer en paralelo.

El resultado de dirigir la implementación de los nuevos procesos y políticas, fue poder ayudar a la empresa familiar a crecer de forma ordenada a través de las acciones del área de Recursos humanos.

Se tuvo la oportunidad de solicitar que la documentación y bases de datos se organizaron de manera digital: Descripciones y perfiles de puesto, valuaciones de puestos, resultados anuales de los estudios de equidad interna y externa de salarios, tabuladores salariales, registros de desempeño e inventario de recursos humanos. Lo anterior permitió el fácil acceso y control de información que como parte de la Administración de personal es fundamental para la toma de decisiones.

Se cumplieron los objetivos de la investigación al presentar finalmente un Manual de operaciones que regula, opera y sistematiza las funciones de un área de Recursos Humanos para una empresa familiar y que permite gestionar un crecimiento ordenado y profesional de la organización.

4.6. Conclusiones

- La intervención proporcionó a la empresa familiar la estructura de Recursos humanos que no existía; así mismo las herramientas necesarias para obtener la calidad en su factor humano y gestión de los mismos. Se desarrollaron comportamientos en el Gerente de Recursos humanos y su equipo de trabajo que les permitieron planear los recursos humanos para asegurar una apropiada y continua integración de personal a la empresa familiar en crecimiento.
- En este sentido, el Psicologo Organizacional juega un papel importante al desarrollarse como Gerente de Recursos Humanos, para poder implementar modelos como son las prácticas de organizar un área de Recursos humanos que cumpla con las características específicas de la empresa familiar.
- El profesional de los Recursos humanos normalmente gestiona a través de procesos de trabajo estandarizados, como un mínimo de su gestión, sin embargo no es suficiente ya que se encuentra en un entorno cambiante, social, económico y tecnologico, debe tener la capacidad profesional de anticiparse y adaptarse a ello.
- Por otra parte, la estandarización de las herramientas documentadas en procesos, procedimientos y políticas de Recursos humanos, sirven de plataforma para implementar en el área nuevas responsabilidades y objetivos de trabajo; de esta manera concretar los últimos dos objetivos de la planeación estratégica: Profesionalizar y organizar la nueva estructura empresarial para acompañar la transformación en paralelo de la empresa y la familia.

4.7. Discusión

La presente investigación, sugiere que la implementación del área de Recursos Humanos y su sistematización en sus procesos generan un crecimiento racional, ordenado y profesional de la empresa familiar. García y Casanueva (2011), indican que la integración de las prácticas, técnicas y políticas logran la dirección de los empleados en la organización, para que éstos desempeñen sus tareas de manera eficaz y eficiente, y de esta forma la empresa logra sus objetivos.

Afirma que, con un enfoque administrativo, establecer una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica se asegura el éxito de la gestión para desarrollar una estrategia de Recursos Humanos.

En este sentido la investigación pudo desarrollarse en una empresa familiar pequeña sin procedimientos y políticas de trabajo, con un área de Recursos humanos operativa y sin objetivos; la organización comienza su crecimiento de manera empírica, y poco a poco sus necesidades se modifican hasta requerir de la planeación y estándares administrativos para todos sus procesos.

Aunado a esto, las dificultades que enfrentan como familia, se ven agrandados ante la falta de comunicación y gestión estratégica, la falta de delegación de funciones por una estructura formal inexistente; donde se hace evidente la complejidad de la interrelación de sus dos factores: familia, que continúa integrando familiares en la administración del negocio y por otra la organización que obtiene éxito con nuevos proyectos.

Como consecuencia de lo anterior, la familia empresaria y su fundador comprenden la importancia de realizar un análisis interno, para concretar proyectos claros y específicos encaminados a sostener su deseo de mantenerse a través de sus generaciones como empresa familiar, importante para el mercado inmobiliario.

Atender por otra parte, la gobernanza familiar que afecta las decisiones al interior del negocio y su operación a futuro.

En este sentido, el proceso de análisis se realiza con ayuda de expertos externos por decisión del fundador, es así que trabajan con herramientas de análisis de empresas familiares y administración de la gobernanza. Por confidencialidad no se comparten en esta investigación los resultados de los procesos y reglas de la gobernanza familiar; sin embargo, conocemos que hubo avances importantes con resultados satisfactorios para proyectar su crecimiento a través del desarrollo de acciones legales y compromisos personales al interior de la familia y para la organización.

A la par, se desprendió el proyecto de ejecutar la Planeación estratégica del negocio, analizar la operación y su crecimiento con la diversificación de proyectos inmobiliarios.

De tal manera que, la investigación y el diseño de la intervención se generó a partir de los resultados de esa planeación estratégica; ya que el factor de los recursos humanos es calificado como una debilidad dentro de la empresa familiar.

Se obtuvo la documentación de resultados de la planeación estratégica: resultados FODA, la cadena de valor y estructura organizacional deseada; lo cual permitió conocer los objetivos estratégicos de la empresa familiar y finalmente visualizar nuestros objetivos y la propuesta de crear un área de Recursos humanos para la empresa familiar y apoyar su crecimiento ordenado.

Según Nieves (2016), la interrelación entre planificación estratégica de la organización y la planificación estratégica de recursos humanos es necesaria para identificar los factores críticos para obtener éxito, formular la misión de la organización para provocar un compromiso del personal con esa misión, una declaratoria expresa de las hipótesis de partida y un plan de acción ajustado a los recursos disponibles, incluida la dotación de personal capacitado y formado.

En este sentido, la investigación demuestra que la creación del área de Recursos Humanos al plantearse desde la estrategia organizacional, entenderá de manera realista los alcances y necesidades de la empresa familiar y con ello, diseñará un diagnóstico organizacional que arrojará una planeación estratégica de recurso humano, del diseño de su estructura y administración de procesos adecuados a la situación y particularidades de la empresa familiar.

La intervención tuvo la participación valiosa del fundador de la empresa para la toma de decisiones en los proyectos de implementación, así como el trabajo de los integrantes del área existente de Recursos humanos, que pudieron formarse en la nueva estrategia de trabajo del área de Recursos humanos y entenderla desde su nacimiento. Es así que la investigación se realizó primeramente con un diagnóstico organizacional necesario para diseñar la propuesta e intervenir hasta con cuatro etapas de acciones.

Otro factor importante para lograr el alcance de la investigación fue el momento histórico de la organización: el cambio generacional se estaba gestando nuevamente, de tal manera que las necesidades se convirtieron cada vez más evidentes para la familia empresaria y mayores áreas de oportunidad para diseñar procedimientos de administración de personal. Los procesos básicos del área de Recursos humanos eran trascendentes para continuar con la incorporación de la familia en puestos clave e integrar nuevo talento de trabajo que cubrieran los objetivos estratégicos del negocio.

La investigación propuso un diagnóstico organizacional porque partimos de la teoría de que cada organización y que cada empresa familiar tiene sus propias necesidades de gestión de Recursos Humanos y como tal deben diagnosticarse.

Así mismo, el tamaño de la organización fue determinante para obtener resultados inmediatos al aplicar las herramientas de obtención de datos, como diagnóstico organizacional y realizar las descripciones de puesto de posiciones a futuro por contratar; establecer un sistema de administración de sueldos.

Igualmente, la implementación de los resultados de la intervención la apoyamos en una estrategia de comunicación, ya que como Mitzberg indica, la comunicación puede hacer la diferencia en los resultados de Recursos humanos; cuando se comunica la estrategia los mensajes deben mostrar un alto grado de visibilidad, comprensión y legitimidad para provocar la conexión entre valores alineados en el ajuste persona-organización.

Finalmente los resultados de la investigación se caracterizaron por cubrir los objetivos de la familia empresaria al crear un área de Recursos humanos que reconoce la heterogeneidad de las características de una empresa familiar, donde éstas según Benavides, et al. (2011), se relacionan principalmente con la dificultad para fijar los límites de sus fronteras relacionadas y su toma de decisiones en la gestión de personal.

Las herramientas y procedimientos implementados son adecuados para la empresa familiar pequeña que está planteando un crecimiento a largo plazo, sin controles administrativos por lo cual era necesario iniciar desde lo básico de los procesos del área de Recursos humanos; lo cual puede parecer estático en su enfoque y que nuestra intervención fue abordada desde la tendencia generalizada de la aplicabilidad en cualquier organización.

Sin embargo, los detalles de las políticas y controles, así como la derivación en procedimientos, fueron el resultado de un diagnóstico de organización, dirigido a encontrar las particularidades de esa empresa familiar.

Como indica García y Casanueva (2011), realizar un diagnóstico y conectarlo con los resultados de la planeación estratégica es un aporte que camina hacia un enfoque multivariado de intervención por parte de las áreas de Recursos humanos y mencionado por Chiavenato (2017); en este sentido, los procesos que se diseñan para una organización no pueden ser exactamente replicados en otra ya que las circunstancias y los contextos no son los mismos aunque pareciera que si, por suponer que son del mismo ramo o de la misma familia.

En ese mismo sentido, Rodríguez Ponce (2004), propone poder abordar la administración de recursos humanos desde un enfoque de graduación, donde la estrategia organizacional y la de recursos humanos evoluciona en distintas etapas desde las más reactivas, en donde la estrategia general determina las prácticas de gestión y hasta un enfoque integrador en el que el área irá participando cada vez más en las decisiones estratégicas.

En una empresa familiar la graduación de estrategias, en este sentido la gobernanza familiar y la planeación del negocio, pueden evolucionar y corresponderse; sin embargo, toda intervención de Recursos Humanos en una empresa familiar debe distinguir los asuntos administrativos de la gobernanza familiar, y en ese sentido manejar la gestión y productividad del talento humano, de esta manera incide en la creación de una cultura profesional.

Por otra parte, al revisar los resultados del diagnóstico, se percibió la dificultad de poder cerrar el ciclo administrativo con una auditoría tanto organizacional como en la del área de recursos humanos, la primera creemos que no es de la competencia de la labor de Recursos humanos, como tampoco es de su competencia los procesos de gobernanza familiar como lo indica Treviño (2010), sin embargo la auditoría de recursos humanos creemos que a futuro podría integrarse a sus políticas y procesos.

Se propone que el diagnóstico siempre es necesario y relevante para innovar y por otra parte, a través de la auditoría constante de sus prácticas en la aplicación de las políticas, permitirá visualizar los ajustes que con el tiempo requiere la empresa familiar, de no ser así, se estima que puede perder la misión del área de Recursos Humanos.

Los procesos de recursos en su totalidad no fueron evaluados en sus resultados a largo plazo, de ahí la importancia de implementar el proceso de auditoría y revisar a largo plazo la funcionalidad de cada herramienta implementada. Saber si el personal contratado con el procedimiento y política de reclutamiento y selección se integraron de forma eficaz y lograron resultados. Así mismo si la Gerencia de recursos humanos fue capaz a largo plazo de determinar los objetivos de innovación, y si fue capaz de evaluar los recursos de que se dispone, en el seguimiento de la planeación estratégica de la organización y para la consecución de estos objetivos.

Si el equipo de Recursos humanos fue capaz de ayudar a crear una cultura que permitiera reconocer la innovación como un proceso dinámico y constante. Desarrollar su proceso de auditoría de recursos humanos y admitir los errores gestionando los cambios necesarios como parte del proceso para potenciar los comportamientos generadores de éxito. Crear planes de formación continua que permitan amoldar las competencias de los empleados a los verdaderos requerimientos de la empresa.

Por lo anterior, la propuesta no está dirigida a administradores de Recursos Humanos de empresas transnacionales o de gran tamaño, que requieren de herramientas innovadoras para atender las necesidades propias de su organización con especialistas en cada rubro de la gestión de Recursos Humanos. Sin embargo, la intervención propone las herramientas para diagnosticar una empresa familiar que no cuenta con un área de Recursos humanos, para después crearla e implementarla.

Se espera que ésta intervención impulse el interés por la investigación en la Psicología Organizacional de las empresas familiares para entender su complejidad y ayudar en su permanencia y desarrollo. Se entiende que la Psicología Organizacional permite desarrollar la comunicación, la información, el conocimiento y por lo tanto el aprendizaje dentro de las organizaciones que en el caso de la empresa familiar es un proceso que comienza con la ideas del dueño fundador.

Los procesos que se experimentaron en ésta intervención se relacionan con la curva de aprendizaje de todos los que participaron en el proyecto, a partir de la comprensión de los elementos básicos de la Administración que se transformaron en la gestión del conocimiento Organizacional.

Se pretende dejar claro que el área de Recursos humanos intervino en la Planeación, Organización, Ejecución, Coordinación y Dirección de los proyectos de profesionalización, sin involucrarse más allá de esto, como por ejemplo en el último proceso de la Administración denominado Control y Evaluación ya que fue la familia empresaria la que directamente analizó sus resultados, los cuales percibieron como satisfactorios toda vez que cumplieron con uno de los objetivos estratégicos, crear un área de recursos humanos funcional que ayudara en la transformación de la estructura organizacional de manera ordenada y estandarizar sus procesos.

Se reconoce la importancia de la investigación de la empresa familiar que debe continuar en este sentido y dentro del campo de la Psicología Organizacional con un carácter social e individual de conocimiento, que producen resultados cognoscitivos a nivel colectivo y que pudieran de esta manera aportar en las sociedades empresariales.

Debido al potencial que muestra la gestión de los recursos humanos, podría estudiarse la relación de esta área con el proceso de gobernanza familiar, la influencia del líder de recursos humanos con la formación de la familia empresaria y los proceso de sucesión como variable determinante en el crecimiento de la empresa, y que desde el punto de vista de Trevinyo (2010), es un tema poco estudiado y las investigaciones son de carácter financiero pero no humano.

Los resultados podrían ser interesantes, dado que pueden explicar cómo la Recursos humanos contribuye a la creación y difusión del conocimiento o al manejo de competencias en la organización desde la familia empresaria que liderea la mayor parte de los equipos de trabajo.

Por otra parte, si bien la intervención generó las bases de las políticas de recompensas y capacitación; que puedan tornarse en una importante fuente para atraer y retener buenos empleados; deben desarrollar sistemas de recompensas o incentivos que desempeñan un papel fundamental para conseguir la motivación del personal, y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo.

Contribuir en el logro de ventajas competitivas sostenibles de la empresa familiar, y como futuras líneas de investigación que aporten soluciones; ya que éste tipo de organización es mayormente vista como empresas no atractivas para la atracción de talento, como Ginebra (2001) indica, “la empresa familiar es administrada y dirigida de una manera intuitiva, su principal característica es la informalidad”.

Asi mismo, la evolución de la empresa familiar no termina, cuando concluye una etapa de transición, otra complejidad se sucitará y afectará el buen gobierno, es por ello que la cultura de procesos de mejora continua, y de transformación ayudarán al progreso con la adaptación al cambio y volver a lo estable.

El crecimiento de la organización familiar, siempre estará atravesando brechas de aprendizaje que a lo largo de las generaciones se crean, éstas brechas deben ser entendidas para gestionarse con procesos administrativos innovadores que aporten soluciones con carácter social y humano. En éste sentido la investigación e intervención aportó para el conocimiento de los interesados en la Psicología Organizacional y su aplicación en el crecimiento de una organización como empresa familiar.

Concluimos que se necesitan más investigaciones con el fin de entender las conexiones entre otras variables al interior de la familia empresaria y la gestión de recursos humanos, que determinan su crecimiento, ya que las decisiones estratégicas de la misma se repiten con cada cambio generacional y las condiciones se modifican creando un proceso continuo de planeación.

El papel y función del área de Recursos humanos es de gran importancia para gestionar de manera ordenada y estandarizada la integración de nuevos talentos a la organización de empresa familiar, y sostener su crecimiento, a partir del entendimiento que ésta áreas generan sobre la empresa familiar y partir de ahí en el planteamiento de sus estrategias.

Referencias

- Ansoff, I. (1965). *La estrategia corporativa*. Mc Graw Hill.
- Argyris, C. (1985). *Cambio de estrategia y rutinas defensivas*. Pitman Publishing Marshfield.
- Benavides, V.; C.A, Guzmán Parra, V.F; y Quintana, G. C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de economía y Dirección de empresa*. 2(14) 78-90.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80718687002>.
- Benito, C. (2003). *Diseño y aplicación de un plan estratégico de recursos humanos*. La experiencia práctica de DHL Internacional. *Capital humano*, 162(16): 42-48.
- Burack, Elmer. H. (1990). *Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos: una orientación estratégica*. Ediciones Díaz Santos.
- Baca, Gabriel.U. (2014). *Administración integral. Hacia un enfoque de procesos*. Editorial Patria.
- Boselie, P., y Paauwe, J. (2000). Gestion y Desempeño de los Recursos Humanos. *ERIM ERS* (46).1-37.
<https://ssrn.com/abstract=370845>
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. Editorial eumed.net
- Cameron, A. (2011). A sustainable workplace we're all in it together. (Un lugar de trabajo sostenible en el que todos estemos juntos. *Strategic Direction*.28(1),5.
<http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/025805411211188987/full/html>
- Contreras, S.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento y acción*. (35) 1-30.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762013000200007
- Claver, C., Molina, M., y Zaragoza, S. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista de empresa familiar*, 5(1), 39-52.
www.revistadeempresafamiliar.uma.es
- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. Mc. Graw Hill.
Dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6092411.

- Etzioni, A. (2019). Organizaciones modernas. *George Washington University*. (1-5). <http://www.researchgate.net/publication/44479511>.
- Fuentes, F., M. (2014). *Fundamentos de la dirección y administración de empresas*. Editorial Pirámide.
- Fred, R.,D. (2013) *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson.
- García, J., Casanueva, C. (2011). *Prácticas de la gestión empresarial*. Mc Graw Hill.
- Gersick, K. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. McGraw Hill.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. Editorial Panorama.
- Grados, E. Jaime A.(2017). *El ABC, de la Psicología de las organizaciones*. Trillas.
- Humphrey, A.S. (2004). *SWOT Analysis for Management Consulting*. (FODA Análisis para consultoría de Gestión) . SRI Alumni Association Newsletter.
- Juárez, O.; y Carrillo, E. (2010). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios, incentivos, prestaciones*. Editorial Patria.
- Kootz, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. McGraw Hill Interamericana.
- Larrosa, C., (1995). *Strategor: Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa*. Editorial Barcelona. CEU.
<http://hdl.handle.net/10637/2185>.
- Mintzberg, H., y Quinn, J.B. (1997). *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Meza,R.(2017) *El Economista*. Empresa familiar.Plan de sucesión.
<https://www.economista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Nieves, M.,L. (2018) Origen y evolución de la Matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista de administración y finanzas*. 5(8-27).
<http://www.ecorfan.org/bolivia>
- Ospina, J.H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista ciencias estratégicas*.ISSN 1794-8347. (23) 79-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/151313724006.pdf>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la Organización. Problemas y posibilidades*. Editorial Oxford.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto.
- Ramírez R, J.L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de Planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*. IIESCA.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>.
- Rahmaoui, N. (2017). *Human Resources Management for organizational success*. Ar Cler Press

- Reyes Ponce A. (2009). *Administración de empresas*. Limusa.
- Reyes Ponce A. (2011). *Administración moderna*. Limusa.
- Rodríguez, Serrano, J.C. (2004). *Un modelo de gestión de Recursos Humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*. Editorial UOC.
- Rodríguez, S.; Pico, G.B., y Méndez R.F.J. (2008). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. (13)43. 779-794. *Revista Economía, Sociedad y Territorio*.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v13n43/v13n43a9.pdf>
- Rivas, T.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*. (11)17. 11-32.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083>.
- Rueda G. J., Rueda G. M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista Finanzas y Política económica*. 9 (2) 319 - 344.
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.2.6>
- Silverman, D. (1975). *Las organizaciones*. Editorial Nueva visión.
- Soto, M. A. (2011). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Revista Contaduría y Administración*. 58 (2) 135-171.
[https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)
- Saldarriaga, R. J. G. (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Revista Estudios gerenciales*. 24 (107) 127-162.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Treviño-Rodríguez R.N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson.
- Taylor. F.W.; y Fayol, H. (1983). *Principios de la Administración Científica/Administración Industrial y General*. Trillas.

Referencia complementaria

- Cascio, P.; y Guillén, G. C. (2010). *Psicología del Trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill Management*. Editorial Ariel.
- Corona, R. (2006). *La planeación estratégica de Recursos Humanos como un sistema homologado. (Experiencia en una empresa transnacional embotelladora de refresco)*. (Reporte laboral para licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México).
<https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGBUNAM/TES01000612664>
- Durán, E.; Jorge, A.; San Martín, R.; y Juan, M. (2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 2 (5) 21 – 54.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637967190004>
- Diccionario de Administración y Finanzas. (1994). Editorial Oceano.
- Guía para la elaboración de manuales de procedimientos. (2000). CINESTAV.
<https://transparencia.cinvestav.mx/GU%C3%8DA%20T%C3%89CNICA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DE.pdf>
- Granica, E. (2011). *Empresas de Familia*. Press.
- Howell, C.W. (1979). *Psicología industrial y organizacional, sus elementos esenciales*. Manual Moderno.
- Molina, A.O.R. (1994). *La planeación de Recursos Humanos desde un punto de vista de la evaluación del desempeño*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Molina, P.A.; Botero, B. S. ; y Montoya, R. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Revista Estudios Gerenciales: 33 (142)*, 76-86.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10009>
- Martínez, V., Ramos, J.; Moliner, C. (2015). *Psicología de las Organizaciones*. Editorial Síntesis.
- Pérez, M. A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *Revista 3 Empresa, investigación y pensamiento crítico*.
<http://dialnet.unirioja.es/serviet/articulo?codigo=4817932>
- Proaño, Q.H.M.; Gisbert, S.V.; y Pérez, B.E. (2017). Mejora continua enfocada a los problemas de empresas familiares. *Revista 3C Empresa, investigación y pensamiento crítico. 1* 29-38.
<http://dialnet.unirioja.es/serviet/articulo?codigo=6300062>

- Quijano Santiago. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones.El ASH (Auditoría del Sistema humano)*. Editorial Icaria.
- Rodríguez, E. (2014). *Propuesta de un Modelo de toma de decisiones en empresa familiar*. (Tesina de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México.
<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708219/0708219.pdf>
- Sánchez Barriga Francisco. (1986). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. D.R. Instituto Politécnico Nacional.
- Tapies, J. y Abadia, L. (2011). *Familia empresaria*. Cátedra de Empresa Familiar. Editorial LID.

Apéndice

Apéndice 1. Cuestionario de pronóstico de personal

Apéndice 2. Cuestionario de necesidades de servicios profesionales de recursos humanos

Apéndice 3. Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos

Apéndice 4. Flujogramas del proceso de reclutamiento, selección y contratación

Apéndice 5. Formato de Descripción de puestos

Apéndice 6. Flujograma del proceso de valuación del puestos

Apéndice 7. Flujograma del proceso de evaluación del desempeño

Apéndice 8. Flujograma de Proceso de Administración de la compensación y de las relaciones laborales.

Apéndice 1. Cuestionario de pronóstico de personal

| Cuestionario de pronóstico de personal | | Recursos Humanos | | |
|---|--|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gerencia: | Responsable: | | | |
| Area: | Responsable: | | | |
| PLANIFICACION DE PLANTILLA | | | | |
| <p>Anote los nombres de puestos solicitados por contratar, enseguida el número de ocupantes, después el motivo de contratación de cada uno. Anote con una X si es para contratación inmediata en "Demanda actual" y si fuera a futuro en "Demanda a futuro" anotando su temporalidad.</p> | | | | |
| Nombre de puesto | Número de ocupantes | Motivo y tipo de proyecto | Demanda actual | Demanda futura |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| <p>Enliste los puestos solicitados y analice que características especiales tiene el puesto para cumplir los objetivos, las características personales de la persona para cubrirlo, así como sus competencias técnicas y la sociales.</p> | | | | |
| PERFIL DE PUESTO | | | | |
| Puesto | Características específicas de trabajo | Características profesionales | Competencias Técnicas | Competencias Sociales |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Apéndice 2. Cuestionario de necesidades de servicios profesionales del área de Recursos humanos

Guía de entrevista de necesidades de Recursos humanos

Nombre del colaborador: _____

1. Antigüedad:
2. Puesto:
3. Número de gente a su cargo:
4. Puestos a su cargo:
5. Jornada laboral:
6. ¿Qué función desempeña?
7. ¿Conoce sus funciones y responsabilidades?
8. ¿Tiene objetivos de trabajo?
9. ¿Conoce la estructura de la organización?,
10. ¿Cómo es?
11. ¿Donde se ubica su puesto de trabajo?
12. ¿Conoce la misión y visión de la organización?
13. ¿Sabe quien es su jefe inmediato?
14. ¿Sabe quien es el jefe inmediato de su jefe?
15. ¿Conoce su contrato laboral?
16. ¿Conoce los reglamentos de trabajo?
17. ¿trabaja con procedimientos de trabajo?
18. ¿Cómo son las condiciones laborales de su puesto?
19. ¿Qué tecnología utiliza para desarrollar sus funciones?
20. ¿Qué opina del sistema de recompensas?
21. ¿Cómo fue su experiencia de contratación?
22. ¿Cómo conoció la empresa y cómo logró ingresar?
23. ¿Qué opinión tiene de los servicios del área de Recursos humanos?
24. ¿Que cambiaría de su trabajo y de la empresa para mejorarla?
25. ¿Le gusta trabajar en esta empresa y porqué?
26. ¿Conoce el sector en el que labora?
27. ¿Ha sido capacitado ?, ¿en que temas?
28. ¿Se le informa sobre los cambios en la organización y de los sucesos?
29. ¿Qué estilo de liderazgo existe en la empresa, desde su punto de vista?
30. ¿Como define el estilo de servicios del área de Recursos humanos?
31. ¿Que mantiene unida la organización desde su punto de vista?
32. ¿Que esperaría usted del área de Recursos humanos para mejorar su trabajo?

Apéndice 3. Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS | | Código: CH.GTP-01 |
| | | Unidad de negocio: Corp. servicios |
| | | Área: Capital Humano |
| | | Reporta a: Puesto |
| | | Página : 2 de 15 |
| Fecha de emisión: | | Revisión: 1 |

1.1.3 PROCEDIMIENTO

Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? se realiza cada una de las actividades.

Ejemplo: Actividad: Expedición de Credencial de Trabajador

Para efectos de esta Guía, los procedimientos estarán integrados por sus objetivos, normas de operación, roles y responsabilidades, descripción narrativa, diagramas de flujo, formatos y demás documentos que describen con precisión las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado.

1.1.4 ACTIVIDAD

Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por área responsable para la realización de un trabajo determinado.

Ejemplo: En el Departamento Servicios al Personal se realiza el trámite (procedimiento) de "Expedición de Credencial del Trabajador", en el cual, el "Encargado de la Ventanilla" (área responsable), realiza entre otras actividades, la siguiente: Enmica la credencial.

1.1.5 OPERACION

Cada una de las acciones físicas o mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

Ejemplo: La actividad "Enmica la credencial" está compuesta por las siguientes operaciones:

1. Selecciona el tipo de mica. 2. Introduce la credencial en la mica. 3. Cubre la mica con papel térmico. 4. Introduce todo el material en la enmicadora. 5. etc...

2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de trabajo determinado.
- Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS | | Código: CH.GTP-01 |
| | | Unidad de negocio: Corp. servicios |
| Fecha de emisión: | | Área: Capital Humano |
| | | Reporta a: Puesto |
| | | Página : 2 de 15 |
| | | Revisión: 1 |

1.1.3 PROCEDIMIENTO

Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? se realiza cada una de las actividades.

Ejemplo: Actividad: Expedición de Credencial de Trabajador

Para efectos de esta Guía, los procedimientos estarán integrados por sus objetivos, normas de operación, roles y responsabilidades, descripción narrativa, diagramas de flujo, formatos y demás documentos que describen con precisión las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado.

1.1.4 ACTIVIDAD

Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por área responsable para la realización de un trabajo determinado.

Ejemplo: En el Departamento Servicios al Personal se realiza el trámite (procedimiento) de "Expedición de Credencial del Trabajador", en el cual, el "Encargado de la Ventanilla" (área responsable), realiza entre otras actividades, la siguiente: Enmica la credencial.

1.1.5 OPERACION

Cada una de las acciones físicas o mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

Ejemplo: La actividad "Enmica la credencial" está compuesta por las siguientes operaciones:

1. Selecciona el tipo de mica. 2. Introduce la credencial en la mica. 3. Cubre la mica con papel térmico. 4. Introduce todo el material en la enmicadora. 5. etc...

2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de trabajo determinado.
- Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS | | Código: CH.GTP-01 |
| | | Unidad de negocio: Corp. servicios |
| Fecha de emisión: | | Área: Capital Humano |
| | | Reporta a: Puesto |
| | | Página : 2 de 15 |
| | | Revisión: 1 |

1.1.3 PROCEDIMIENTO

Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? se realiza cada una de las actividades.

Ejemplo: Actividad: Expedición de Credencial de Trabajador

Para efectos de esta Guía, los procedimientos estarán integrados por sus objetivos, normas de operación, roles y responsabilidades, descripción narrativa, diagramas de flujo, formatos y demás documentos que describen con precisión las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado.

1.1.4 ACTIVIDAD

Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por área responsable para la realización de un trabajo determinado.

Ejemplo: En el Departamento Servicios al Personal se realiza el trámite (procedimiento) de "Expedición de Credencial del Trabajador", en el cual, el "Encargado de la Ventanilla" (área responsable), realiza entre otras actividades, la siguiente: Enmica la credencial.

1.1.5 OPERACION

Cada una de las acciones físicas o mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

Ejemplo: La actividad "Enmica la credencial" está compuesta por las siguientes operaciones:

1. Selecciona el tipo de mica. 2. Introduce la credencial en la mica. 3. Cubre la mica con papel térmico. 4. Introduce todo el material en la enmicadora. 5. etc...

2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de trabajo determinado.
- Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS | | Código: CH.GTP-01 |
| | | Unidad de negocio: Corp. servicios |
| Fecha de emisión: | | Área: Capital Humano |
| | | Reporta a: Puesto |
| | | Página : 6 de 12 |
| | | Revisión: 1 |

4.2.2 Descripción narrativa del procedimiento

Es la explicación escrita, en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que realiza una unidad responsable para efectuar un trabajo determinado. Algunas actividades se redactan en forma genérica y otras en forma específica.

Esta combinación obedece a que existen actividades que por su naturaleza (realizadas por una instancia externa o que se consideran obvias) pueden describirse en forma resumida, mientras que otras requieren describirse con más profundidad para su fácil comprensión.

4.2.3 Lineamientos para la redacción de las narrativas de procedimientos

Cada actividad deberá comenzar con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente.

| | | | |
|--------------|------------|--------------|------------|
| Actualizar | Controlar | Graficar | Recopilar |
| Analizar | Coordinar | Implantar | Registrar |
| Anexar | Cotejar | Incorporar | Remitir |
| Anotar | Destruir | Indicar | Revisar |
| Aprobar | Determinar | Investigar | Sellar |
| Archivar | Devolver | Llenar | Separar |
| Asignar | Distribuir | Obtener | Solicitar |
| Autorizar | Diseñar | Preparar | Supervisar |
| Cancelar | Ejecutar | Presentar | Tramitar |
| Clasificar | Elaborar | Procesar | Turnar |
| Comparar | Entregar | Producir | Validar |
| Complementar | Emitir | Programar | Verificar |
| Comprobar | Evaluar | Proporcionar | |
| Confirmar | Firmar | Recabar | |
| Confrontar | Fotocopiar | Recibir | |

Quando se redacten actividades que no forman parte de la secuencia principal del procedimiento y que se pueden referir opciones, desviaciones o sub actividades, se utilizaran los términos condicionales tales como: "Si", "Cuando", "En caso".

| | | | |
|--|---|--|--|
| | GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS | | Código: CH.GTP-01 Unidad de negocio: Corp. servicios Área: Capital Humano Reporta a: Puesto Página : 7 de 12 |
| | Fecha de emisión: | | Revisión: 1 |

Ejemplo: 4. Solicita al proveedor una identificación oficial,...

4.1 En caso que el proveedor no cuente con una identificación le solicitara ...

La redacción de cada actividad deberá ser clara, concisa y precisa; responder siempre a las preguntas: ¿Qué, Cómo y/o Con qué se realiza una actividad? Si el tipo de actividad lo amerita, se recomienda preguntarse:

¿ A quién se canaliza el asunto o trabajo? y ¿Para qué?

Ejemplo:

¿Qué? Solicita al proveedor una identificación oficial con fotografía y firma, verificando que corresponda a éste.

¿Cómo? Verifica en la computadora si el proveedor está vigente...

¿Con qué? Deberán numerarse las distintas actividades del procedimiento en forma progresiva con números arábigos enteros.

Anexo 1. Formato de Redacción de Procedimientos

6. DIAGRAMAS DE FLUJO

Es la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.

Las ventajas que ofrece la técnica de diagramación son las siguientes:

- Explica a través de símbolos y textos condensados, las actividades que componen un procedimiento.
- Permite al personal que opera los procedimientos, identificar en forma rápida la manera de realizar sus actividades eficazmente.
- Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.
- Reduce la cantidad de explicaciones que se dan en la descripción narrativa.
- Facilita el análisis e interpretación de cada procedimiento, ya que muestra la secuencia de las actividades y la distribución de las formas (origen y destino final).
- Permite analizar cada actividad por sí misma y su relación con las demás. - Ahorra tiempo al usuario en el conocimiento de un procedimiento.

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| <p align="center">GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</p> | | Código: CH.GTP-01 |
| | | Unidad de negocio: Corp. servicios |
| <p>Fecha de emisión:</p> | | Área: Capital Humano |
| | | Reporta a: Puesto |
| | | Página: 8 de 12 |
| | | Revisión: 1 |

Ejemplo de un diagrama de flujo para proveedores:



6.1 REDACCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO

Cada diagrama deberá contar con un encabezado que especifique el nombre del procedimiento que se describe. Cada actividad o conjunto de actividades que sean realizadas por una unidad responsable, deberán quedar claramente indicadas en el diagrama. Las actividades a desarrollar, deberán expresarse en forma breve, precisa y con el símbolo correspondiente. La redacción de cada actividad deberá comenzar con un verbo en tiempo presente y conjugado en tercera persona del singular. Cada actividad se numerará en forma progresiva, de acuerdo con la secuencia indicada en la descripción narrativa.

Dentro del símbolo de "documento" se deberá indicar el nombre del formato, documento, reporte etc. Si el nombre del documento es muy extenso, se anota el código correspondiente de formato.

| | | |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;">GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</p> | | <p>Código: CH.GTP-01 Unidad de negocio: Corp. servicios Área: Capital Humano Reporta a: Puesto Página : 9 de 12</p> |
| | | <p>Revisión: 1</p> |
| <p>Fecha de emisión:</p> | | |

| SÍMBOLO | NOMBRE | DESCRIPCIÓN |
|---|--------------------------------------|--|
|  | INICIO, TÉRMINO O UNIDAD RESPONSABLE | Señala donde inicia o termina un procedimiento. Además puede utilizarse para indicar el nombre de la unidad responsable de ejecutar ciertas actividades. |
|  | ACTIVIDAD | Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento. |
|  | DECISIÓN | Indica las opciones que se pueden seguir en caso de tomar caminos alternativos. |
|  | CONECTOR | Mediante este símbolo se pueden unir dentro de la misma hoja, dos o más actividades separadas físicamente. |
|  | CONECTOR DE PÁGINA | Similar al significado del símbolo anterior, solo que este se emplea cuando las actividades quedan separadas en diferentes hojas. |
|  | ARCHIVO | Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente. |
|  | DOCUMENTO | Representa un documento, formato o cualquier escrito que recibe, elabora o envía. |
|  | LINEAS DE DIRECCIÓN | Conecta símbolos, definiendo la secuencia en la que deben realizarse las actividades. |
|  | NOTA | Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una actividad y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde se anota la anotación sea significativa. |

7. ANEXOS

En este apartado se deben incluir las formas, instructivos de llenado y machotes utilizados para la ejecución de un procedimiento y que se mencionaron dentro del Manual.

7.1 DEFINICIONES

Forma o formato: Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable.

Machote: Es un escrito que se utiliza como modelo, representa las características para la estructuración y contenido (datos fijos y variables de un documento) y constituye la base para la elaboración de cierto tipo de escritos.

Instructivo de llenado: Es una guía que explica detalladamente cómo se deben llenar los espacios que tiene un formato.

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS | | Código: CH.GTP-01 |
| | | Unidad de negocio: Corp. servicios |
| | | Área: Capital Humano |
| | | Reporta a: Puesto |
| | | Página : 10 de 12 |
| Fecha de emisión: | | Revisión: 1 |

Para conformar los anexos se recomienda considerar lo siguiente:

- Se ordenarán las formas, instructivos de llenado y machotes de acuerdo con el orden de aparición en el procedimiento.
- En cada documento que se anexe, se deberá anotar en el ángulo superior derecho la palabra "ANEXO" seguido del número consecutivo que le corresponda.
- Deben clasificarse en un catálogo con códigos de reconocimiento para el usuario.

7.2 ELABORACIÓN DE LOS INSTRUCTIVOS DE LLENADO

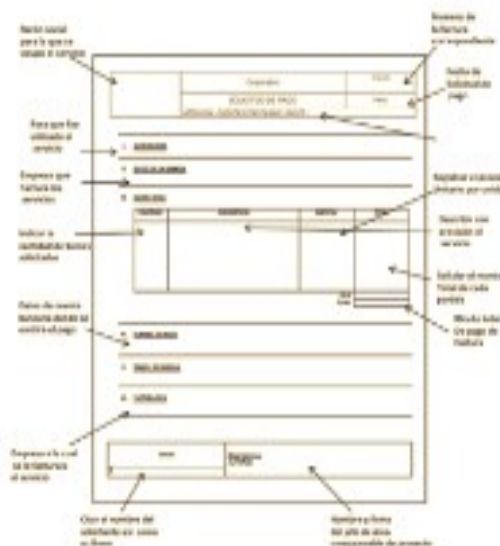
Todo formato deberá contar con su correspondiente instructivo de llenado. Para su elaboración, se podrá optar por cualquiera de las siguientes técnicas:

A) Instructivo con explicación directa. B) Instructivo con explicación al reverso del formato.

7.3 INSTRUCTIVO CON EXPLICACIÓN DIRECTA

Esta técnica consiste en obtener una fotocopia en reducción del formato, la cual se pega en el centro de una hoja y en los extremos, fuera del formato, se explica cuales son los datos que se deben anotar en cada espacio vacío. Para identificar con facilidad las instrucciones que se dan a cada concepto se trazará una línea que el espacio que deberá ser llenado con su correspondiente instrucción.

Ejemplo de Formato con instructivo de explicación directa



| | | |
|---|--|------------------------------------|
| GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS | | Código: CH.GTP-01 |
| | | Unidad de negocio: Corp. servicios |
| Fecha de emisión: | | Área: Capital Humano |
| | | Reporta a: Puesto |
| | | Página : 11 de 12 |
| | | Revisión: 1 |

8. DOCUMENTO DE APROBACIÓN TÉCNICA Y REGISTRO DEL MANUAL

Es la hoja del manual donde se da formalidad a los procedimientos que lo integran, para lo cual son indispensables las firmas de aprobación del personal involucrado en su elaboración, revisión, y autorización dentro de la Unidad de negocio, así como la clave de Registro de Procedimientos y Manual del GRUPO DAKAB.

Se relacionan los nombres, puesto y papel desempeñado por cada una de las personas que intervienen en la elaboración o actualización del manual de procedimientos de la Unidad.

Anexo 2. Aprobación técnica de registro de Manual.

-Uso exclusivo del área de Capital humano-

9. DOCUMENTO DE ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Es la hoja en la que se debe asentar una de las actualizaciones que se realizan al manual, las cuales entre otras, pueden ser cambios en los formatos que se utilizan en el procedimiento, inclusión o derogación de normas de operación, modificación de requisitos de trámite, eliminación de actividades innecesarias, establecimientos o modificación de actividades de registro y control, etcétera.

Anexo 3. Actualización de procedimientos.

-Uso exclusivo del área de Capital humano-

10. INTRODUCCIÓN DEL MANUAL

Incluir una introducción en el manual sirve para presentar al lector:

Las funciones de la dependencia o área responsable - La importancia de contar con un manual de procedimientos. - El propósito que se pretende alcanzar a través de él. - A quiénes está dirigido (usuarios) - Los temas o apartados que lo integran. - Las recomendaciones sobre el uso y consulta del manual.

Finalmente, la introducción debe incluir un corolario a manera de conclusión.

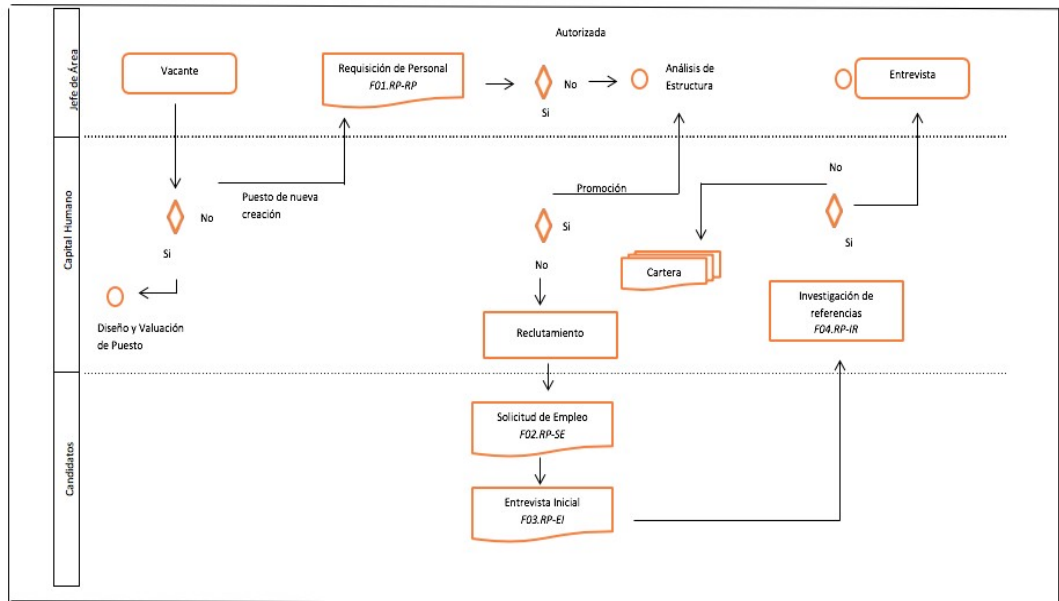
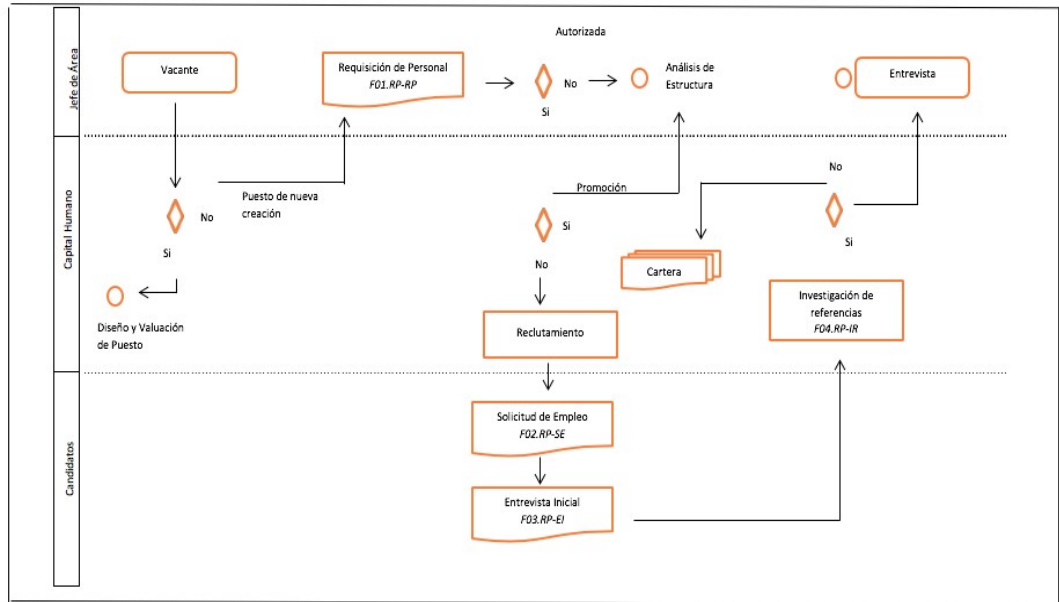
11. OBJETIVO DEL MANUAL

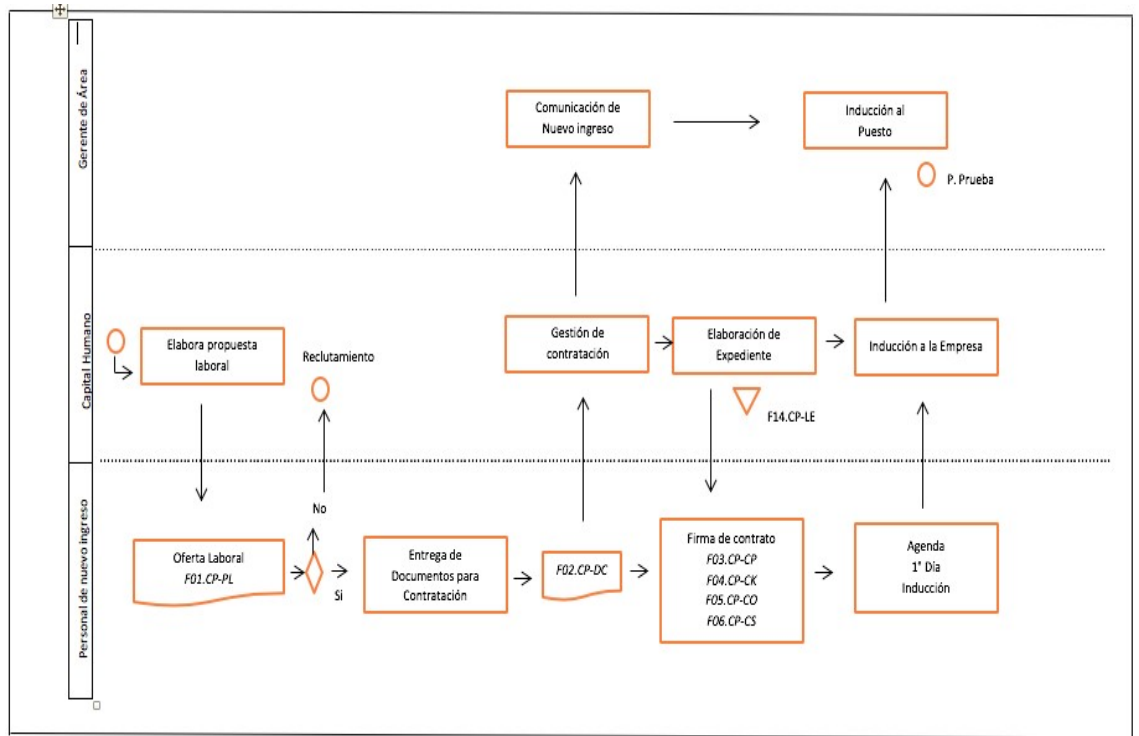
El objetivo del deberá especificar claramente los resultados que se pretenden alcanzar al contar con el Manual de procedimientos de la dependencia.

Los lineamientos para su redacción y presentación son:

▀ Iniciar con un verbo en tiempo infinitivo. - Especificar con claridad qué, para qué y para quienes se ha elaborado el manual. - Evitar el uso de adjetivos calificativos. - No subrayar conceptos. - Utilizar una redacción clara, precisa y en una extensión máxima de cinco renglones.

Apéndice 4. Flujogramas del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

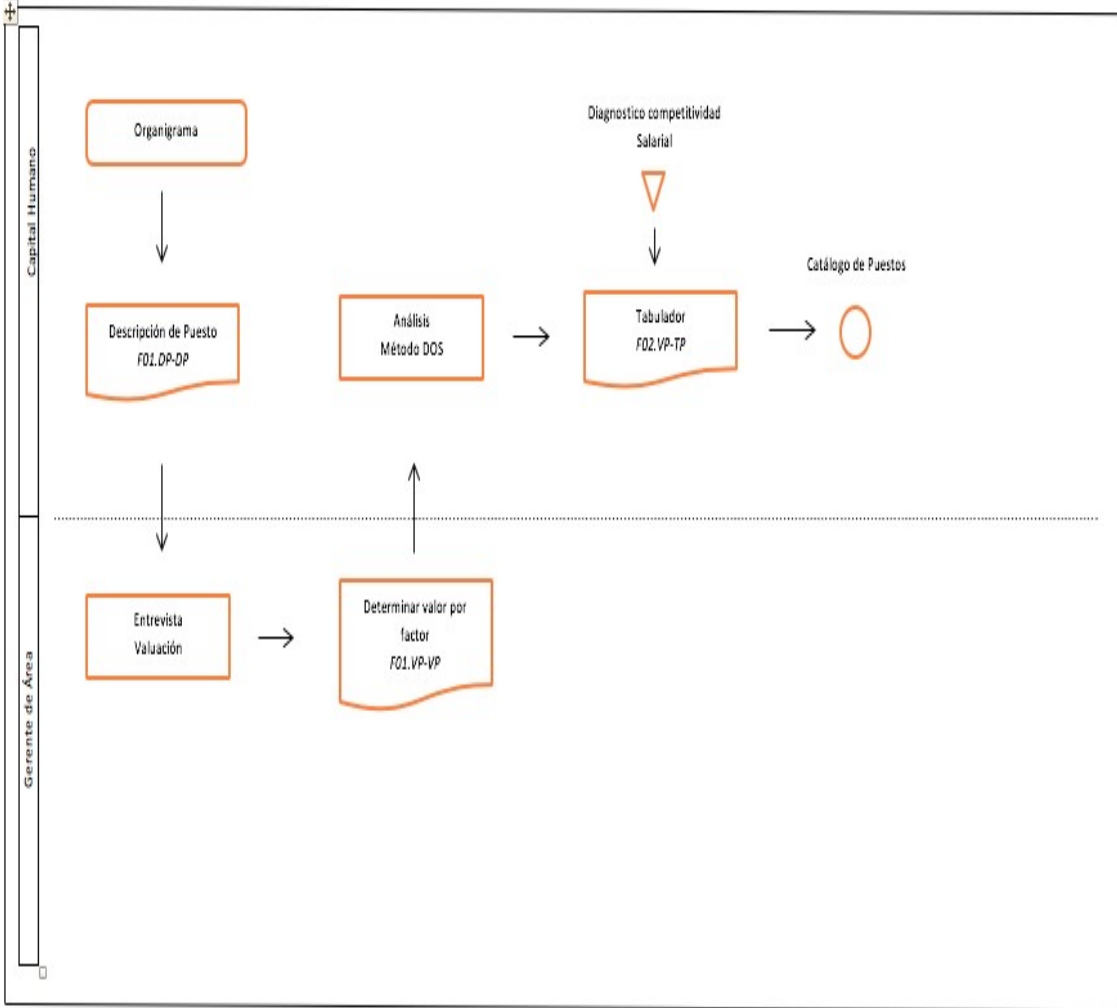




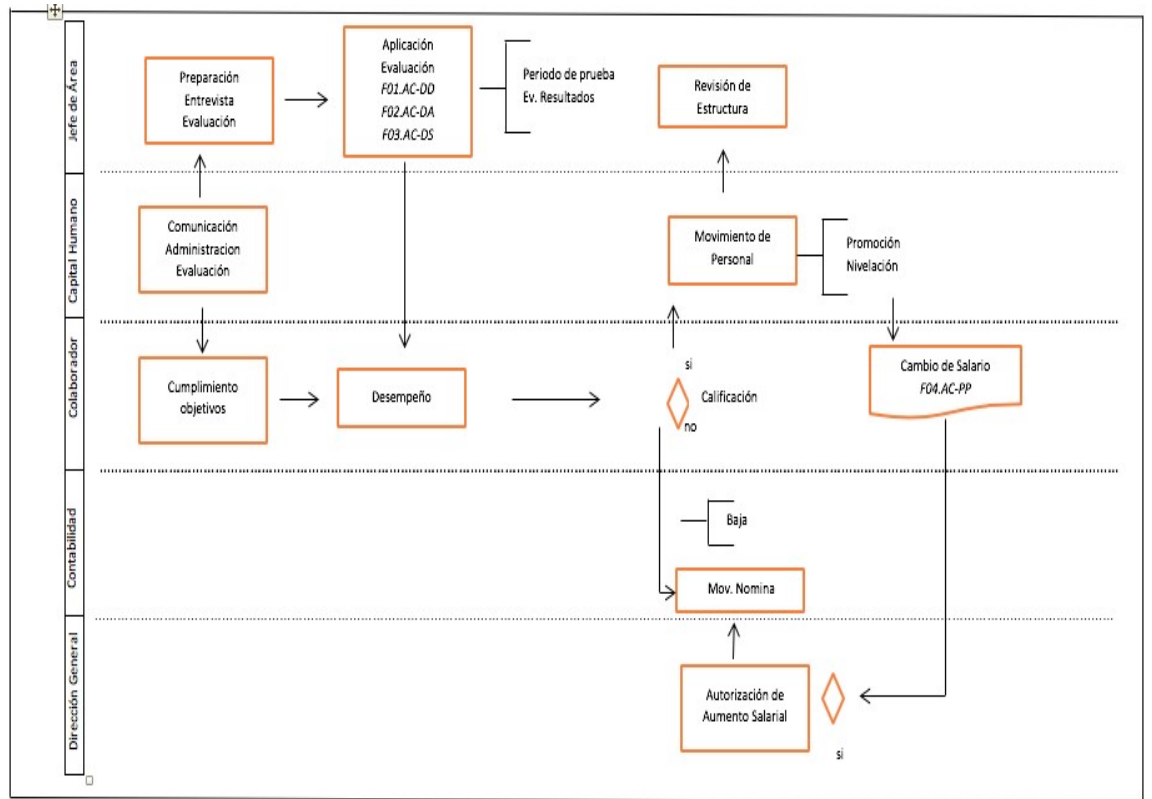
Apéndice. 5. Formato de Descripción de Puestos

| DESCRIPCION DE PUESTO | | | | | |
|---|---------------------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------|
| UNIDAD DE NEGOCIO: | | | Fecha de actualización: | | |
| DENOMINACION | AREA | DEPARTAMENTO | SEDE | CATEGORIA | |
| OBJETIVO DEL PUESTO | | | | | |
| FUNCIONES DEL PUESTO | | | | | |
| RDP | Acciones para el logro de resultados. | Periodicidad | N | Unidad de medida entregable | Procedimiento |
| INDICADORES DE GESTION | | | | | |
| Indicador | Meta | 100% Medición | | Temporalidad | |
| RELACIONES DEL PUESTO | | | | | |
| RELACIONES INTERNAS | | MOTIVO | RELACIONES EXTERNAS | | MOTIVO |
| PERFIL REQUERIDO | | | | | |
| Profesión: | | Experiencia en: | | Experiencia en años: | |
| Nivel: | | Rango de edad: | | Disponibilidad para viajar: | |
| IDIOMAS | Grado de Dominio | Paqueteria | Grado de Dominio | | |
| CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO | | | | | |
| HERRAMIENTAS DE TRABAJO | | | | | |
| 1 | | | | 4 | |
| 2 | | | | 5 | |
| 3 | | | | 6 | |
| COMPETENCIAS SOCIALES | | | | | |
| Competencias | 1 Básico | 2 Intermedio | 3 Avanzado | 4 Experto | |
| COMPETENCIAS TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS | | | | | |
| Competencias | 1 Básico | 2 Intermedio | 3 Avanzado | 4 Experto | |
| Elabora | | | Autoriza | | |
| Recursos Humanos | | | Direccion General | | |

Apéndice 6. Flujoograma de Proceso de valuación de puestos



Apéndice 7. Flujograma de proceso de evaluación de desempeño



Apéndice 8. Flujograma de Proceso de Administración de la compensación y de las relaciones laborales

