

**UNIVERSIDAD  
DEL  
ACONCAGUA**

**Facultad de Psicología**



**TESIS DE LICENCIATURA**

**“Empresa Familiar”**

**- Camino hacia la profesionalización -**

**Alumna: Noelia G. Rey**  
**Directora: Lic. Ángela A. Orofino**

**Mendoza, Febrero - 2010**

## **HOJA DE EVALUACIÓN**

### **Tribunal Examinador:**

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Profesor invitado: *Lic. Ángela Orofino*

**Nota:**

## RESUMEN

La mayor parte de las organizaciones empresariales en el mundo son empresas familiares, las cuales tienen un peso muy importante para la economía de los países y para la sociedad. Sin embargo, a pesar de este hecho tan contundente, algunos estudios han señalado que dichas empresas poseen una vida corta.

Éstas, poseen diversas ventajas con respecto a otros tipos de emprendimientos, pero también se enfrentan a un conjunto de problemas, generados, en su mayoría, por la interferencia de los asuntos familiares en la empresa o viceversa.

Las empresas familiares pasan por etapas de evolución y en cada una de ellas, el cambio se produce como consecuencia de una crisis. La mayoría de las veces que no logran sobrevivir a las etapas posteriores a su creación, es porque no cuentan con la capacidad de transformarse para sobrellevar las crisis, o con ayuda de asesores externos que favorezcan su continuidad.

La hipótesis planteada en la presente investigación es:

“Las empresas familiares son exitosas en sus etapas iniciales por su flexibilidad, maniobrabilidad e informalidad, pero a medida que pasan a un período de madurez presentan severas dificultades en el tránsito hacia la profesionalización, lo que determina el cierre de muchas de ellas”.

Se desarrolló en tres etapas de trabajo organizacional:

**1º Etapa:** Primer acercamiento a la Empresa

**2º Etapa:** Descripción de aspectos de la organización que la ubican en una etapa de transición, en su desarrollo, a la fase de profesionalización.

**3º Etapa:** Presentación de acciones y sugerencias, a fin de contribuir al progreso hacia etapas evolutivas ulteriores del desarrollo de la empresa familiar.

## **ABSTRACT**

Most business organizations in the world are family businesses, which are very important for the economy and society of the countries. However, despite this fact, some studies have indicated that these companies have a short life.

These possess several advantages over other types of enterprises, but they also face a set of problems, generated mostly by the interference of family affairs in the company or vice versa.

Family firms go through stages of development and, in each of them, the change is a result of a crisis. Most of the times that they are not able to survive the later stages to their creation, is because they do not have the ability to transform to overcome the crisis, or they do not count with external consultants to encourage their continuation.

The hypothesis of this research is:

"Family businesses are successful in their initial stages because of their flexibility, maneuverability and informality, but as they move into a period of maturity they show serious difficulties in the transition to professionalism, which determines the closure of many of them."

It was developed in three stages of organizational work:

**Stage 1:** First approach to the Company

**Stage 2:** A description of aspects of the organization which locate it in a transitional stage, in its development, to the stage of professionalization.

**Stage 3:** Submission of actions and suggestions to contribute to the progress towards further stages of development of the family business

## ÍNDICE

	Pág.
Título.....	2
Hoja de Evaluación.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Índice.....	6
Agradecimientos.....	9
Introducción.....	10
<b><u>I Parte: Marco Teórico</u></b> .....	12
<b>Capítulo Uno: La Empresa Familiar</b> .....	13
1.1 Definiendo conceptos.....	14
1.1.1 ¿Qué es una familia y qué es una empresa?.....	14
1.1.2 Empresa y familia como sistemas .....	17
1.1.3 ¿Cómo definimos la Empresa Familiar? .....	19
1.2 Características de la Empresa Familiar.....	21
1.2.1 Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	24
1.3 Tipos de Empresa Familiar.....	29
1.4 El Fundador de la empresa familiar.....	32
1.4.1 Significado de la empresa familiar para su fundador.....	34
1.5 La Cultura de la Empresa Familiar.....	35
1.5.1 Definición de Cultura.....	35
1.5.2 Formación y evolución de la Cultura.....	37
1.5.3 Transmisión de la Cultura.....	38
1.5.4 Funciones de la cultura.....	39
<b>Capítulo Dos: Ciclo de vida de la Empresa Familiar</b> .....	41
2.1 La Empresa a través de las generaciones.....	42
2.1.1 De la primera a la segunda generación.....	43
2.1.2 De la segunda a la tercera generación .....	44
2.1.3 La tercera generación y sucesivas.....	45
2.2 La Sucesión en la Empresa Familiar.....	47
2.2.1 ¿Cómo lograr una Sucesión exitosa?.....	50
2.3 Etapas evolutivas de las empresas.....	54
2.4 Etapas de crecimiento de la Empresa Familiar.....	59
2.4.1 El Modelo de Gersick y otros (1997).....	59
2.4.2 El Modelo de Miguel A. Gallo.....	64
2.5 Profesionalizar la empresa.....	68

<b>Capítulo Tres: Familia Empresaria.....</b>	<b>70</b>
3.1 La Familia.....	71
3.2 Tipos de familia.....	74
3.2.1 Según su configuración.....	74
3.2.2 Según su estado de desarrollo .....	77
3.2.3 Otros tipos de familia.....	77
3.3 Ciclo vital de la familia.....	79
3.4 Las Crisis familiares.....	84
3.5 Familia y empresa.....	90
3.5.1 Entonces... ¿Primero la familia o primero la empresa?.....	91
3.6 ¿A qué nos referimos al hablar de Familia Empresaria?.....	93
3.6.1 Familia empresaria y familia doméstica.....	94
3.6.2 Compromiso entre familia empresaria y empresa familiar.....	96
3.7 Los integrantes de la familia empresaria.....	102
3.7.1 Los fundadores.....	102
3.7.2 El hombre propietario.....	105
3.7.3 La esposa del propietario.....	107
3.7.4 La mujer propietaria.....	108
3.7.5 Matrimonios empresarios.....	109
3.7.6 Los hijos y las hijas.....	110
3.7.7 Empresas de hermanos.....	111
3.7.8 La familia política.....	113
3.7.9 ¿Cómo armonizar las relaciones entre familia y empresa?.....	114
3.8 Capacidades de la familia empresaria.....	116
3.8.1 La Profesionalización de la familia empresaria.....	119
<b><u>II Parte: Marco Metodológico</u>.....</b>	<b>122</b>
<b>Capítulo Cuatro: Trabajo de Campo: Metodología de la Investigación.....</b>	<b>123</b>
4.1 Objetivos de la Investigación.....	124
4.1.1 Objetivo General.....	124
4.1.2 Objetivos Específicos.....	124
4.2 Hipótesis de trabajo.....	125
4.2.1 Preguntas de Investigación.....	125
4.3 Diseño a utilizar.....	126
4.4 Tipo de Muestra.....	128
4.5 Instrumentos Metodológicos.....	129
4.6 Procedimiento.....	131
<b>Capítulo Cinco: Análisis y presentación de los resultados.....</b>	<b>132</b>
5.1 Presentación de la Empresa.....	133
5.2 Primera fase de la investigación: Primer acercamiento a la Empresa.....	135
5.2.1 ¿Cómo nació la empresa?.....	135
5.2.2 ¿Cómo está organizada su estructura?.....	138
5.2.3 ¿Qué procedimientos emplean para llevar a cabo los objetivos de la empresa?.....	141
5.2.4 Otras consideraciones relevantes para la investigación.....	143
5.3 Segunda fase de la investigación: Descripción de aspectos de la organización que la ubican en una etapa de transición, en su desarrollo, a la fase de profesionalización.....	152

5.3.1 Etapas y crisis que atraviesa la empresa familiar.....	152
5.4 Tercera fase de la Investigación: Presentación de acciones y sugerencias, a fin de contribuir al progreso hacia etapas evolutivas posteriores del desarrollo de la empresa familiar.....	159
5.5 Acciones llevadas a cabo.....	160
5.5.1 Elaborar los análisis de puesto de la organización.....	160
5.5.2 Realizar reuniones periódicas formalizadas .....	165
5.5.3 Solicitar Asesoría Profesional Externa.....	167
5.5.4 Realizar una evaluación de clima organizacional.....	171
5.6 Estrategias Sugeridas.....	179
5.6.1 Crear el área de Recursos Humanos de la empresa.....	179
5.6.2 Capacitar al personal.....	181
5.6.3 Favorecer y fortalecer la comunicación.....	183
<b>Conclusiones.....</b>	<b>186</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>198</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>202</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis **padres**, por posibilitarme el recorrido de este camino.  
Por su amor, compañía y apoyo incondicionales a cada instante.

A mis **hermanos Pablo y Melina**, por ser una parte esencial de mi vida.

A mis **abuelos**, por sus enseñanzas, amor y cuidados.

A **Luciano**, por haberme acompañado en los años más importantes de mi carrera  
y extender su mano cada vez que la necesité.

A mis **amigas y amigos**, por estar siempre dándome un empujón.

A la **Lic. Ángela Orofino**, por su acompañamiento, predisposición y dedicación,  
ayudándome a dar el último paso.

*Sin Uds. este sueño no hubiera sido posible... Gracias.*

Noelia.-

## **Introducción**

Una empresa familiar comienza como una aventura. Existe una visión compartida, motivación más allá de lo económico y, sobre todo, un grupo humano sólido y dispuesto a cualquier sacrificio con tal de realizar su sueño.

De esta manera, la empresa familiar crece a un buen ritmo durante sus etapas iniciales de desarrollo, pues su compromiso y flexibilidad son su ventaja competitiva frente a empresas no familiares.

Este precipitado desarrollo, se detiene de manera paulatina a medida que confluyen entre los 20 y 30 años de funcionamiento debido a factores como: la edad de su fundador, las crisis económicas por la necesidad de capitales superiores al patrimonio familiar, los nuevos requisitos de los clientes, la profesionalización y la estandarización de la empresa, entre muchos otros.

La confluencia de los factores mencionados puede desembocar en una significativa crisis, sin embargo su identificación, inclusive antes de que aparezca, puede ser de gran ayuda para los propietarios que pretenden darle continuidad a la empresa familiar.

Esta investigación parte de la visión recogida a través de mi experiencia laboral e intelectual adquirida en una empresa familiar, en la cual pude apreciar la importancia que posee llevar a cabo con éxito el proceso de “profesionalización” de la organización para su desarrollo y posterior continuidad intergeneracional.

Dicha transición puede verse favorecida por la ejecución de acciones tendientes, principalmente, a formalizar los procedimientos, las comunicaciones, los puestos de trabajo, las funciones de cada empleado y, de ser necesario, la reestructuración del organigrama de la empresa.

Por medio de un intenso trabajo del área de RRHH y valorización de ésta por parte de los directivos de la organización, puede lograrse el giro cultural que posibilitaría a la empresa familiar el pasaje a etapas posteriores de desarrollo.

Pretendo, por medio de la siguiente investigación, brindar un aporte al estudio de las empresas familiares, dado por la implementación de acciones que, a modo de facilitadores, permitan la subsistencia de éstas y que por medio del mismo, se logre la valoración del área de RRHH, principalmente del psicólogo laboral debido al enriquecedor aporte que puede brindarle a las empresas en general y fundamentalmente a las empresas familiares en las diversas etapas de su desarrollo.

Si sabemos, intuimos o percibimos cuál es el camino que nos espera, o cuál será la próxima crisis, podremos tomar medidas antes que llegue el momento o, una vez aparecidos los primeros síntomas, enfrentarla con una menor cuota de angustia y una orientación en cuanto al camino a seguir.

# Primera Parte

- Marco teórico -

## CAPITULO UNO

*“La Empresa Familiar”*

## **1.1 Definiendo conceptos**

La empresa familiar constituye una realidad compleja desde el punto de vista humano y social. En ella, confluyen dos sistemas diversos y, en ocasiones divergentes, como lo son la familia y la empresa. Por un lado, la familia constituye un sistema compuesto por individuos relacionados por vínculos de sangre o de naturaleza política, con determinados intereses, problemas, características y cuya evolución ha dado origen a una cultura determinada.

Por otro lado, la empresa es una organización orientada por objetivos económicos, formada por personas que desempeñan roles muy diversos (accionistas, directivos, trabajadores), que interactúa con otras organizaciones sociales de su entorno (clientes, proveedores, etc.) y que también tiene objetivos específicos y se encuentra impregnada por valores particulares.

Es por ello, que antes de definir el concepto de “empresa familiar” es preciso hacer alusión, previamente, a ambos términos que la componen en forma individual (empresa – familia) debido a la riqueza y particularidad que cada uno de ellos conlleva.

### **1.1.1 ¿Qué es una empresa y qué es una familia?**

La *empresa* puede definirse como: “*Una organización que desarrolla actividades económicas, es decir, produce y/o comercializa bienes y brinda servicios, con el objetivo de obtener beneficios económicos*”. Al desarrollar estas actividades, utiliza recursos humanos y materiales, influye en la sociedad donde actúa y es

generadora de capital, por lo que contribuye al crecimiento económico de dicha sociedad.<sup>1</sup>

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, ante todo, necesitan organización. Chiavenato plantea que existe una serie de características que diferencian a las empresas de las demás organizaciones sociales<sup>2</sup>. Ellas son:

1. *Las empresas están orientadas a obtener ganancias:* aunque el objetivo final de las mismas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
2. *Las empresas asumen riesgos: los cuales implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo:* ellas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.
3. *Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios:* los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa.

Ya que las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.

---

<sup>1</sup> CORTAGERENA, A.; FREIJEDO, C. Administración y Gestión de las Organizaciones. Bs. As. Ed. Macchi. 2000 pag. 31.

<sup>2</sup> I. CHIAVENATO. Administración – Proceso Administrativo, pág.45, 3° Edición

4. *Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable:* las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad esta situación, ya que el valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
5. *Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales:* en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.
6. *Las empresas constituyen propiedad privada:* que debe ser controlada y administrada por sus propietarios accionistas o administradores profesionales.

El concepto familia, será abordado con mayor profundidad en el capítulo tres. Sin embargo, en una primera aproximación podemos decir siguiendo a Rosalía Bisel (1982), que *“La familia es un sistema organizado cuyos miembros, unidos por relaciones de alianza y consaguinidad sustentan un modo peculiar y compartido de leer y ordenar la realidad, para lo cual utilizan información de adentro y de afuera del sistema y la experiencia actual-histórica de cada uno de sus miembros”*.

La mayoría de los expertos en empresas familiares aseguran que uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para asegurar la supervivencia y continuidad de estas empresas consiste en la separación entre los ámbitos de la familia y de la empresa, sobre todo en lo referido a la toma de decisiones. No sólo influyen en la empresa las relaciones familiares en cuanto a cómo está organizada y cómo opera, sino

también en los conflictos que pueden surgir entre los aspectos emocionales que rigen la vida familiar, y la naturaleza objetiva de la gestión empresarial.

Un modo conveniente para llevar a cabo el análisis y comprensión de la empresa familiar, es considerar ambos conceptos como *sistemas*.

### **1.1.2 Empresa y familia como sistemas**

La teoría de los sistemas, evidenció con claridad la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y las empresas en particular. El concepto de *sistema abierto* surgió a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, y se extendió a otras disciplinas tales como: psicología, sociología, etc., hasta llegar a la administración.

Tanto la familia como la empresa, pueden ser consideradas como “sistemas”, es decir, como *“Una entidad autónoma dotada de una cierta permanencia y constituida por elementos interrelacionados, que forman subsistemas estructurales y funcionales. Se transforma dentro de ciertos límites de estabilidad, gracias a regulaciones internas que le permiten adaptarse a las variaciones de su entorno específico”*<sup>3</sup>.

Al estar interconectados ambos sistemas (empresa y familia), se produce un trasvase de roles, reglas, etc., de uno a otro; y a menudo se confunden las metas de la familia con las de la empresa. Este encuentro de lo familiar-afectivo y lo económico-racional, genera un estado de tensión y temores motivado por el hecho de que la familia se involucre en la empresa y la desorganice o que la empresa se meta en la familia y la fagocite.

---

<sup>3</sup> JORGE FERNÁNDEZ MOYA, En busca de resultados, pág. 19, 2º Edición. Ed. Univ. del Aconcagua

La Lic. Dolores Alfonso en su tesis: “Empresa Familiar”- Bajo la sombra del padre (1994), expresa que empresa y familia son dos sistemas separados pero conectados: porque sus metas, necesidades, tareas y el personal no son idénticos.

Toda empresa de negocios, sea o no familiar, tiene los siguientes objetivos:

- a. Poner a disposición de la sociedad productos útiles para las personas
- b. Crear riquezas mediante la generación de valor económico agregado y de su adecuado reparto
- c. Desarrollar como personas humanas a quienes trabajan en la empresa
- d. Garantizar su continuidad como empresa

En una familia, en cambio, los objetivos son:

- a. Afectivos
- b. Buena capacidad para resolver o convivir con los problemas
- c. Buen clima emocional
- d. Capacidad de cambio en el curso del ciclo vital
- e. Regulación de la distancia-proximidad en sus relaciones familiares
- f. Fronteras generacionales claras, se habla de límites entre generaciones

Podemos agregar que el **sistema familiar** es básicamente emocional donde sus miembros se encuentran vinculados por profundos lazos afectivos. Dichos lazos y buena parte de las conductas en las relaciones familiares están influenciados por la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres de ser más fuertes que sus hijos y así sucesivamente.

En este sistema se cultivan altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros, es por ello que suele ser centrípeto. Además suele poseer una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

Por otro lado, **el sistema empresarial**, a diferencia del familiar, se basa en el cumplimiento de las tareas. Se construye en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración y la conducta está conscientemente determinada.

El sistema empresarial es extravertido, ya que se encuentra orientado hacia el mundo exterior cada vez que produce bienes y servicios para el mercado, y enfatiza el rendimiento y los resultados, es decir, la competencia y productividad de sus miembros. Este sistema promueve el cambio en lugar de minimizarlo con el fin de asegurar su existencia.

Es por ello, que estos dos sistemas, al tener objetivos o metas diferentes, producen tensiones que surgen en las firmas familiares y crean dificultades, tanto para el fundador como para los demás miembros de la familia. Ésto implica que lo que es bueno para un sistema no lo es necesariamente para el otro y ambos deben competir por el tiempo y los recursos, como así también por la energía de los individuos que participan en ambas estructuras.<sup>4</sup>

### **1.1.3 ¿Cómo definimos la Empresa Familiar?**

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, se puede definir la *Empresa Familiar* como: *“Aquella organización que se inicia y continúa con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia, y en la que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de manera nítida una distinción formal entre propiedad y poder”*<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Apuntes de Cátedra de Psicología Laboral. Universidad del Aconcagua, año 2007

<sup>5</sup> BRAVO, S. Empresa Familiar. Monografía de adscripción. Univ. Del Aconcagua. Mendoza, año 1999.

Se puede establecer una distinción entre algunos emprendimientos comerciales tales como:

- *Empresas individuales*: Estas empresas realizan actividades comerciales con el fin de cubrir sus necesidades económicas inmediatas, sin el objetivo de que lleguen a transformarse en un medio de vida para la generación siguiente.
- *Empresas de capital familiar*: Son aquellas empresas en las que la totalidad o una parte importante del capital, está en manos de una familia, pero su dirección está encomendada a personas que, por su competencia profesional, están mejor capacitadas y no a personas que pertenecen a la familia. En ellas el capital y la dirección se hayan separados.
- *Empresas denominadas propiamente “empresas familiares”*: Son las empresas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de la familia, y en la que el poder está en manos de los miembros de la familia sin haber una distinción formal entre propiedad y poder.

Peter Leach, considera Empresa Familiar, aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Estas empresas difieren en una serie de aspectos, de importancia decisiva, de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta ya que, no sólo deben tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, sino también deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma.

## **1.2 Características de la Empresa Familiar**

En muchos aspectos la empresa familiar es como cualquier otra ya que tiene el objetivo de generar riquezas, produciendo bienes o proporcionando servicios.

Sin embargo la empresa familiar tiene la característica fundamental de que sus directores, administradores y empleados comparten además vínculos familiares, con determinadas normas, valores, expectativas y comportamientos. Ineludiblemente hay efectos de la relación familiar sobre la empresa, y conflictos y roces inevitables entre los aspectos emocionales de la vida familiar y la objetividad que requiere la gestión empresarial.

En las empresas familiares, se pueden distinguir las siguientes características<sup>6</sup>:

1. **Organización patriarcal y verticalista:** El poder en la empresa familiar está muy relacionado con el poder en la familia y el fundador por sus características de líder tiende a concentrar el poder.
2. **Lazos estrechos:** Las empresas familiares funcionan como grupo primario, y todas las características que ello implica. Predomina la comunicación cara a cara y se generan vínculos muy intensos de lealtad, más allá de las verdaderas capacidades que posean sus integrantes.
3. **Selección marital:** Se trata de que los hijos se casen con hijos de otros empresarios.
4. **Selección vocacional:** En la Empresa Familiar no se plantea la posibilidad de una elección vocacional en los hijos. Generalmente éstos se sienten presionados a trabajar donde quizá no desean y sin haber desarrollado las aptitudes

---

<sup>6</sup> Apuntes de Cátedra de Psicología Laboral. Universidad del Aconcagua, año 2007

necesarias, o también a elegir carreras que resulten útiles para la empresa, sin importar que se trate de su verdadera vocación.

5. **Gran defensa de “mitos” familiares y con una significativa “historia” de la fundación:** Sus tradiciones y costumbres influyen inconscientemente en los comportamientos dentro de la empresa familiar.
6. Los problemas de la empresa, generalmente, se resuelven en el interior de la familia, en el “comedor de la casa”. Ésto influye en las relaciones entre los miembros más allá de lo netamente afectivo.
7. **Capital acumulativo:** se trata de un sistema cerrado que no acepta la inclusión de terceros.
8. **Generalmente son empresas pequeñas:** entre 150 y 200 personas (teniendo en cuenta que no es su tamaño lo que las define como familiares).
9. **Mantienen la permanencia de los empleados y “colaboradores”** desde el comienzo, aún cuando no tengan habilidades o capacidades para desempeñarse adecuadamente.
10. **La sucesión y el relevo de generaciones es particularmente difícil:** Este “patriarca-director” no quiere dejar ni el poder ni la actividad. Suele ocurrir que el hijo tenga dificultades para independizarse de esta figura fuerte de su padre y sea incapaz de dirigir y tomar decisiones por cuenta propia. De esta manera el padre refuerza la idea de que su hijo “no sirve” y por lo tanto, él debe seguir dirigiendo la empresa.
11. Los **cargos directivos**, que se distribuyen entre los descendientes, suelen seleccionarse más por criterios relacionados con el derecho que se les atribuye por pertenecer a la familia, que por las capacidades que posean. No existe la

garantía de que los hijos, por herencia posean las capacidades necesarias para dirigir la empresa.

12. **El nombre de la familia propietaria aparece en la denominación social** de gran parte de estas empresas; de allí que cualquier daño público a la denominación repercute en el desprestigio de la familia. El honor de la familia está ligado a la empresa.
13. Genera un **“fuerte sentimiento de pertenencia”** y este apego tiene su riesgo, ya que la utilización de recursos extra familiares puede ser vivida como una traición familiar.
14. **Sistemas informales de comunicación**, rumores, a veces no se respetan las líneas de comunicación establecidas por el organigrama.
15. El **sistema de objetivos y políticas** de la empresa está ligado a los intereses comunes de la familia.
16. En cuanto a los **criterios de remuneración y evaluación** son diversos, según se trate de los directivos de la empresa o, según se refiera a los familiares o a los no familiares. Además, la seguridad de pertenencia en el empleo es muy superior entre los directivos familiares (sin grandes esfuerzos de formación y perfeccionamiento por la seguridad de sus puestos), que entre los directivos no familiares.
17. Poseen una **estructura duplicada**. Por un lado, la de los miembros de la familia ocupando los puestos importantes y, por otro lado, la de los empleados no familiares, que desempeñan las tareas requeridas por aquellos puestos. A esto sumamos que a veces la dirección está a cargo de los titulares del capital y no en quienes tienen la verdadera capacidad para conducir la empresa.

18. **Dificultades en la delegación de la autoridad** (por el sentido de propiedad de los directivos familiares), donde ellos deben estar en todo; y los ejecutivos no familiares tienen menor poder en la toma de decisiones.
19. Prima **la fidelidad y la fiabilidad**, antes que la capacidad.
20. Resistencia a que ingresen nuevos socios.

### **1.2.1 Ventajas y Desventajas de la Empresa Familiar**

Las empresas familiares cuentan con una serie de ventajas, relacionadas con la firma familiar que están a su favor. Sin embargo también deben hacer frente a una serie de desventajas y problemas.

Podemos decir que la principal ventaja que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el singular clima que genera, un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible este aspecto, existen cualidades positivas y concretas que le brindan a la empresa una importante ventaja competitiva.

Estas cualidades son las siguientes<sup>7</sup>:

- *Compromiso*: Los individuos que la conforman pueden llegar a sentir pasión por la empresa; la alimentan e impulsan su desarrollo. Para muchos la empresa es su vida. Esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso, y mientras no surjan conflictos, todos estarán dispuestos a consagrar más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de la compañía.

---

<sup>7</sup> LEACH, PETER. La empresa familiar. Ed. Granica, Buenos Aires, año 1996

- *Conocimiento*: Estas empresas a menudo tienen sus propias modalidades de hacer las cosas que no poseen sus competidores. Estos conocimientos pueden ser mantenidos en secreto dentro de la familia.

- *Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero*: También constituye una ventaja competitiva. Este factor obliga a invertir en el proyecto el tiempo y trabajo que sean necesarios para llevarlo a cabo. Si el trabajo lo requiere y es sumamente necesario, no hay posibilidad de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad existe con relación al dinero. En las familias empresarias el ingreso económico no es un elemento fijo de la ecuación doméstica, deben decidir cuánto dinero pueden sacar, para cubrir sus necesidades, sin riesgos para la empresa. Mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma.

- *Planeamiento a largo plazo*: Implica tanto una ventaja como una desventaja. Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. Ésto se debe a que las familias, por lo general, tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 ó 15 años. Sin embargo, si bien son eficientes para el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes, para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones.

- *Una cultura estable*: Las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El Presidente o Director suele tener una experiencia de muchos años y el personal clave del management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo.

En ellas se generan culturas internas más humanas y enriquecedoras que las empresas no familiares. Esta cultura se apoya en los valores de la familia, define las reglas y normas para tomar decisiones, establece cuales son los comportamientos

aceptables, aporta estabilidad y permite la identificación de los empleados con la empresa.

Debemos tener presente que una cultura estable es un arma de doble filo ya que puede llegar a ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad. Es frecuente escuchar frases como: “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hicimos así”, y enfrentar situaciones donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si pueden hacerse las cosas más eficientemente.

- *Rapidez en la toma de decisiones*: En estas empresas por lo general el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave. En muchos casos, ésto significa que si uno pretende algo de la compañía debe ir y preguntárselo al patrón, y éste es quien dirá sí o no.

- *Confiabilidad y orgullo*: Ambos conceptos se encuentran estrechamente vinculados. Las personas que manejan firmas familiares, por lo general, se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. El personal, por su parte, se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. La comunicación es fluída entre ellos y se genera un alto grado de confianza.

Siguiendo otros criterios, podemos agregar:

- *Compromiso con la calidad*: Existe una preocupación constante por la calidad del producto y del servicio que ofrecen; éste se convierte en un reflejo de la familia y no solamente de la empresa.

- *Control del capital en manos de la familia*: Ésto permite evitar que la empresa cambie de manos.

- *Alta preocupación por los empleados como individuos*: Porque la empresa familiar actúa como una “gran familia”.

**En cuanto a las desventajas,** muchos problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

Dentro de los peligros latentes de las empresas familiares podemos distinguir los siguientes:

- *Rigidez:* Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares por la tradición y llevarlas a estar mal dispuestas para el cambio. Es muy frecuente en una empresa familiar que nos encontremos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y por mucho tiempo. El cambio trae consigo una desorganización, una serie de riesgos comerciales y también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

- *Desafíos comerciales:* Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden hacer referencia a: la modernización de las prácticas obsoletas, el manejo de las transiciones y el incremento del capital.

- *Sucesión:* El paso de una generación a otra en una familia empresaria y, el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente presenta una serie de dificultades. Si cambia la conducción de la compañía, como así también su modalidad de manejo, surgirán una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. La sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación.

Sin embargo, constituye una ventaja, el hecho de poder plantear de antemano la sucesión, con el fin de evitar conflictos familiares.

- *Conflictos emocionales:* Familia y empresa son dos campos de acción bastante diferentes. Es por ello, que los patrones de conducta y emocionales que surgen dentro de la empresa, es decir en un contexto comercial, pueden ser irracionales e inapropiados y su origen puede ser remontado a un pasado muy distante de la realidad vivida en un momento determinado.

- *Liderazgo y legitimidad*: Se relaciona con el liderazgo o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto, es más serio aún, cuando la empresa ha llegado a la segunda generación y más aún cuando llega a la tercera.

Además, la inexistencia de un organigrama efectivo y una descripción de las funciones, puede perturbar el proceso de toma de decisiones y el liderazgo, e implica una falta de profesionalidad.

Se pueden agregar las siguientes debilidades o riesgos que presentan las empresas familiares:

- *Apego al pasado*: Se veneran las ideas del fundador impidiendo la innovación y los ajustes necesarios producidos por cambios en el mercado.

- *Manejo autocrático de la empresa*: Donde se exige lealtad absoluta a las ideas y conceptos del dueño de la empresa y sus familiares.

- *Odios y recelos* entre los integrantes.

- *Facciones divididas*: Donde se fomenta la murmuración y las relaciones informales.

- Puede actuar como refugio de ineptos.

- *Sobrevalúan la propia experiencia*: y se resisten a incorporar especialistas o profesionales.

### **1.3 Tipos de Empresa Familiar**

El gran conjunto de empresas familiares, está conformado por entidades muy diversas, que poseen características comunes en ciertos aspectos, y muy dispares, a veces, con respecto a otras dimensiones.

Al clasificar las empresas familiares, pueden utilizarse los siguientes criterios: sociodemográficos, en función del grado generacional y en función del nexo de unión entre la familia y la empresa<sup>8</sup>. A continuación se describen brevemente cada uno de ellos:

#### **Criterios Sociodemográficos:**

Las empresas familiares son, ante todo, empresas. Es por ello que aspectos como: el tamaño (grandes, medianas o pequeñas); la edad; el sector empresarial; su forma jurídica (sociedades o no; cotizan en bolsa o no); o el ámbito geográfico (locales, regionales, nacionales o multinacionales), establecen diferencias entre unas y otras.

#### **Criterio del Grado Generacional:**

Este criterio es muy gráfico al establecer un primer contacto con la organización, ya que el nivel generacional es una variable relacionada con otras dimensiones de la empresa y con las problemáticas específicas que presenta.

En primer lugar, el nivel generacional está vinculado con la edad organizativa y ésta, a su vez, suele estar ligada a las fases evolutivas por las que atraviesa cualquier empresa.

---

<sup>8</sup> J.C. CASILLAS, C. DÍAZ Y A. VÁZQUEZ. La Gestión de la Empresa Familiar. Ed. Thompson. Madrid, año 2005

En segundo lugar, influye sobre el número de propietarios y sobre las relaciones entre ellos. Las empresas que se encuentran en la primera o segunda generación presentan un número reducido de propietarios y sus relaciones son más próximas; cuando van avanzando en las generaciones esto cambia.

Y en tercer lugar, el nivel generacional suele relacionarse con el tamaño y el grado de diversificación de la empresa.

#### Criterio en función del nexo de unión entre la familia y la empresa:

Este criterio se refiere a dos aspectos esenciales:

1. La voluntad de continuidad de la empresa familiar
2. El tipo de relación (y dedicación) de los miembros de la familia y de la empresa

En función de ambos aspectos, Gallo (1995), distingue cuatro modelos extremos de empresa familiar:

a- La ***empresa de trabajo familiar*** (ETF): Son las empresas cuyos integrantes pretenden mantenerla en manos de la familia, con el fin de que la mayor parte de los miembros de ésta trabajen en ella, si así lo desean. Se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre, y así sucesivamente de generación en generación, pero sin coartar la voluntad de estos descendientes.

b- La ***empresa de dirección familiar*** (EDF): Se trata de empresas en las cuales los miembros de la familia están de acuerdo en mantenerla en manos de la misma propiedad, aunque reservando la dirección y la gestión de la misma a los familiares que poseen mayores capacidades y formación. De este modo sólo algunos tienen realmente el derecho a trabajar en la empresa ocupando puestos de responsabilidad, mientras los demás se mantienen vinculados en su papel de accionistas pasivos.

c- La *empresa familiar de inversión* (EFI): En ellas, los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión en los diferentes negocios y no en su gestión. El objetivo es mantener la mayor libertad de actuación, sin obligar a una vinculación demasiado estrecha de la familia con un determinado negocio. Con ésto se pretende maximizar la rentabilidad que puedan obtener los miembros de la familia, de los negocios en los que ésta participa.

d- La *empresa familiar coyuntural* (EFC): Es aquella empresa en la que no existe la clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni la propiedad, ni su gestión. En ellas el vínculo existente se deriva de circunstancias históricas, ya sean a través de negocios o patrimonios heredados. En el futuro, tienden a deshacerse este tipo de empresas, al recibir ofertas por parte de inversores externos.

### **1.4 El Fundador de la empresa familiar**

Por lo general los fundadores son hombres jóvenes que nada tenían, y sus historias suelen ser similares. La mayoría comienza con un mínimo de educación, un gran empuje y carencia de bienes materiales<sup>9</sup>.

Sus objetivos suelen ser la autorrealización, dar determinado nivel socioeconómico a la familia, brindar educación a sus hijos, adquirir prestigio para el apellido, acceder a un mejor nivel socioeconómico, etc.

El fundador suele caracterizarse fundamentalmente por ser: autoritario, activo, seguro de si mismo, optimista, creativo, por poseer capacidad de iniciativa, de liderazgo y de disfrutar con su trabajo.

Se lo suele caracterizar como un hombre de “fuerte personalidad”, lo cual genera consecuencias positivas, en las primeras épocas de la empresa, y negativas o riesgosas en el mediano plazo. Cuando la empresa crece, la concentración de poder, que era un factor dinámico, se transforma en un obstáculo para la rápida toma de decisiones.

Sin embargo, esta personalidad del fundador también genera ciertos conflictos, ya que la concentración del poder en sus manos dinamiza la marcha en los comienzos, pero a mediano plazo funciona como un elemento de retardo de toda gestión.

Al fundador le cuesta mucho delegar y distribuir la autoridad entre las partes. Cuando la empresa ha llegado a una fase de complejización, donde es necesaria la descentralización, esta concentración de poder en él, dificulta las tareas de la empresa. Además este mismo hecho, puede haber generado cierta pasividad y dependencias en los subordinados lo cual imposibilita una verdadera autonomía para decidir y llevar las cosas adelante.

---

<sup>9</sup> Lic. María C. Martín en su tesis: “Familia y Empresa Familiar” (1994)

El fundador es visto por los suyos y sus amigos como un ser todopoderoso, opinión que el también tiene de sí mismo. Pero llega un momento en el desarrollo de la empresa en el que se da cuenta de sus limitaciones y debe tomar personal idóneo. Se trata de un cuadro de directivos leales y de confianza que lo han acompañado desde sus inicios. Aquí se privilegia la confianza sobre la eficacia, y todos funcionan alrededor de él.

Cuando el fundador cumple los 55 años comienza a mirar hacia atrás (cómo le fue) y hacia el costado (los hijos) y por primera vez comienza a pensar en ellos como sucesores dentro de la empresa. Comienza a plantearse qué pasará cuando él muera, y surgen en él una serie de interrogantes: ¿Qué clase de líder será mi hijo? ¿Qué clase de socios serán mis hijos entre ellos? ¿Qué lugar tendrán mis yernos? ¿Hay lugar para todos?. Él pretende que todos sus hijos ingresen a la empresa y formen parte de ella, y para ésto la empresa debe crecer.

Este “jefe (padre) empieza a ceder, deja de hacer todo, y debe comenzar a delegar autoridad y responsabilidades. Esta conciencia de la necesidad de delegar, da por resultado que este hombre aprenda a trabajar en equipo y empiece tomar decisiones bajo esa misma modalidad. No todas sus decisiones se llevarán adelante y hay algunas que son tomadas por directivos intermedios. Luego vendrá el conflicto que provocará la “sucesión”.

Sin embargo, más allá de estos conflictos, es importante destacar que el fundador siente un gran compromiso y una gran pasión por la empresa que ha creado. Ésta es su vida; y es su optimismo y su coraje lo que la lleva a crecer.

#### **1.4.1 Significado de la Empresa para el Fundador**

Existen tres significados que suele tener la empresa para su fundador:

- La creación de la empresa es un modo de sobrepasar a sus padres y rehuir a la autoridad: tiene conflictos irresueltos con su padre, y da comienzo a su propia empresa para sobrepasarlo y huir de la autoridad y la rivalidad de figuras más poderosas.
- La empresa es su hijo y su amante simultáneamente: y quienes trabajan para él y con él, son su propiedad e instrumentos suyos en el proceso de crear la organización.
- La empresa es una prolongación de sí mismo, un medio para su satisfacción y éxito personal.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> LEVINSON, H. Conflictos de la Empresa Familiar. Revista Progreso. Septiembre.1971.

## **1.5 La Cultura de la Empresa Familiar**

En la cultura de la empresa se ve el origen del mantenimiento de su capacidad distintiva, de su ventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones.

Es el cimiento en el que se asientan su estrategia y organización, el resultado de una auténtica acción de liderazgo por parte de quien dirige la empresa, y contribuirá en la conformación de los estilos de dirección de sus futuros dirigentes.

### **1.5.1 Definición de Cultura**

Entendemos por cultura de un grupo humano, su forma habitual y tradicional de pensar, de sentir y de reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le presentan. Es decir, el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos, como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales que conforma los patrones de actuación de los miembros de este grupo.<sup>11</sup>

La cultura de la empresa está estructurada en tres niveles de elementos estrechamente relacionados entre sí, pero que pueden distinguirse en función de la importancia de su influencia en la formulación de la estrategia y en el diseño y gobierno de la organización: los artefactos, los valores y las creencias.

- *El primer nivel, los artefactos*, está formado por objetos visibles considerados tradicionales en la empresa, por ejemplo: los muebles del despacho del fundador, las

---

<sup>11</sup> LEACH, PETER. La empresa familiar. Ed. Granica, Buenos Aires, año 1996

insignias, marcas, determinadas formas de distribuir y decorar el espacio físico, etc.; y por expresiones audibles habitualmente repetidas en la empresa, por ejemplo: frases típicas, narraciones de historias, etc.

Algunos de estos artefactos se conservan en la compañía como una demostración de antigüedad y de capacidad de supervivencia, otros por cariño, y otros son el resultado o manifestación externa de valores más profundos que, a su vez, forman parte de los otros dos niveles de la cultura.

- *El segundo nivel, los valores*, corresponde a los principios operativos peculiares e importantes, que influyen a la hora de diseñar cursos de acción o de decidir entre alternativas comparables, prefiriendo aquellas actividades y decisiones que resultan más conformes con los “conceptos de lo deseable”, que cada valor significa para la empresa (Por ejemplo: la tendencia hacia una pequeña diversificación, la inclinación hacia una menor participación en las decisiones, etc.).

- *El tercer nivel, las creencias*, está formado por los fundamentos más profundos de la particular manera de actuar de una empresa. Estas creencias son descubiertas y desarrolladas por el grupo de personas que dirige la empresa, a medida que aprenden a tratar con problemas más difíciles de adaptación de la compañía a su entorno y de integración interna entre los responsables de la organización. Por lo tanto, son respuestas aprendidas a lo largo de sucesivas experiencias en acontecimientos críticos.

Debemos tener en cuenta que las fronteras de separación de los elementos de la cultura de la empresa son difusas, especialmente a la hora de distinguir entre valores y creencias, debido a que la formación de la cultura de una empresa es un proceso dinámico en el que algunos valores dan origen a nuevas creencias y viceversa. A su vez, unos y otros, son sustituidos en el transcurso del tiempo.

### **1.5.2 Formación y evolución de la cultura**

Así como ocurre en otros grupos humanos, la cultura se forma a través de compartir experiencias y de realizar un aprendizaje en común, no sólo en quien lidera la empresa, sino también en sus colaboradores. En este proceso estas personas van desarrollando, completando y compartiendo sus valores, pasando a ser más que una suma de personas, un auténtico grupo que tiene sentimientos y valores comunes (2º nivel de cultura) y, a medida que alcanzan mayor experiencia en la resolución de sus problemas, llega a definir y establecer creencias validadas para todos los miembros de la organización (3º nivel).

Si este proceso no se da, existe una gran tendencia a alcanzar objetivos particulares, pero sin la firme voluntad de continuar unidos armónica y duraderamente.

Las épocas más influyentes en el proceso de formación y evolución de la cultura, son aquellas en las cuales la empresa pasa por acontecimientos que pueden ser críticos para su continuidad, en los que se ve la precisión de tomar decisiones que determinan a largo plazo el tipo de empresa que se quiere ser y los asociados que se quieren tener.

Estos acontecimientos críticos para la continuidad de la organización pueden tener dos orígenes: el entorno y/o la propia organización. En ambos casos, es una buena ocasión para definir, desarrollar y poner a prueba la cultura de la empresa. Entre las circunstancias críticas encontramos: cambios intensos en los ciclos de actividad económica, cambios en el entorno laboral y sindical, sucesión, separación y admisión de directivos influyentes y nuevas situaciones en la estructuración del mercado.

### **1.5.3 Transmisión de la Cultura**

Para que la transmisión de la cultura no se quede sólo en el nivel de los artefactos, por pensar que la imagen externa es importante o por la seguridad que proporcionan los recuerdos históricos, es precisa una prolongada convivencia entre los miembros de la generación precedente y la gente últimamente incorporada. Esta convivencia es la forma de transmisión más eficaz, ya que de esta forma se pueden vivir los valores en múltiples decisiones y aplicar las creencias en situaciones comprometidas.

Las empresas familiares presentan diferencias en lo referido a la cultura con respecto a las demás organizaciones. Entre las razones de esas diferencias podemos mencionar las siguientes:

- La empresa familiar posee más grupos de interés (sistema de propietarios, personal de la empresa, miembros de la familia) y un mayor número de interrelaciones entre ellos.
- Durante la primera y segunda generación el poder se ostenta de forma diferente, ya que generalmente varía en intensidad y duración.
- Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen y de aquellos que poseen la propiedad.

### **1.5.4 Funciones de la cultura**

La cultura dentro de una organización, cumple las siguientes funciones:

1. *Define las fronteras*: crea distinciones entre una organización y las demás; le da un sello diferencial.
2. *Transmite un sentido de identidad* a los miembros de la organización: les da el sentimiento de pertenencia.
3. *Facilita la generación del compromiso de sus miembros* hacia fines de la organización, pero sentidos como propios. El compromiso es grupal y no individual; va más allá del el interés personal de un individuo.
4. *Incrementa la estabilidad del sistema social*: permite cohesión, unión, que da a sus empleados la actuación correcta (en el qué hacer y en el qué decir). Sienta las bases de pensamiento y de acción. El “significado compartido” proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección, alineándose a la estrategia de la empresa.
5. *Sirve como mecanismo de control* y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados de la empresa. Define las reglas de juego y controla al grupo no formalizado a través de recompensas y de castigos.

Para finalizar, podemos decir que la cultura de una organización influye sobre la conducta de sus miembros, les da identidad y sentido de pertenencia, les otorga un sello distintivo de otras organizaciones y, los lleva a actuar conjuntamente hacia un objetivo común más allá del individual.

Cada familia tiene que poner sobre la mesa, su cultura, su historia, sus anhelos y sus objetivos, y observar qué reglas acuerda para que la empresa y la familia puedan convivir y ser exitosas. Una estrategia que de buenos resultados en una organización puede ser desastrosa en otra que tenga una cultura de negocio totalmente diferente.

En algunas empresas familiares las pautas están escritas, en otras son transmitidas en forma oral y en otras sólo están en la cabeza del fundador. La verdad es que todo empresario que pretenda que su firma trascienda en el tiempo deberá establecer en algún momento las reglas de juego con las que funcionará su negocio.

**CAPITULO DOS**

*“Ciclo de Vida  
de la  
Empresa Familiar”*

## **2.1 La empresa a través de las generaciones**

La supervivencia de la firma a través de las generaciones es a menudo un factor más importante que otros de orden financiero. Esta transición entre generaciones es un proceso que incluye los más significativos cambios que ocurren dentro de la relación familia – empresa. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta y perpetúan la empresa.

Para quienes están al frente de las organizaciones familiares, el firme deseo de defender y perpetuar la empresa, constituye una fuente fundamental de motivación. Según Peter Leach, los motivos que hay detrás de este propósito pueden ser diversos para cada familia. Sin embargo entre los más comunes podemos citar los siguientes:

1. Mantener la empresa de la familia como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.
2. El temor de que sin la empresa, los vínculos y la unión del grupo familiar, los individuos sean incapaces de seguir su propio camino.
3. Defender, mediante la perpetuación de la empresa, los valores y las tradiciones de la familia, ya que ésta es considerada como el guardián de los valores familiares.
4. El vaciamiento de la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados clave que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.
5. La empresa puede ser considerada como un monumento para el fundador o la familia, y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes.

### **2.1.1 De la primera a la segunda generación**

La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso de los años, y especialmente con la transición de una generación a otra. Con el tiempo, aumenta la intensidad de factores emocionales en torno del compromiso familiar con la empresa y la carga emocional debida a los problemas no resueltos de la generación precedente, suele cobrar demasiada importancia.

Al inicio, en estas organizaciones, nos encontramos con un empresario que tiene un sueño y ha resignando el confort y la seguridad a cambio del riesgo y una buena dosis de esfuerzo y trabajo.

En esta primera etapa por lo general los empresarios están solos, aunque en muchas empresas las esposas se comprometen a ayudarlos (o a la inversa). Confían en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en su compromiso total (a veces a expensas de la familia), a fin de lograr consolidar la empresa.

Una vez que la empresa atraviesa indemne esta primera fase de subsistencia, la naturaleza del desafío cambia. Hay que incorporar personal calificado, desarrollar un sistema, e introducir planes con el fin de asegurar el desarrollo y crecimiento de la firma.

En este momento es necesario adoptar una estructura formal, incorporar individuos con capacidad de gestión, delegar autoridad, realizar controles, etc. El fundador se puede ver personalmente sometido a prueba, ya que si bien continúa al frente de la compañía, ésta comienza a adquirir una identidad propia. Él necesita desarrollar una nueva categoría de management, que conducirá la empresa hacia la siguiente fase de desarrollo potencial.

Mientras todo ésto ocurre, los hijos del fundador crecen y se desarrollan. Él confía en que sus hijos ingresarán a la compañía a fin de perpetuarla.

En este momento, es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones importantes para asegurar un traspaso con éxito de la empresa de la primera a la segunda generación, sobre todo, cuando hay decisiones que tanto el fundador como sus hijos preferirían evitar. A menudo las cuestiones clave no se abordan y la creciente inquietud entre los hijos del fundador es reprimida, mientras las consideraciones acerca del manejo y el control de la compañía se diluyen en el ajetreo diario de la empresa.

Ante la angustia de tener que enfrentar problemas realmente importantes, suele alentarse la creencia, casi mística, de que todo se arreglará hacia el final. Pero ésto lleva a que una gran cantidad de empresas sean incapaces de sobrevivir al proceso de sucesión de un presidente a otro y, el fracaso del plan para orientar el proceso de sucesión hasta su consumación en vida del fundador habitualmente, representa un trauma familiar y probablemente el ocaso de la empresa.

### **2.1.2 De la segunda a la tercera generación**

La transición de la segunda a la tercera generación a menudo es más fácil de manejar para la familia. Ya han soportado con éxito la “travesía” de la primera a la segunda generación y seguramente han aprendido mucho de la experiencia.

Los miembros de la segunda generación cuentan con una serie de circunstancias a su favor: han heredado una empresa establecida, están probablemente mejor formados que la generación del fundador y tienen un mayor dominio del managment. Introducen un entusiasmo jovial y nueva vitalidad a la empresa, lo cual puede

ayudarla a entrar en una nueva fase de expansión y crecimiento. Algunos, por el contrario, pueden no compartir el entusiasmo de sus padres por la empresa y, habiéndose incorporado a la misma por obligación, su falta de compromiso y motivación pueden conducir a la firma a un posible declinamiento.

Quienes forman parte de la segunda generación enfrentan un problema singular con respecto a la propiedad de la empresa. Cuando llega el momento de considerar el tema de la sucesión, deben afrontar un problema similar al que tuvo que abordar el fundador, pero en una escala mucho mayor. Por lo general, cuando a la segunda generación le toca decidir cuál de sus hijos se hará cargo de la empresa, hay más candidatos para la sucesión y las relaciones con los primos pueden generar problemas.

Esta diversidad da cuenta de que la transición de la segunda a la tercera generación, implica un importante desafío que compromete el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de los potenciales problemas entre primos.

### **2.1.3 La tercera generación y sucesivas**

Cuando entra en acción la tercera generación, la empresa ya está bien afirmada y pueden existir varias decenas de miembros de la familia que tengan algún tipo de interés o participación ya efectiva en la misma.

Una característica importante de la tercera generación es su diversidad, la cual puede ser tal que resulte difícil creer que todos los hijos provienen de la misma familia. Mientras algunos crecerán conservando el sentimiento de afecto hacia la empresa, otros sentirán desprecio por la misma, porque se sienten atrapados en ella.

En esta fase resulta imprescindible contar con un “mecanismo de escape”, que facilite la situación, para aquellos miembros que quieran salir de la empresa. Además, los problemas comerciales y los conflictos emocionales que plantea esta propiedad familiar múltiple, hacen necesario incorporar un gran equipo de management externo.

Los problemas estratégicos de la transición de la tercera a la cuarta generación, frecuentemente se centran en la pérdida de control y de los propósitos. Puede ocurrir que el poder, las ambiciones y los objetivos del fundador se conviertan en sólo un recuerdo de la historia familiar; o bien que las metas de origen hayan sido superadas debido al constante cambio.

En este momento del ciclo de vida de la empresa familiar, la compañía se vende o los miembros de la tercera y cuarta generación, quienes replantean su visión y revitalizan la firma, comprometen el esfuerzo y el entusiasmo de la familia por el futuro.

## **2.2 La Sucesión en la Empresa Familiar**

Según Peter Leach (1993), la sucesión enfrenta al fundador de la empresa con una serie de opciones, cada una de las cuales posee ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos.

Las diferentes alternativas pueden ser:

- 1- Designar para la sucesión a un miembro de la familia
- 2- Designar a un presidente interino
- 3- Designar un manager profesional
- 4- Liquidar la empresa
- 5- Venderla en bloque o en parte
- 6- No hacer nada (lo cual implica eludir el planeamiento de la sucesión)

La sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Todos somos mortales y se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar y entrenar a su sucesor a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Pese a ello, resulta extraño que una de las opciones que eligen con mayor frecuencia los fundadores sea la de “*no hacer nada*”.

Podemos decir que el conflicto básico que enfrenta una empresa familiar es la sucesión. Si bien el fracaso para manejar dicho proceso suele ser atribuído a una combinación del deseo del empresario de mantener bajo control su creación y una cierta aversión a planificar, puede haber razones mucho más complejas que generan la resistencia a planear la sucesión no sólo por parte del fundador, sino también de la familia y de los empleados.

- **Resistencia por parte del Fundador:**

- Temor a la muerte: Pocas personas aceptan fácilmente la idea de la propia muerte. Enfrentarse al hecho de que ellos no siempre estarán presentes para ocuparse de la empresa o de que, en un momento determinado, ya no serán los más aptos para manejarla, puede resultar demasiado penoso.

- Renuncia a ceder el control y el poder: Está acostumbrado a asumir el control y se siente cómodo en situaciones sobre las cuales puede tener un control absoluto. Por ello, el hecho de ceder la autoridad puede considerarlo como un enorme sacrificio.

- Pérdida de identidad: La idea de desvincularse de la empresa puede ser vivida como una pérdida de potencia y efectividad personal; lo cual se debe a que ésta es considerada por el fundador como una prolongación de sí mismo.

- Incapacidad para elegir entre los hijos: De acuerdo a los principios de la empresa, la elección del sucesor debería inspirarse en la competencia. Los valores de la familia, en cambio, fundamentan que los hijos no deben ser sometidos a un proceso de selección y evaluación, sino que hay que quererlos. En este conflicto prevalecen los valores familiares. El fundador no está dispuesto a contemplar qué es lo que se considera tratamiento preferencial de un hijo a expensas de los demás.

- Incertidumbre ante el retiro: Generalmente, los fundadores de las empresas familiares están enamorados de su empresa y la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el retiro, la consideran una amenaza de vida.

- Celos y rivalidades: Expresiones como “*Nadie puede manejar esta empresa tan bien como yo*”, ponen de manifiesto la importancia que tiene para el fundador el problema de la sucesión. También implica un inevitable sentimiento de rivalidad y celos hacia sus potenciales sucesores que esperan asumir el control de la misma. Ésto, puede llegar a ser aún más serio si el sucesor es el hijo del fundador, ya que este conflicto introduce además hostilidad y temor.

- **Resistencia por parte de la Familia:**

- La resistencia de la esposa al cambio: Ella se resiste a alentar y aceptar el retiro de su marido, ya que tampoco quiere resignar los múltiples roles que juega en relación a la empresa y puede sentir temor de que su importancia disminuya si su esposo renuncia al control de la misma.

- Los tabúes familiares: Los principios que rigen a la familia desalientan la discusión entre padres e hijos acerca del futuro de la misma después de la desaparición de los progenitores (fundamentalmente a nivel financiero).

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el conflicto de la sucesión dentro de la familia es la *rivalidad entre hermanos*. Además, tal situación, representa un obstáculo para alcanzar el éxito en la mayoría de las empresas familiares.<sup>12</sup> La rivalidad puede ser incrementada por el padre, al decidir que uno de ellos, generalmente el mayor o el varón, ejercerá las funciones del fundador.

Dicha rivalidad puede tener sus inicios en la niñez, cuando los otros hermanos sienten que el mayor es el favorito, por lo cual tiende a formarse más firme y tiene un mayor dominio. Ésto a su vez, alimenta la creencia de los menores de que son despreciados, incompetentes y que están en desventaja. No obstante, los hijos menores, a menudo intentan labrarse una posición exclusiva e independiente en la empresa, para compensar la desigualdad y demostrar sus habilidades y competencias.

Todos los sentimientos mencionados suelen ser demasiado dolorosos y movilizadores como para facilitar las discusiones acerca de la sucesión.

---

<sup>12</sup> LEACH, PETER. La empresa familiar. Ed. Granica, Buenos Aires, año 1996

Finalmente, la oposición a la planeación de la sucesión puede venir por parte del empleado:

- **El empleado y los factores ambientales:**

Puede ocurrir que los empleados se interpongan a la sucesión, aún cuando la continuidad de la organización los beneficie. Ésto sucede sobre todo, con los empleados de mayor antigüedad, los cuales mantienen una relación estrecha con el fundador y temen que un novato inexperto realice modificaciones que amenacen su estabilidad laboral. El personal con mayor antigüedad puede ver esta situación como una amenaza a su gratificación y estabilidad laboral.

Por otro lado, los clientes externos a la organización también pueden mostrar resistencia al cambio y negarse a confiar en un nuevo director.

### **2.2.1 ¿Cómo lograr una sucesión exitosa?**

El primer paso para llevar adelante la sucesión, implica reconocer cuán importante y complejo es este proceso.

Sumado a ello, los directores de las empresas familiares deberían tener presente que las sucesiones más exitosas, son aquellas que resultan de una asociación con la generación siguiente; con una base que conste de confianza mutua, respeto y compromiso, en lugar de una decisión por parte del fundador de alejarse de la empresa inesperada y abruptamente.

Es importante que la sucesión sea vivida como un proceso en el cual interactúan activamente el propietario - fundador de la firma y quien va a reemplazarlo, de manera que la asociación sea exitosa.

Peter Leach, brinda una serie de sugerencias tendientes a favorecer y propiciar dicha asociación y un proceso sucesorio exitoso. Son los siguientes<sup>13</sup>:

### **1- Iniciar oportunamente el planeamiento:**

Por lo general, la sucesión se considera ante la muerte imprevista o la enfermedad del dueño de la empresa. Sin embargo, éste es un momento en el que la familia no se encuentra en condiciones de analizar esta situación, e incluso puede representar un daño potencial. Esta transición del dueño debería ser un proceso gradual planeado y llevado a cabo a lo largo del tiempo, y no un suceso en el cual abruptamente el director sea reemplazado. En la elaboración de este programa gradual es muy importante la participación de la familia.

### **2- Redactar un plan para la sucesión:**

Se trata de la elaboración de una propuesta formal, por escrito, donde se describa en una serie de fases cómo manejar gradualmente este proceso de transición, en el cual se especifique cómo se va reduciendo la participación del fundador a la vez que se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor. Debería incluir la estructura total del equipo de gestión, y ser comunicado a todos una vez completado. La existencia de este documento, disminuye la posibilidad de malentendidos o dudas.

### **3-Comprometer a todos en su propuesta y obtener ayuda de afuera:**

Es conveniente organizar una reunión de trabajo acerca de la temática de la sucesión, en la cual estén presentes algunos miembros de la familia, algunos empleados de confianza y el propietario. El grupo elegido se encargará de desarrollar el plan de

---

<sup>13</sup> LEACH, PETER. La empresa familiar. Ed. Granica, Buenos Aires, año 1996

sucesión y supervisar su realización con el fin de que se logren los resultados esperados. El hecho de propiciar el debate, puede neutralizar la respuesta negativa por parte de la familia. También puede solicitar ayuda externa como por ejemplo: su contador y/o abogado; sus pares, colegas empresariales; consultores especializados en empresas familiares; y una junta directiva independiente.

#### **4- Realizar un proceso de entrenamiento:**

Generalmente en las empresas, se da por sentado que los hijos del fundador querrán ingresar a ésta, o incluso desde la familia se pueden ejercer presiones para que ello ocurra. Es importante que durante el crecimiento de los hijos se mantenga una posición neutral al respecto, y tener en cuenta que las propias ideas influirán en la posición que adopten respecto a la misma. Es conveniente hablar con los hijos acerca de los aspectos estimulantes y riesgosos de manejar una empresa y permitirles tener una experiencia directa pero, sobre todo, hacerles notar que se los comprenderá y apoyará, en caso de que elijan caminos profesionales no relacionados con la empresa.

#### **5- Anunciar el retiro oportunamente y sin rodeos:**

Los fundadores no siempre saben cuando detenerse. Es más probable que la sucesión se lleve de manera más armoniosa y organizada cuando el fundador se encuentra en dominio de todas sus facultades y pueda proporcionar orientación a los directores de mayor antigüedad cuando lo requieran. Puede ocurrir, que pretendan continuar en el poder más allá de la fecha prefijada para el retiro. En este sentido, puede ayudar a reducir malentendidos o demoras, un compromiso público con una fecha precisa de partida.

#### **6- Hacer planes para su retiro:**

Es importante que el fundador se prepare, emocional y psicológicamente, para su retiro hacia una nueva vida de actividades, incluso puede emprender una nueva carrera. También puede desempeñar nuevas funciones dentro de la compañía, apoyar la

continuidad del management o conectar a los nuevos directores con personas o instituciones que pudieran ser de suma importancia para el ulterior desarrollo de la organización.

### **2.3 Etapas evolutivas de las empresas**

En primer lugar es importante destacar que las empresas familiares son, ante todo, empresas. Todas las empresas poseen un ciclo vital constituido por una serie de etapas, de acuerdo a las circunstancias de su desarrollo y a los cambios del entorno, que la conducen desde su creación hasta un estado de mayor desarrollo en el cual pueden ser consideradas como grandes empresas consolidadas en el mercado.

Cada etapa guarda relación con la anterior, aparecerá en ella una crisis propia, que dará origen a la etapa siguiente, y además un estilo de dirección, que se adecue a ella y caracterice cada momento por el cual transita.

Dichas etapas, con sus características, estilos de dirección y crisis respectivas, son las siguientes:<sup>14</sup>

#### **1- Etapa De Creatividad**

Es la etapa de la fundación, del nacimiento de la empresa. Por lo general el fundador de la firma resigna el confort y la seguridad a cambio del riesgo y una buena dosis de esfuerzo y trabajo. No tienen una organización definida, sino que confían en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en el compromiso total, a fin de lograr el objetivo fundamental de “consolidar la empresa”. Es característico de este momento el trabajo durante largas horas, no sólo por parte del fundador sino también de los empleados.

En esta etapa, el estilo de dirección presente y más apropiado es el tipo “emprendedor”, ya que el máximo esfuerzo está orientado a la creación de un producto y un mercado, y el fundador tiene el control y la autoridad en forma muy fuerte y centralizada.

---

<sup>14</sup> Apuntes de Cátedra Psicología Laboral, Universidad del Aconcagua, Año 2007

Sin embargo, al crecer la empresa, la organización informal basada en este “cacique”, es insuficiente, debido a que él ya no puede estar a cargo de todo y se dificulta la toma de decisiones.

Es aquí donde surge “la crisis de liderazgo o del esquema paternalista”, ya que el fundador se ve sometido personalmente a prueba; si bien él continúa al frente de la empresa, ésta comienza a adquirir una identidad propia.

Ahora es necesario incorporar personal calificado y planes estratégicos detallados para asegurar el ulterior desarrollo y crecimiento de la firma. Se necesita una estructura formal y la incorporación de gerentes y personal especializado con capacidad de gestión para llevar adelante la organización.

## 2- Etapa De La Dirección u Organización Formal

Dado el crecimiento y el aumento del tamaño de la empresa, ésta va cambiando y se va complejizando. Es por ello que sus funciones se separan, hay más jerarquías y los puestos de trabajo se hacen más especializados. Aparece la necesidad de gerentes con experiencia en los diversos puestos y una organización funcional de los mismos.

En esta etapa el énfasis está puesto en la eficacia, la productividad y el uso de recursos.

El estilo de dirección existente es tipo “directivo”, debido a que al incorporarse niveles intermedios a la estructura, el empresario los utiliza como transmisores de las órdenes que él quiere hacer llegar a los niveles inferiores.

La comunicación se hace más formal e impersonal y surge la “crisis de autonomía”, debido a la presencia de las siguientes circunstancias:

- a) Los empleados deben adaptarse a nuevos procedimientos por la aparición de los niveles intermedios, de los que a veces pueden verse prisioneros.

- b) Los funcionarios intermedios piden al empresario saber cuales son las órdenes que deben hacer cumplir y quieren cierta autoridad para decidir por ellos mismos y luego rendir cuentas de lo que se ha hecho.
- c) Las gerencias de alto nivel, por lo general en manos de los hijos de los fundadores, sienten que ya han hecho suficiente y que pueden decidir ellos mismos sin esperar órdenes de un jefe.

Como resultado de las situaciones mencionadas, muchas empresas se encuentran en severas dificultades para seguir adelante en este período revolucionario de cambio.

### 3- Etapas De La Delegación

Esta es la etapa donde, debido a la expansión de la organización, se da la descentralización de la misma. Nuevas sucursales se van abriendo y con el tiempo se van separando del tronco principal adquiriendo cierta autonomía y responsabilidad.

Es necesaria la capacidad de delegación de responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones. En este sentido los altos ejecutivos en casa central se limitan a dar directivas generales.

En esta etapa surge una “crisis del control”, como consecuencia de que los altos ejecutivos sienten que pierden control sobre la totalidad de la empresa; y los gerentes, al ser más autónomos, prefieren dirigir sus operaciones, en ocasiones, sin un plan coordinado con el resto de la organización.

En esta instancia, la descentralización tendrá un límite y surgirá un nuevo cambio dado por un movimiento inverso a la misma que, de ser exitoso, dará lugar a una organización tipo “holding”.

#### 4- Etapa de la Coordinación

La siguiente etapa está caracterizada por el uso de “técnicas especiales de coordinación”, de las distintas partes de la organización, de acuerdo a una planificación previa para lograr los objetivos propuestos.

Es preciso generar una organización tipo holding, es decir una empresa que sea la encargada de controlar a las demás, donde, si bien existen programas de control centralizados para toda la empresa, las operaciones diarias permanecen descentralizadas.

En esta etapa surge “la crisis de la burocracia”, ya que los programas exceden su utilidad o son demasiados rígidos, y en ocasiones los papeles exceden en importancia a la solución práctica y operativa de los problemas.

Para superar dicha crisis es necesaria una fuerte y eficiente colaboración interpersonal con menos controles rígidos.

#### 5- Etapa de la Colaboración

Luego de transitar las etapas anteriormente mencionadas y superadas las respectivas crisis que existen en cada una de ellas, la empresa llega a la quinta etapa de su desarrollo.

Ésta se caracteriza por el logro de una fuerte colaboración intersectorial para superar la burocracia a través de la acción de equipos interdisciplinarios.

Son necesarios una mayor espontaneidad por parte de la dirección, el intercambio de ideas y el autocontrol que debe reemplazar el control formal. En esta etapa se requiere gran capacitación del personal para el trabajo en equipo.

Suele surgir aquí “la crisis de saturación psicológica”, debido a la aparición del agotamiento emocional y físico que conlleva la intensidad del trabajo en equipo y la presión de las nuevas soluciones.

Es importante destacar que las etapas señaladas, no responden a un cronograma fijo ni son tan claras en su sucesión temporal, pero pueden tomarse como un mapa aproximativo general del desarrollo de toda organización.

## **2.4 Etapas de crecimiento de la Empresa Familiar**

Al igual que las demás empresas, la empresa familiar es un sistema dinámico por lo cual experimenta cambios en el transcurso de su evolución en su estructura, en sus propiedades y en su funcionamiento. De hecho, los principales problemas pueden surgir según cómo acontezcan los diversos procesos de cambio.

La influencia del tiempo en la empresa familiar es más compleja que en otros tipos de emprendimientos, ya que pueden producirse procesos de evolución no acompasados entre ambos sistemas que conforman dicha empresa.

Existen diversos modelos que intentan describir los procesos de cambio de las empresas familiares. A continuación se exponen dos de ellos: el primero es propuesto por Gersick y otros (1997); y el segundo es sugerido por Gallo y Amat (2003), en el cual se combinan las dimensiones familiares y empresariales.<sup>15</sup>

### **2.4.1 El Modelo de Gersick y otros (1997)**

El Modelo de Gersick y otros está basado en un esquema tridimensional, en el que aparecen interrelacionados los tres espacios que constituyen las empresas familiares: el ámbito de la familia, el ámbito de la empresa y el ámbito de la propiedad. Todos ellos, pasan por una serie de etapas y ciclos, que deben ser tenidos en cuenta simultáneamente en una organización, a fin de favorecer su adecuado desarrollo.

---

<sup>15</sup> J.C. CASILLAS, C. DÍAZ Y A. VÁZQUEZ. La Gestión de la Empresa Familiar. Ed. Thompson. Madrid, año 2005

Pueden ser representados mediante ejes y cada uno de ellos atraviesa por una serie de etapas diferentes:

1- El *eje de la propiedad* se encuentra dividido en tres fases:

**a. Propietario-controlador:**

En estas empresas el dueño controla prácticamente la totalidad del negocio y en ocasiones pueden ser catalogadas como “emprendedoras”. En ellas pueden trabajar otros familiares, emparentados en forma directa con el propietario. En caso de existir consejo de administración, es más que nada formal.

El principal reto en esta etapa, tiene que ver con que la empresa sea capaz de crecer sin la necesidad de incorporar nuevos socios o propietarios capitalistas. Es importante mantener el equilibrio entre el poder que desempeña el propietario, y la necesidad de incorporar otros familiares o agentes externos a participar en la organización, ya que la excesiva dependencia de las capacidades del dueño puede ser peligrosa a largo plazo. Otro reto que deben enfrentar estas empresas consiste en la planificación de la estructura para la siguiente generación.

**b. Asociación de hermanos:**

Se trata de empresas que se encuentran generalmente en su segunda generación. El control de la propiedad se encuentra en manos de dos o más hermanos y pueden existir otros accionistas, familiares o no. La principal dificultad que se presenta, está en relación con el establecimiento de un proceso adecuado que permita compartir el control entre los hermanos sin que se produzcan situaciones de conflicto.

Aquí suele producirse un debate en lo que respecta a la conveniencia de reinvertir beneficios frente al reparto de dividendos; y por último, en esta fase las empresas tienen que equilibrar las presiones que provienen de las distintas ramas de la familia aún incipientes (parientes políticos, hijos de hermanos propietarios, etc.)

### **c. Consorcio de primos**

En esta etapa, las empresas se encuentran en un estado evolutivo muy desarrollado y por lo menos en una tercera generación. La antigüedad de la empresa es bastante elevada, lo que implica que se haya desarrollado una cultura sólida a lo largo de los años, y los vínculos de unión entre los familiares sean cada vez más indirectos.

Entre los principales retos de este momento, encontramos: la necesidad de articular los mecanismos necesarios para hacer frente a un sistema social complejo (relaciones entre familia, empresa, accionistas, directivos, etc.). Y en segundo lugar, es necesario que la empresa cuente con mecanismos apropiados para la compraventa de acciones.

2- El *eje de la familia* se descompone en cuatro etapas:

#### **a. Etapa de la familia joven de negocios (familia empresaria joven):**

La unidad familiar suele estar conformada por un matrimonio joven (menor de cuarenta años) y sus hijos (menores de edad por lo general). Suele ser difícil compaginar esta estructura con la puesta en marcha del negocio y existen dificultades para compatibilizar las labores profesionales y domésticas.

En esta etapa se toman decisiones trascendentales para los miembros de la familia, como puede ser el desarrollo profesional de los cónyuges. Es preciso establecer cuáles serán las relaciones de esta familia con la familia extendida y establecer los principios básicos que orientarán la educación, formación y cultura de los hijos.

#### **b. Etapa de la entrada en el negocio**

En ella, el principal problema tiene que ver con la transición a la madurez de los hijos, ya que con ella la unidad familiar se transforma. Los padres cuentan con una edad

entre los 35 y 55 años y los hijos están alrededor de la adolescencia (alrededor de los 20 años).

Los hijos tienen una tendencia a autoafirmarse a través del conflicto con sus progenitores; y el matrimonio adulto, por su parte, también sufre un proceso de transformación en estos años. Una de las decisiones más importantes en esta etapa, tiene que ver con la orientación profesional de los hijos, surgiendo el interrogante de si se sumarán a la organización o si estudiarán carreras afines al negocio familiar.

### **c. Etapa de la familia que trabaja en forma conjunta:**

En esta etapa padres e hijos trabajan conjuntamente en la empresa y poseen roles diferenciados. La generación de los padres se encuentra en su etapa de madurez (entre 50 y 65 años) y los hijos en sus primeros años de carrera profesional (entre los 20 y 35 años).

Uno de los retos más importantes ahora es la capacidad para trabajar en común padres e hijos, debido a que la comunicación, el respeto mutuo y la diferenciación de roles, no son sencillos de manejar ante la presencia de vínculos familiares. Frente a esto, la familia debe arbitrar procedimientos de resolución de conflictos.

Entre ambas generaciones, deberán planificar el modo de transmisión de la empresa a futuras generaciones, mediante el establecimiento de sistemas consensuados por todos.

### **d. Etapa de la cesión del mando**

Cuando la primera generación le cede el mando a la segunda, ya sea voluntaria o forzosamente, se llega a esta última etapa. Por lo general, la edad de la primera generación suele superar los 65 años y la de los hijos está entre los 35 y 50 años.

En esta etapa los sistemas de relaciones cambian, lo cual supone una reorientación estratégica para la empresa, y en algunos casos se produce una desmembración de su cultura tradicional.

Es importante, al dar este paso, encontrar un nuevo papel para la generación saliente, teniendo en cuenta sus propios deseos y capacidades. Pueden, por ejemplo, crearse cargos honorarios no ejecutivos, adoptar un papel simbólico en la cultura de la empresa, convertirse en un modelo de referencia o constituirse en consejero del nuevo líder, entre otros.

3- El eje correspondiente a la *evolución de la empresa* se divide en tres fases:

#### **a. Etapa de la fundación**

En esta fase, la empresa es en realidad un negocio, fruto de la labor de emprendimiento de un empresario innovador y pro activo. Está orientada al crecimiento con el objeto de consolidar su posición. Su estructura suele ser informal y caracterizada por un mono producto y mono mercado.

Los dos retos esenciales, en estos primeros años de vida de la empresa, son la supervivencia y la formalización del proyecto del fundador.

#### **b. Etapa de expansión y formalización**

La empresa tiende a racionalizar su modelo, a estructurar sus procesos y a desarrollar rutinas de trabajo. Comienza a otorgarle importancia al factor eficiencia y empiezan a desarrollar procesos de diversificación y expansión de mercados.

Entre los retos más importantes se pueden destacar: la profesionalización, que supone el establecimiento de estructuras de gestión y sistemas y procedimientos

formalizados; y también, la necesidad de plantear formalmente cuál es la estrategia que orientará la empresa en el futuro.

### **c. Etapa de madurez**

En la última fase, la empresa se ha convertido en una organización compleja y estable, y posee una base sólida de mercado. Se encuentra formalizada, estructurada, con una adecuada división de tareas y, a veces, burocratizadas.

El principal reto que deben enfrentar tiene que ver con la necesidad de revitalizar la empresa, a través de renovaciones estratégicas, capaces de potenciar nuevas áreas de crecimiento. Para ello, es fundamental el compromiso por parte de la dirección y de los propietarios, y la necesidad de reinversión.

## **2.4.2 El Modelo de Miguel A. Gallo**

El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen tanto aspectos familiares como aspectos de la misma organización.

La realidad muestra que, así como nacen muchas empresas familiares, igualmente desaparecen otro tanto de ellas en el largo plazo. Ésto quiere decir que sólo algunas sobreviven a los conflictos y situaciones que se les presentan y aún son menos, las que han logrado el estatus de gran empresa y que continúan estando entre las más importantes de su sector. Sin embargo, la madurez de las familias se ha convertido en una variable de gran importancia para el crecimiento de estas empresas a largo plazo.

Según Miguel Ángel Gallo, en un primer acercamiento a la evaluación de los ciclos de la empresa familiar se pueden identificar dos factores de trascendencia en

relación a los problemas que deben enfrentar estas organizaciones: la familia y la empresa.

En primer lugar, se encuentra la familia que, a su vez presenta su correspondiente evolución en etapas.

### **1- El Fundador y el Propietario:**

En esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica de la que debe gozar el cónyuge del emprendedor. Otro problema es la planificación de la transmisión del patrimonio, ligado a la sucesión del poder y de la dirección de la empresa a la segunda generación.

### **2- Segunda Generación “Hermanos como Socios”:**

En esta etapa aparecen problemas que deben ser resueltos por un nuevo equipo de directivos. El primero de ellos es lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo; paralelamente deben comprometer sus esfuerzos para que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia. Y por último, y similar a lo que ocurre en la primera etapa, se presenta el problema de la sucesión que, aunque se trate de un grupo más dividido, no deja de ser un grave problema.

### **3- Tercera Generación “Primos y Familiares como Accionistas”:**

Si la empresa familiar ha logrado superar las dos primeras etapas, deberá enfrentar una prueba tal vez mayor ya que, para este entonces, tendrá que ocuparse de los dividendos, los cuales pueden o no ser de la familia. En esta etapa deben ser claros los papeles de gobierno y la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones. Por último, en esta etapa se deberá inculcar la cultura de la empresa no sólo a los miembros de la familia sino también a los accionistas, para resolver los conflictos sin perjudicar los intereses de la empresa.

En segundo lugar, otro factor decisivo en la evolución del ciclo de las empresas familiares es la empresa misma, cuya evolución puede ser dividida también en tres etapas similares a las de la familia:

### **1. Emprender:**

El problema principal que la dirección debe enfrentar al inicio es sobrevivir. Se estima que esta etapa está comprendida en los primeros veinte años de la empresa. La otra meta es crecer y para ésto, el emprendedor debe contar con la suficiente visión y formación para lograrlo.

### **2. Profesionalizar la empresa:**

Cuando llega el momento en que el director debe delegar responsabilidades y sacar provecho de la planificación a largo plazo, es cuando éste enfrenta el problema de una revitalización estratégica, que también está acompañada del problema de la formalización de los sistemas de dirección. La organización ha evolucionado y necesita de un sistema de comunicación y control más fino.

La profesionalización, no debe ser entendida como la simple formación académica de los ejecutivos, sino como el profundo compromiso de los profesionales, a todo nivel, con las necesidades y lineamientos de la firma.

### **3. Incursionar en la multiproducción de bienes y servicios:**

En esta etapa, la empresa se encuentra en el momento preciso para asumir varios negocios diferentes al que originalmente le dio vida, aprovechando la experiencia y el conocimiento que ha ganado durante las etapas anteriores. Los problemas que aquí se presentan son: la asignación de recursos a esos nuevos emprendimientos, y la necesidad de un control más restrictivo de las inversiones. Otro problema que debe enfrentar la dirección es la creación de una estrategia corporativa y la consolidación de una cultura del negocio, que facilite las relaciones entre los accionistas y en un futuro la sucesión de la empresa.

Al cruzar los dos factores anteriores con sus respectivas evoluciones en el tiempo y en el tamaño de la empresa, aparecen una serie de circunstancias que no pertenecen ni a uno ni a otro factor, ya que son problemas propios de la evolución de la empresa familiar. Pueden resumirse en cuatro puntos principales:

**a. La triple coincidencia de circunstancias adversas:**

Esta triple coincidencia está dada en la maduración del negocio y el declive de las capacidades directivas, el cambio en las necesidades del fundador y el costo impositivo de la sucesión de la propiedad de la empresa a la segunda generación.

**b. La internacionalización de la empresa:**

Gracias a la revitalización estratégica, a la empresa familiar se le presenta la opción de exportar e internacionalizarse dejando atrás el mercado local en el que se desarrolló en sus primeras etapas.

**c. Los cambios en las relaciones entre los grupos interesados:**

Aquí se habla del personal de la empresa, de los propietarios y de los miembros de la familia y de los cuatro grupos resultantes de la intersección entre los tres anteriores.

**d. Las crisis estructurales:**

Como último elemento en lo que respecta a la evolución de la empresa familiar, se hace referencia a las diversas formas erróneas de organización que pueden aplicarse en ellas: duplicada, gerencial, árbol genealógico, tribal, policial y por suplentes.

## **2.5 Profesionalizar la empresa**

El fenómeno de la profesionalización de la empresa familiar, hace referencia a la existencia de una estructura organizativa y de gestión en la cual priman los valores empresariales y donde los directivos de la organización poseen la formación y capacitación necesarias para el puesto de trabajo que ocupan, pertenezcan o no a la familia propietaria.

El conflicto que surge debido a la superposición del sistema familiar y el sistema empresarial, no puede evitarse completamente. Es preciso, mantener el equilibrio de modo que se pueda manejar correctamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

Profesionalizar la empresa, constituye uno de los primeros pasos para lograr los objetivos de la organización y poder manejar la superposición de ambos sistemas. La clave de este proceso es el management estratégico, el cual implica la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control. Se concentra en las áreas de selección de personal, evaluación de rendimiento y remuneración, que resultan ser problemáticos para la empresa familiar.

La profesionalización de la empresa depende de una serie de factores tales como:

- Los principios y valores que priman en la organización:

Para poder afirmar que una empresa está profesionalizada, los principios y valores que deben presidir la estructura, evolución y crecimiento de la empresa, deben ser principios tales como: la productividad, la rentabilidad, la calidad, el beneficio y el equilibrio financiero entre otros. En las empresas que no se ha producido aún este proceso, los valores personales y familiares, pueden tener una excesiva importancia a la hora de tomar decisiones empresariales basadas en criterios familiares.

- La existencia de una estructura y diseño organizativo empresarial:

Las empresas cuentan con sistemas y diseños orientados a la consecución de sus objetivos. Éstos deben ir más allá de las personas que desempeñen las distintas funciones de la empresa en un momento determinado.

- La presencia de personal idóneo:

Los ocupantes de los puestos ejecutivos han de ser idóneos, en cuanto al nivel y la orientación de su formación, capacitación profesional, competencias, aptitudes y actitudes. Esto, es fundamental en las empresas familiares, ya que generalmente se encuentran miembros de la familia ocupando puestos para los cuales no se hallan preparados. Es necesario atraer los talentos que garanticen el éxito de la organización.

Cabe destacar, que el hecho de pertenecer a la familia propietaria, es una característica más del individuo, la cual puede favorecer o no el desempeño en su puesto de trabajo según se presente cada caso particular.

Sin embargo, en el proceso de profesionalización es importante que los directivos cuenten con destrezas y habilidades suficientes para llevar a cabo el desarrollo de sus funciones empresariales. Es imprescindible analizar cuidadosamente los perfiles de los nuevos profesionales y su conexión con la organización, que posibiliten la transición a las etapas posteriores de su desarrollo.

## **CAPITULO TRES**

***“La Familia Empresaria”***

### **3.1 La Familia**

*“La familia en toda empresa familiar es el centro de todo. Sin familia no hay empresa familiar, y sin su cuidado no hay futuro para ella. Por lo tanto, para una familia empresaria la familia es el primer elemento al que hay que entender.”<sup>16</sup>*

El recurso más importante que tiene el propietario de una empresa familiar es su propia familia. Sus miembros proporcionan a la empresa empleados, nuevas ideas y nueva energía; también le dan a él una buena razón para trabajar esforzadamente en pos del éxito; constituyen el motivo por el cual él deseará que su empresa sea firme y duradera.

Sin embargo, no es tarea fácil educar a los hijos de manera tal que se interesen verdaderamente por el futuro del negocio, prepararlos para su conducción y seleccionar finalmente a uno de ellos como presidente. La tarea presenta aspectos difíciles que se complican aún más por el hecho que cada miembro de la familia desempeña múltiples roles a la vez: padre, madre, hermana y hermano; jefe, dueño y empleados. La obligación dual que tales roles representa, lleva a menudo a situaciones de choque e incluso puede llevar al padre – propietario a privilegiar a un hijo sobre otros.

La familia es un sistema humano que atraviesa procesos de cambio constantes y enfrenta crisis diversas en el transcurso del tiempo. Su atención está orientada a satisfacer las necesidades de los miembros que la componen y de la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

Como se mencionó en el apartado 1.2.1, Rosalía Bike (1982) define a la familia de la siguiente manera: *“La Familia es un sistema organizado cuyos miembros, unidos por relaciones de alianza y consanguinidad sustentan un modo peculiar y compartido*

---

<sup>16</sup> NOGALES, F. La Familia Empresaria. Ediciones Díaz de Santos, España, año 2008

*de leer y ordenar la realidad, para lo cual utilizan información de adentro y de afuera del sistema y la experiencia actual – histórica de cada uno de los miembros.”*

Siguiendo al Dr. Fernández Moya, podemos agregar que la familia *“Es la principal intersección de la cultura y de los individuos que existen dentro de esa cultura, es el punto de mayor interacción y cambio. Todas las modificaciones sociales, macro y microeconómicas y legales, representan el contexto en el cual la familia realiza modificaciones continuas.”*

No es posible determinar conceptos exactos que determinen la normalidad de una familia. Sin embargo, diversos autores hacen referencia al funcionamiento más correcto o aceptable de un sistema familiar, teniendo en cuenta determinados parámetros o pautas a los que la familia puede ajustarse o no, pudiendo considerarla en función de ello más o menos funcional.

Las diferencias entre una familia funcional y una disfuncional están dadas en función de los siguientes factores:<sup>17</sup>

- La capacidad que posee la familia para resolver problemas
- El clima emocional de la familia
- La capacidad para cambiar en el curso del ciclo vital
- La capacidad para regular la proximidad y la distancia en las relaciones intrafamiliares
- La formación de fronteras generacionales funcionales

Todos estos factores están influenciados a su vez por los contextos sociales, económicos, culturales y comunitarios de cada familia.

Para Virginia Satir<sup>18</sup>, las familias que funcionan bien, son aquellas que resuelven los problemas con diverso grado de éxito y requieren lapsos diversos para hacerlo. Las familias funcionales evitan paralizar o fijar sus procesos interaccionales. En ellas, los

<sup>17</sup> JORGE FERNÁNDEZ MOYA, En busca de resultados, 2ª Edición. Ed. Univ. del Aconcagua

<sup>18</sup> SATIR, V. (1976). “Psicoterapia Familiar Conjunta”.

conflictos suelen ejercer un efecto positivo, al estimular los cambios de desarrollo necesarios. No hace falta un chivo emisario que con sus síntomas actúe como portavoz denunciante de la disfunción existente.

Por otro lado, Jonh Weakland<sup>19</sup> plantea que las familias funcionales son aquellas capaces de abandonar las conductas que les han resultado ineficaces, y pueden formularse nuevas estrategias. Para dicho autor las familias pasan a ser disfuncionales al repetir conductas que resultan ineficaces, culpando a otros con reacciones emocionales excesivas o negando el problema.

La familia constituye una unidad emocional y es productora y producto de la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

En la actualidad, no es posible hablar de “la familia” moderna, sino de los distintos modelos de familia que coexisten en la cultura postmoderna. Hoy en día los roles se han flexibilizado y los valores han cambiado. Los hombres participan de la crianza de los hijos y las mujeres trabajan también fuera del hogar. Asimismo la dicha, el desarrollo y el crecimiento personal comienzan a ser derechos del hombre, la mujer y los hijos.

---

<sup>19</sup> WEAKLAND, J. y otros (1974). “Brif Therapy: Focused problem resolution”.

## **3.2 Tipos de familia**

Con el fin de comprender la estructura de la familia, las relaciones de sus miembros y cómo pueden influir en ella las crisis que atraviesa y la influencia del entorno, pueden clasificarse en función de su configuración y según sea su estado de desarrollo.<sup>20</sup>

### **3.2.1 Según su configuración:**

#### ● *Familias Pas de deux*

Se trata de una familia, o la parte que quedó de ella, luego de la emancipación o fallecimiento de algunos de sus miembros. Estas circunstancias, dejan la composición de la familia reducida a dos integrantes.

Posee un estilo intenso de vinculación, fomentando la dependencia de sus miembros y el resentimiento recíproco, en caso de que uno de ellos desee vivir su propia vida o descubra intereses personales.

#### ● *Familias de tres generaciones*

Este tipo de familia es típico de la cultura predominantemente latina. Su constitución está dada por la presencia de abuelos, padres y nietos, o por la inclusión de tíos que puedan pertenecer a la generación, tanto de los abuelos como de los padres.

---

<sup>20</sup> JORGE FERNÁNDEZ MOYA, En busca de resultados, 2ª Edición. Ed. Univ. del Aconcagua

Los conflictos en este tipo de familias, generalmente están relacionados con quién y cómo decide y cuál es el procedimiento para la toma de decisiones; ya sea en lo que respecta a cuestiones económicas o a las pautas con las cuales hijos y nietos deben ser educados.

#### • *Familias con soporte*

Cuando la familia aumenta su tamaño, en ocasiones es preciso delegar autoridad en otros miembros (por lo general, el hijo mayor).

Esta situación no genera problemas, siempre y cuando las responsabilidades sean definidas con claridad por los padres y no superen la capacidad del niño; quien no debe ser excluido del sistema de hermanos, ni incluido en el sistema parental.

#### • *Familias Acordeón*

Son familias en las que uno de los progenitores permanece alejado del hogar por lapsos prolongados de tiempo.

En esos momentos la familia, que permanece en el lugar habitual de residencia, adquiere una nueva organización sin incluir al miembro que se aleja. Entonces, deben contar con un doble juego de reglas, según esté o no presente ese miembro.

Uno de los progenitores, en los períodos de ausencia, concentra las funciones de: cuidado, guía, decisión y ejecución. Así, sus responsabilidades se ven sobre cargadas y, proporcionalmente también aumenta su capacidad y libertad para la toma de decisiones.

La familia debe aceptar estos cambios, como si se tratara de una nueva familia, aunque se trata de la misma, pero con otras reglas y otra organización.

Cuando el miembro ausente regresa, deben volver a adaptarse a la organización originaria.

### ◆ *Familias Cambiantes*

Son familias que pierden el sistema de apoyo constituido por el contexto amplio en el cual desarrollan su vida diaria. El motivo de ello puede ser por ejemplo, que cambien constantemente de domicilio.

Presentan dificultades, ya que sus miembros tienen limitadas las posibilidades de manejarse en un contexto, en el cual, tienen que aprender con cada cambio, cuáles son las reglas que definen la relación.

Constantemente viven procesos de conocimiento del nuevo contexto y de las reglas que le son propias, para luego incluirse y formar parte de ellas. Cuando lo están logrando, quizá deben cambiar nuevamente de domicilio.

### ◆ *Familias Huéspedes*

Son aquellos casos en los que por ejemplo, un niño pasa a formar parte de una familia por un período determinado de tiempo, bajo autorización del sistema judicial de menores. Otro ejemplo de ello, lo constituyen las familias que reciben un estudiante de intercambio.

Ante esto, deben adoptar para su organización, una estructura temporal mientras este individuo permanezca en el hogar.

La redefinición de las relaciones de los miembros de la familia entre sí, puede ser generadora de síntomas que evidencien la dificultad adaptativa de los miembros al sistema.

El inconveniente que pueden presentar es el hecho de que la familia se organice como si no fuera huésped, o por el contrario, como si el huésped pasara a ser un miembro definitivo de la organización.

### **3.2.2 Según su estado de desarrollo:**

#### ◆ *Familia con padrastro o madrastra*

En estas familias pueden darse dos situaciones: que el padre o madre adoptivos, no se integren a la nueva familia con un compromiso pleno o, a la inversa, que la unidad originaria de la familia los mantenga en una posición periférica.

Las crisis se consideran normales en estas situaciones debido a que se necesita tiempo para que logren adquirir una legitimidad funcional.

#### ◆ *Familia con un fantasma*

La familia que ha sufrido una muerte, un abandono o una deserción, puede tropezar con algunos inconvenientes para resignar las tareas del miembro que ya no está.

El hecho de adueñarse de las tareas y/o acciones de éste, puede ser vivido como un acto de deslealtad a su memoria o puede significar la aceptación definitiva de su ausencia.

Se encuentran en un período de transición, en el cual, incluso, pueden vivir sus problemas como la consecuencia de un duelo incompleto.

### **3.2.3 Otros tipos de familia:**

### ● *Familias Descontroladas*

En ellas existen problemas en el área de control, que se ponen de manifiesto en trastornos de conducta de sus miembros (desde berrinches hasta problemas de delincuencia).

El problema que presenten, varía según sea el estado de desarrollo en el que se encuentren sus integrantes. Pero, todos implican: inconvenientes en la organización jerárquica de la familia; dificultades en la puesta en práctica de las funciones ejecutivas en el sistema parental; y proximidad entre los miembros de la familia.

### ● *Familias Psicossomáticas*

Incluyen excesiva insistencia en los cuidados tiernos y funcionan de manera óptima cuando alguien está enfermo.

Se destacan por las relaciones de lealtad y protección entre quienes la componen y suelen ser vistas como la “familia ideal”.

En caso de que lleguen a tratamiento, lo abandonan rápidamente si perciben la modificación del status quo.

Sus características son:

- Sobreprotección
- Fusión, unión o aglutinamiento
- Incapacidad para resolver conflictos, evitándolos y tratando de mantener la paz.
- Rigidez externa

### **3.3 Ciclo Vital de la Familia**

Con el fin de comprender la familia a lo largo de su desarrollo, los cambios y los comportamientos de sus miembros, es preciso describir las etapas por las que va transitando con el transcurrir de los años.

Jay Haley (1980), plantea que una familia recorre un camino que se inicia en la etapa en que los jóvenes comienzan a prepararse para la elección de su pareja.

Siguiendo a este autor, podemos plantear los siguientes ciclos que atraviesa una familia:<sup>21</sup>

#### **❖ Período del galanteo**

El ser humano comparte con otras especies los procesos evolutivos de galanteo, apareamiento, construcción del nido, crianza de los hijos y mudanza de la descendencia para el inicio de una vida propia. Sin embargo, los humanos poseen una organización social más compleja.

La conjunción de dos familias, influye en la conformación de una pareja y crea una red de subsistemas en torno a la unión de dos personas que eligen casarse.

En este período de elección de pareja, pueden aparecer problemáticas relacionadas con: la relación simultánea que los miembros de la pareja deben mantener con los miembros de ambas familias (de origen y política) y además, con sus pares; y por otro lado, el destete o la separación entre padres e hijos.

Esta etapa ha sido cada vez un período más largo con el correr de los años, ya que en la actualidad es normal que un joven que, por ejemplo, ha desarrollado una

---

<sup>21</sup> JORGE FERNÁNDEZ MOYA, En busca de resultados, 2ª Edición. Ed. Univ. del Aconcagua

carrera universitaria, recién alrededor de los treinta años, se esté afianzando profesional, laboral y económicamente, como para lograr su independencia.

### ❖ **El matrimonio y sus consecuencias**

En esta etapa se hace referencia al casamiento, civil y/o religioso, según sea el credo de los miembros de la pareja. Ésto lleva a que los involucrados redefinan nuevas pautas relacionales, no sólo entre ellos, sino también entre los integrantes de ambas familias (de origen y políticas), entre los amigos y las relaciones laborales.

Para algunas parejas, el período posterior al casamiento es una verdadera luna de miel. En cambio, para otras, se produce una tensión que se pone de manifiesto en frases como *“nunca imaginé que fuera así”*, capaz de romper el vínculo marital.

Durante la primera etapa, la mayoría de las decisiones de la pareja recién casada, están teñidas e influenciadas por lo heredado de las respectivas familias de origen y de las actuales alianzas con sus padres. Con el tiempo, deberán establecer un territorio con independencia de la influencia parental, pero sin cortar la relación con su familia de origen, ya que ésto podría desgastar la pareja.

Asimismo, el modo de encarar los desacuerdos es también un diseño elaborado por los miembros de la pareja con una significativa participación de las familias de origen, en torno a la nueva relación mutua.

### ❖ **El nacimiento de los hijos**

Con el nacimiento del primer hijo, se generan nuevas posibilidades que desestabilizan el funcionamiento del sistema íntimo que poseía hasta ahora la pareja. Se forman nuevos vínculos.

Los hijos facilitan y construyen el tejido de una familia y, dentro de éste, las funciones de mamá, papá, abuela, abuelo, tíos, tías, sobrinos; a su vez, son tejidos, es decir influídos, por todos ellos de manera complementaria.

En algunas situaciones, los matrimonios se inician con un embarazo, lo que lleva a la pareja a no poder vivir la experiencia de una sociedad de dos, sino hasta que los hijos dejen, con los años, el hogar. Por otra parte, la llegada de un hijo discapacitado o con problemas, puede ser empleada como munición para una batalla familiar, o como bandera blanca para una tregua.

En la etapa de cuidado de los niños pequeños a las mujeres se les plantea un problema especial, debido a la atención que ellos demandan y a la necesidad de concreción de sus objetivos laborales y profesionales, o el hecho de “tener que trabajar” para contribuir a la economía del hogar. El doble anhelo de mujer-mamá y mujer-trabajadora, lleva en sí mismo el peso de además “tener que hacer ambas tareas de manera competitiva”.

Las nuevas parejas comparten más y de mejor manera la crianza de sus hijos, sin embargo el matrimonio puede entrar en conflicto debido a que, la esposa reclame y requiera más ayuda de su esposo para el cuidado de los hijos, mientras él sienta que esa tarea le corresponde sólo a ella. Por otro lado, el marido puede sentir agobio por su situación laboral y sus escasos ingresos y reclamarle a su esposa que trabaje fuera de la casa, mientras ella cree que es su cónyuge, quien debería satisfacer la totalidad de las necesidades económicas de la familia.

El período más común de crisis en esta etapa de desarrollo, surge cuando los hijos comienzan la escolaridad. Los padres se ven enfrentados a la primer prueba social, acerca de cómo han venido realizando la tarea de crianza, ya que ésta es exhibida en público.

### ❖ **El período intermedio**

En esta etapa, los adultos deben adaptarse a los cambios de sus niños, que todavía se encuentran bajo su protección. Las relaciones van cambiando y el vínculo matrimonial también se ve sometido a constantes cambios.

El marido puede estar disfrutando del éxito y la mujer puede compartir los logros por los que han trabajado, lo cual lleva a que éste sea generalmente uno de los mejores períodos de la vida. Los hijos han crecido, plantean nuevas exigencias y la relación matrimonial se profundiza y amplía.

Surge entonces, la llamada turbulencia adolescente que sacude el sistema familiar y provoca una lucha para mantener el ordenamiento jerárquico previo. Los modos de resolución de conflictos que la pareja ha elaborado, deben ser actualizados debido a los cambios del ciclo vital de la familia, ya que pueden volverse ineficaces o generar resultados no deseados.

### ❖ **El destete de los padres**

El período de emancipación de los hijos es una etapa de crisis, que requiere la adaptación de la pareja por la pérdida de los hijos y deben sobrevivir encontrando el “nido vacío” (Haley, 1980).

El modo en que el matrimonio ha ido resolviendo los conflictos incluye además, cómo permiten que los hijos tengan sus propias parejas, carreras y trabajos, haciendo la transición a la condición de abuelos.

La turbulencia puede aparecer en diversas instancias: cuando el hijo mayor deja el hogar, cuando se van yendo los más chicos, o cuando está por marcharse el menor.

Es probable que cuando los padres se encuentren sin los hijos, descubran que tienen poco que decirse, ya que por mucho tiempo se encontraron “mirando a los

chicos”. Puede surgir entonces, aquello que dejaron de lado con su llegada, ya sea al inicio de la relación o durante su evolución.

Para conservar la relación mutua entre ambas generaciones, es importante posibilitar a los hijos el despegue de la familia parental y aceptar sus decisiones en la nueva etapa que van a iniciar.

#### ❖ **El retiro de la vida activa y la vejez**

En esta instancia, aparece en la pareja nuevamente el momento para estar todo el tiempo juntos. Suele coincidir con la llegada de la jubilación, para la cual pueden o no estar preparados.

Según sea el modo en que los adultos cuidan a los viejos, será como se cuidará de ellos cuando envejecan. Por lo que en esta tarea se ven involucradas las tres generaciones.

Es posible que en este período, aparezca un síntoma en uno de los miembros de la pareja, para que el otro cónyuge tenga de qué ocuparse. Entonces se debe facilitar a la pareja el acceso a una relación más afectuosa.

### **3.4 Las Crisis Familiares**

La familia, en el transcurso de su ciclo evolutivo, presenta necesidades de cambio, que se manifiestan al redefinirse las relaciones entre sus miembros.

Llamamos *crisis*, “a una situación de cambio inminente, una situación que se encuentra en un punto, en una instancia en la cual el cambio es inevitable, y que dependiendo de cómo transcurran los acontecimientos, se podrá empeorar o mejorar la situación original”.<sup>22</sup>

Existen situaciones en las cuales los cambios son necesarios y predecibles, por lo tanto deben planificarse; en otras circunstancias los cambios son impredecibles, inesperados, indeseables y/o accidentales, por lo cual no se los espera y toman a la persona por sorpresa generando un gran impacto.

Watzlawick, Weakland y Fisco, en su libro Cambio, distinguen dos tipos:

- Cambio I: que puede verificarse en el interior de un sistema que permanece inmutable como tal; es decir, el que ocurre dentro de su organización global.

- Cambio II: que afecta a todo el sistema y lo modifica.

La auto-organización del sistema familiar y la funcionalidad a largo plazo durante los ciclos de vida de la familia, dependen de la medida en que las estructuras son capaces de cambiar.

Es importante destacar que las situaciones de crisis por las que atraviesa una familia, requieren de: nuevas definiciones de la relación, nuevas reglas, nuevas

---

<sup>22</sup> JORGE FERNÁNDEZ MOYA, En busca de resultados, pág. 19, 2ª Edición. Ed. Univ. del Aconcagua

modificaciones del equilibrio de estas relaciones y un restablecimiento continuo entre el cambio y la estabilidad estructural.

Para Frank Pittman III (1990), cada crisis es única, pero se las puede agrupar en cuatro categorías, basadas en la naturaleza del estrés que generan. Cabe destacar que rara vez se las encuentra en forma pura.

Las crisis por las que atraviesa una familia son las siguientes<sup>23</sup>:

### **1. Crisis Evolutivas o de Desarrollo**

Se tratan de una instancia previsible y predecible, que puede pasar a veces desapercibida y que se presenta durante el desarrollo evolutivo de una familia. Por lo general, las familias superan esta instancia sin mayores problemas.

Las circunstancias a las que se hace referencia son: el casamiento, el nacimiento de un hijo, el ingreso a la escuela primaria, el ingreso a la escuela secundaria (la adolescencia), el ingreso a la universidad y/o la emancipación de los hijos.

Cuando se realiza un cambio de reglas o normas que hacen a la relación de los miembros de la familia, la etapa se supera sin problemas y el estrés encuentra una adecuada forma de canalización. Por ello se habla de Crisis Evolutiva Normal.

El repertorio de reglas con que cuenta una familia no es ilimitado. Éste, se encuentra en relación con las historias de los miembros que la componen y de las cuales se deriva su sistema de creencias.

Se puede compartir o no el sistema de creencias, estar de acuerdo o no con el sistema de creencias del otro y se puede respetar o no el acuerdo o el desacuerdo cuando éste existe. En el compartir, el acordar y el respetar, se pone en juego la organización de la familia, que muestra sus sistemas de creencias y las reglas que se derivan de ellas.

---

<sup>23</sup> Ídem nota 24

## 2. Crisis por Sucesos Inesperados

Son aquellas situaciones en las que los miembros de una familia quedan expuestos. Simplemente por la condición de vivir, de hacerlo como grupo unido por relaciones de afecto, de mostrar una disponibilidad personal y grupal para la resolución de problemas surgidos cotidianamente y de llevarlo a cabo insertados en una comunidad que nos implica en todos sus cambios.

Existen diversas situaciones que contribuyen a que una familia adopte una organización transitoria, que se adapte a la circunstancia que está viviendo.

Entre ellas se pueden mencionar:

- *Enfermedades prolongadas*: Dejan fuera de acción a la persona enferma, por lo tanto no puede cumplir con su rol dentro de la familia y, además, necesita del resto de los miembros de la misma para su cuidado y tratamiento.
- *Accidentes graves con convalecencias prolongadas*: Es una situación similar a la planteada anteriormente y, en ocasiones, cargada de dramatismo ya que el accidente es sólo un instante, pero la rehabilitación suele implicar un proceso prolongado.
- *Pérdida del trabajo o disminución sensible de los ingresos de la familia*: Por lo general, en nuestra cultura, una pareja realiza sus proyectos de matrimonio cuando ambos o al menos uno de sus miembros, consiguen estabilidad laboral.

Si no pueden contar con dichos recursos, se pierde la autonomía generando dificultades en la convivencia. Pueden volver a etapas anteriores de la evolución familiar.

- *Fallecimientos*: El fallecimiento es un acontecimiento doloroso en la familia, y suele evocar en las personas sentimientos de pena, dolor, tristeza, y

pensamientos de confusión, desamparo, vulnerabilidad, necesidad de revisar proyectos personales y familiares. Las cosas han cambiado y, por ello, las personas deben cambiar. Estos sentimientos y pensamientos varían de acuerdo a la edad, afinidad, proximidad afectiva y al rol que tenía asignado el miembro que ya no está. Otro factor que establece variantes en el proceso de duelo es la causa de la muerte, según sea por enfermedad, por accidente, etc.

- *Infidelidad*: También se trata de una pérdida, ya que, en cierto sentido “mueren” ciertos valores que hicieron a la estructura de la pareja (confianza, respeto, etc.) y puede ser vivido como agravio personal para quien comúnmente se siente traicionado.
- *Mudanzas (cambios de domicilio)*: Con ellas, se cambian las relaciones y los movimientos que hacen a todas las cuestiones cotidianas (los recorridos para ir a la escuela, para hacer las compras, etc.), y también se pierde el contexto en donde la familia desarrolla sus actividades, el barrio, los vecinos, los amigos y los proveedores habituales.
- *Migraciones*: No sólo se pierde el barrio, sino también pueden perder la cultura. En caso de que la migración sea obligada, las crisis son más intensas y profundas.
- *Discapacidad*: El nacimiento de un nuevo miembro en la familia constituye, por sí mismo, una crisis evolutiva. Si a ello se le suma el hecho de que este integrante nace con discapacidad, existe un motivo más de estrés para todo el grupo familiar.

### **3. Crisis Estructurales**

Estas crisis no implican un esfuerzo para producir un cambio, sino que es un esfuerzo para impedirlo cuando se está produciendo.

En caso de que la familia llegue a consultar a un terapeuta en este período, son las crisis más difíciles de tratar. Ejemplo de ello son: las familias con un miembro alcohólico, adúltero.

#### **4. Crisis de Cuidado**

Según Franck Pittman III, ocurren en familias en las cuales uno o más miembros son no funcionales o dependientes. Para el autor, el miembro no funcional y dependiente somete a la familia por sus requerimientos de cuidados. Es el caso de los niños pequeños, los ancianos y los inválidos, que naturalmente requieren los cuidados de otros miembros.

La dependencia de una persona se evalúa considerando la capacidad que posee para autoabastecerse: alimentarse, higienizarse y vestirse. Establecer el grado de dependencia y autonomía de una persona permite precisar el grado de ayuda que requiere para su cuidado. En función de esto se han establecido tres categorías:

- Necesidad de asistencia completa: quienes necesitan asistencia con dedicación completa y permanente. Los cuidadores deben hacerse cargo de todas las acciones que los pacientes no pueden realizar.
- Necesidad de supervisión completa: requieren de asistencia con una dedicación parcial y de una mirada de control permanente. Los cuidadores deben vigilar todo aquello que los pacientes intentan o pueden efectivamente realizar.
- Necesidad de supervisión esporádica: sólo es preciso el control en determinadas tareas que emprenden.

La situación se complica, cuando el accionar del cuidador es visto como una “obligación” por los demás miembros de la familia, y sólo puede no hacerse cargo del

familiar dependiente cuando está enfermo. Cuando el cuidador agota sus recursos, entonces se posibilita la búsqueda de ayuda externa.

Una crisis implica la resistencia de la familia, o parte de ella, al cambio. Ésta pone en juego una serie de mecanismos, que tienen por objeto mantener el equilibrio conocido hasta ese momento.

La resolución de la crisis, se ve facilitada cuando la familia incorpora nuevas reglas, que posibilitan el funcionamiento de la nueva etapa que debe vivir. En caso de que no aparezcan las nuevas reglas necesarias en el período de cambio, puede aparecer el síntoma para impedirlo y mantener a la familia en el estado anterior.

### **3.5 Familia y Empresa**

Como ya lo mencionamos en otras ocasiones, al hacer referencia a una empresa familiar, identificamos dos componentes y sistemas implicados en ella: la empresa y la familia. A partir de ello, puede surgir cierta incertidumbre con respecto a si alguno de estos dos elementos posee un peso mayor respecto del otro.

Algunos autores, emplean de manera diferente ambos conceptos según sea la orientación que se pretenda dar a cada uno de ellos y según sea a lo que se esté haciendo referencia.<sup>24</sup> Siguiendo ésto, podemos hablar de empresa familiar o familia empresaria según sea el caso:

- **Empresa familiar:** cuando el acento recae en la empresa, en la organización, cuya propiedad está en manos de una familia, la cual determina su orientación estratégica y lidera sus propios órganos de gobierno y dirección.

- **Familia empresaria:** cuando se pretenden destacar los aspectos más vinculados con el sistema familiar, es decir, con el conjunto de personas que además de compartir lazos de parentesco, poseen, controlan o dirigen un negocio, patrimonio u organización empresarial.

Cada familia empresaria posee su identidad propia, según sea su configuración, estructura, reglas y características; así como cada empresa familiar tiene una forma particular de evolucionar y desarrollarse, según sea la influencia y presión que el medio ejerza sobre ella.

---

<sup>24</sup> J.C. CASILLAS, C. DÍAZ Y A. VÁZQUEZ. La Gestión de la Empresa Familiar. Ed. Thompson. Madrid, año 2005

### **3.5.1 Entonces... ¿primero la empresa o primero la familia?**

Podríamos considerar, que ninguno de los dos términos es superior al otro.

La diferencia puede establecerse en función del ámbito que se va a analizar, teniendo presente que existe un espacio de intersección y relación entre ambos. Entonces, si se habla de la incorporación de profesionales externos a la empresa, es conveniente emplear el término empresa familiar. Si en cambio, se discute sobre la educación de los hijos de los empresarios, se hace referencia a la familia empresaria. En definitiva, se trata de las dos caras de la misma moneda.

Estos dos ámbitos (empresa-familia) que se superponen en una empresa familiar, poseen objetivos y prioridades diferentes, por lo que se producen tensiones y conflictos en el espacio de intersección, provocando inconvenientes, no sólo para el fundador sino también para los demás miembros de la familia. La situación puede agravarse cuando además, existen problemas empresariales.

El intento de separar completamente la vida familiar de la vida empresarial no es lo más conveniente, a fines de mantener el bienestar de ambos sistemas. Puede resultar más positivo reconocer y analizar los problemas que surgen tanto en el ámbito empresarial como en el familiar, para enfrentarlos y resolverlos adecuadamente.

Peter Leach, propone al respecto que el *correcto equilibrio: es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar*. Para ello, los primeros pasos implican profesionalizar la empresa; distribuir tanto el poder como los recursos adecuada y reflexivamente; adoptar las medidas preventivas necesarias; y manejar eficazmente las transiciones y el proceso de la sucesión.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> LEACH, PETER. La empresa familiar. Ed. Granica, Buenos Aires, año 1996

Al reconocer y enfrentar estos problemas correctamente y llevar a cabo las acciones necesarias para resolverlos, los conflictos de índole familiar no serán un obstáculo para el ulterior desarrollo de la firma. Y cuando llegue el momento de transferirla a la generación siguiente, la empresa se encontrará bien constituida y estructurada.

### **3.6 ¿A qué nos referimos al hablar de Familia Empresaria?**

Es bien conocido que la mayoría de empresas familiares encuentran dificultades para perdurar en el tiempo más allá de la tercera generación.

El concepto de familia empresaria vendría a ser el planteamiento más adecuado para contrarrestar esta posibilidad, ya que constituye un intento por mantener la unidad familiar y empresarial en el tiempo.

Entre otras cosas, lo que plantea este concepto, incluye un conjunto de reglas y normas diseñadas para los miembros de las generaciones futuras.

En el origen de una *empresa familiar*, se encuentra al fundador o grupo de fundadores (familiares), que detectan una oportunidad de negocio, constituyen una empresa, la hacen crecer y posteriormente ceden la propiedad a sus descendientes. Poseen la voluntad de que el negocio se perpetúe en el tiempo, bajo la dirección de la familia y a veces definen un conjunto de normas que regulan la relación de sus descendientes con la empresa y viceversa.

Cuando se trata de una *familia empresaria* se busca que los descendientes no sólo hereden la propiedad y, en muchos casos, la posibilidad de trabajar en la empresa, sino que adquieran las capacidades necesarias para que puedan replicar lo que hicieron los fundadores, es decir, que adquieran las habilidades de emprender en nuevos negocios e integrarlos al patrimonio familiar si lo desean. En este caso, las normas que regulan la relación familia-empresa contemplan una serie de aspectos adicionales que contribuyen a que el grupo empresarial se mantenga a lo largo del tiempo.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> FERRÉ, M. Revista de Egresados, PAD. Familia Empresaria vs. Empresa Familiar. Abril, 2007

La familia, constituye el factor esencial para la existencia y continuidad de la empresa familiar. Ésta es su origen y la base de su gobierno, y además el punto clave a partir del cual la organización se convierte en familiar.<sup>27</sup>

Sin embargo, existen otros factores de gran relevancia que no deben dejarse de lado, como son: la empresa, el negocio, la propiedad y la sucesión; sumando además, las constantes interrelaciones que existen entre ellos.

La familia empresaria, está unida por una perspectiva de futuro que motiva su unión, sobre todo, a partir de la segunda generación. Este proyecto la ilusiona y le brinda la posibilidad de ir sumando nuevos valores familiares que la complementen y enriquezcan en el transcurso del tiempo.

### **3.6.1 Familia empresaria y familia doméstica**

Cuando hacemos referencia al concepto de familia en el escenario de las empresas familiares, es necesario establecer una diferencia entre: *familia doméstica* y *familia empresaria*<sup>28</sup>

La *familia doméstica*, es aquella en la cual la unión está dada por vínculos afectivos, de sangre o adopción.

En cuanto a su modo de gobernarse, derechos y deberes están dictados por las costumbres y el código civil matrimonial. En ella las relaciones entre sus miembros son espontáneas, informales y basadas en la afectividad.

---

<sup>27</sup> NOGALES, F. La Familia Empresaria. Ediciones Díaz de Santos, España, año 2008

<sup>28</sup> Ídem nota 28

El objetivo fundamental de la familia doméstica, es la reproducción de la especie y su preparación básica para la supervivencia. Es decir, su misión es tener hijos, educarlos para una autonomía personal y procurar que entre ellos exista una relación afectiva razonable. Por lo cual esta familia, en el transcurso de aproximadamente veinte o treinta años, ha logrado este objetivo primordial, al tener hijos y educarlos para una supervivencia independiente.

La *familia empresaria*, al igual que todas las familias, nace como familia doméstica, que en su evolución, se convierte en familia empresaria. Para el logro de este desafío y mantenerse en el tiempo como tal, no son suficientes los modos y formas de gobernarse típicos de la familia doméstica, sino que ha de profesionalizar sus modelos de interacción.

El objetivo de toda familia empresaria, será lograr la continuidad del emprendimiento empresarial en el futuro y propiciar los medios necesarios para fomentar el crecimiento empresarial. Estos medios están en relación con: el sueño familiar, la visión de negocio y los valores compartidos.<sup>29</sup>

El sueño familiar, se refiere al ideal familiar. Es de suma importancia, que los descendientes estén motivados con él y lo consideren valioso para que puedan sostenerlo y darle continuidad y autenticidad en el transcurso del tiempo. La visión de negocio, tiene que ver con la concepción de la actividad empresarial en el futuro. Y por último, los valores compartidos, se convertirán en políticas institucionales que regirán en las empresas de la familia.

Según Fernando Nogales, entre sus características diferenciales, respecto de la familia doméstica, se pueden mencionar las siguientes:

- a. *Continuidad intergeneracional*: evoluciona contra la historia natural de la familia doméstica, ya que se propone continuar unida más allá de su generación originaria.

---

<sup>29</sup> FERRÉ, M. Revista de Egresados, PAD. Familia Empresaria vs. Empresa Familiar. Abril, 2007

- b. *Posee un marcado interés económico común:* pone en marcha un proyecto productivo motivador tanto para su proyección profesional, como para la unidad intergeneracional de la familia.
- c. *Conforma un conglomerado de múltiples familias:* con el paso del tiempo, se da en ella un proceso sociocultural complejo, ya que a partir de la segunda generación se encuentra conformada por un mosaico de culturas familiares. Ésto se debe a la incorporación de nuevos miembros de la familia (cuñados, yernos, nueras, etc.).
- d. *Debe aprender a definir y gestionar profesionalmente sus interrelaciones internas,* bajo el concepto de política familiar.
- e. *Requiere una fuerte y continua profesionalización de sus integrantes:* conforme al grado de implicancia y compromiso que cada uno posea con la firma. Esto, es imprescindible para garantizar su continuidad.
- f. *Las relaciones internas entre sus miembros* deben ser periódicas, formales y estar basadas en intereses y objetivos profesionales comunes.

### **3.6.2 Compromiso entre familia empresaria y empresa familiar**

Desde hace años, los especialistas en el estudio de la empresa familiar coinciden en señalar el compromiso de los miembros de la familia con la empresa como uno de los puntos fuertes de este tipo de organizaciones. Esta fortaleza se traduce en un conjunto de personas que comprometen su capital y su carrera profesional con el desarrollo de un proyecto empresarial.

Se afirma que ésto explica por qué las empresas familiares son capaces de sobreponerse a crisis económicas y sobrevivir, innovar y agregar valor en sectores denominados maduros.

La familia proporciona a la empresa el capital necesario que permite abordar proyectos, en los cuales el retorno de la inversión se produce en el medio y largo plazo. Asimismo, la familia constituye una fuente de talento y fuerza de trabajo, ya que proporciona a la empresa directivos, técnicos, comerciales o simplemente trabajadores leales y comprometidos con el proyecto empresarial.

No obstante, podemos plantearnos dos interrogantes: ¿todos los miembros de la familia muestran el mismo nivel de compromiso con la organización?, ¿el compromiso de los miembros de la familia con la empresa familiar es siempre y necesariamente positivo?

El concepto de compromiso implica un “*con qué*”, un “*por qué*” y unas “*consecuencias*”.<sup>30</sup>

Respecto al “*con qué*”, se hace referencia exclusivamente al compromiso del individuo con la organización. En cuanto a las “*consecuencias*”, se ha comprobado que aquellos miembros de la familia que presentan mayores niveles de compromiso con la organización, muestran deseos de permanecer en la propiedad, de desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar, y se manifiestan satisfechos con el lugar que se les asigna dentro de la estructura empresarial.

Sin embargo las mismas consecuencias, fundamentalmente la permanencia en la organización, pueden estar causadas por distintos tipos de compromiso organizativo, en la medida en que éste, se asienta en diferentes razones y motivos: “*por qué*”.

---

<sup>30</sup> DR. GONZÁLEZ CRUZ, T. Cátedra Empresa Familiar. Facultad de Economía, Univ. de Valencia

Se pueden mencionar cinco tipos de compromiso, basados de diferentes antecedentes y motivaciones. Cada uno de ellos, dará lugar a diferentes conductas y modos de actuar por parte de los miembros de la familia empresaria.

**1. Compromiso Imperativo:** En este caso, los miembros de la familia permanecen en la empresa porque perciben que no existe otra alternativa. Ésto suele ocurrir cuando los miembros de la familia propietaria, desde muy jóvenes, inician y desarrollan su carrera laboral en el seno de la empresa, lo que lleva a una hiperespecialización de sus conocimientos y habilidades, y tiene como consecuencia la percepción individual de que las competencias desarrolladas son sólo valiosas en el seno de la empresa familiar.

Igualmente, este tipo de compromiso se genera, por ejemplo, entre los herederos que, para llegar a puestos de alta dirección, saltan por encima de directivos no familiares mejor preparados. Ésto suele generarles dudas acerca de su valía real y sienten que sólo en la empresa familiar pueden ocupar cargos directivos, no habiendo otra alternativa profesional a ese nivel. También se produce, cuando los miembros de la familia permanecen sin salir de la propiedad y sin asumir altos riesgos.

Las consecuencias son: elevados niveles de conflictividad entre los miembros de la familia, falta de espíritu emprendedor y trabajadores familiares sin las competencias necesarias para llevar adelante sus responsabilidades.

**2. Compromiso Calculado:** En este caso, los miembros de la familia permanecen en la empresa, en la medida en que ésta les ofrece recompensas económicas y sociales de las que no podrían disfrutar fuera de la empresa familiar. También se aprecia este tipo de compromiso cuando los miembros de la familia permanecen en la propiedad por el valor patrimonial y la rentabilidad de su participación.

Algunas de las consecuencias que trae aparejadas son: retención dentro de la empresa de miembros de la familia a los que se remunera por encima de lo que el mercado pagaría por su talento; falta de cooperación en los procesos de cambio

organizativo, primordialmente en la sucesión; y ausencia de capital otorgado por la familia, lo cual frena el desarrollo de proyectos a largo plazo.

**3. Compromiso Normativo:** Es fruto de un imperativo social, consecuencia de la interiorización de normas adquiridas durante el proceso de socialización en el seno de la unidad familiar. Los miembros de la familia permanecen en la propiedad o trabajando en la empresa, por un sentimiento de obligación hacia los demás miembros.

En estos casos, tras el compromiso organizativo, está la lealtad como valor central y supremo que rige la dinámica familiar. Este tipo de compromiso, suele aparecer en familias en las que, a lo largo de varias generaciones, se han institucionalizado una serie de normas no escritas respecto a cuál debe ser el papel de cada miembro en la empresa (en razón de su género, orden de nacimiento o rama familiar). Suelen ser familias fuertemente cohesionadas en las que los roles de los integrantes están claramente marcados.

En las familias empresarias que predomina el compromiso normativo, suele ser más fácil la comunicación abierta en lo referido a los planes de sucesión por parte de la generación dominante. Sin embargo, hay estudios que demuestran que los miembros que permanecen en la empresa por sentimiento de obligación moral, muestran mayores deseos de abandonarla y menores niveles de esfuerzo discrecional.

**4. Compromiso Afectivo:** Son las situaciones en las que el individuo se siente emocionalmente ligado a la empresa, como consecuencia de los sentimientos de felicidad, plenitud y autorrealización que siente al trabajar en esa organización.

Este tipo de compromiso surge cuando la empresa familiar es capaz de ofrecer oportunidades de carrera, que resultan interesantes para los miembros de la familia, posibilitando su autorrealización profesional y personal.

Las consecuencias que trae aparejadas, tienen que ver con altos niveles de esfuerzo, comportamiento emprendedor, orientación al crecimiento y al desarrollo de la empresa familiar, y compromiso con una misión y visión desafiantes.

**5. Compromiso Moral:** En este caso los miembros de la familia empresaria se identifican con la misión y visión de la empresa, sobre todo por el impacto que ésta tiene en el entorno en el que está inmersa, y por los efectos positivos que tiene su continuidad para quienes la integran.

Cuando hay compromiso moral, se suelen oír frases como: “*Éste es nuestro lugar en el mundo*”; “*Aquí podemos realizar lo que mejor sabemos hacer por la comunidad a la que pertenecemos*”; las cuales dan cuenta de la identificación del miembro de la familia con la misión y visión de la empresa familiar, es decir, con su razón de ser.

Las consecuencias son el deseo de permanecer y aportar lo mejor de ellos mismos, aunque la recompensa inmediata no sea la apetecida o sea escasa; el desarrollo de comportamientos cooperativos, constructivos y generosos durante los procesos de tránsito generacional; vocación de permanencia en la propiedad (aún en situaciones difíciles); orientación al crecimiento; y la creación de riqueza para todos los que la conforman.

Una vez descritas las cuatro clases de compromiso organizativo, entre los miembros de la familia empresaria y la empresa familiar, cabe señalar que no se encontrarán en estado puro. Una relación de compromiso sana y fructífera, debe incorporar, en su justa medida, la dimensión de cálculo racional, afectivo y moral.

Volviendo al punto de partida, dado que el compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar es una de las ventajas competitivas de este tipo de organización, es algo que no se puede dar por supuesto y que por tanto hay que generar, cuidar y proteger.

La familia empresaria tiene la responsabilidad de gestionar el compromiso de sus miembros con la empresa. Para ello, es conveniente desarrollar contextos familiares y organizativos que fomenten el compromiso y a los que cada individuo del grupo familiar pueda ligarse libre y voluntariamente con el proyecto empresarial.

### **3.7 Los integrantes de la familia empresaria**

Quienes forman parte de las empresas familiares, además de ser empleados son miembros de la misma familia, por lo que poseen una especial vinculación entre sí. En las primeras etapas, por lo general son pocos los miembros que forman parte de ésta; pero a medida que crece y se expande, más familiares se incluyen y la organización se va complejizando.

Es importante considerar a los integrantes de la familia en su individualidad ya que cada uno posee su propio perfil, actitudes, aptitudes, opiniones, objetivos, deseos competencias y problemas; a lo cual se le suma el desempeño de un determinado rol dentro de la firma.

#### **3.7.1 Los fundadores**

Pudimos apreciar algunas características generales del fundador en el capítulo 1. Ahora, se profundizará el concepto en referencia a la relación del fundador con los demás integrantes de la familia.

Peter Davis, establece una diferencia entre empresarios y fundadores: *Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles. Evidentemente, poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero*

*también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que han creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones.*<sup>31</sup>

Él identifica tres tipos de fundador:

- Propietarios: Para ellos, la posesión de la empresa es un factor clave. Suelen estar sumamente identificados con la familia, a tal punto de creer “Yo soy la compañía – la compañía soy yo”. Tienen poca confianza en los demás a la hora de delegar responsabilidades y decisiones. Intentan dominar no sólo a sus hijos y a los otros miembros de la familia, sino también a cualquier otra persona que esté implicada en el negocio.

Esperan que sus hijos ingresen a la compañía como una prueba de lealtad, pero con el fin de controlarlos y no desarrollar en ellos sus talentos para garantizar una sucesión conveniente. Los hijos frente a ésto, pueden adoptar dos posturas: una actitud sumisa y dependiente ante el padre, ubicándose en un lugar de la organización en el cual esté tranquilo y que implique el menor contacto posible con su progenitor. O en cambio, adoptar una actitud de rebeldía contra el régimen autoritario del padre, lo cual trae serios conflictos e inconvenientes que llevan a que la relación se deteriore paulatinamente hasta que cada uno siga su propio camino.

Por lo general, las empresas que se encuentran bajo el control de este *fundador propietario*, no llegan a la etapa de profesionalización. Ella implica: planificación estratégica, incorporación de personal especializado, delegación de responsabilidades y motivación del personal con el fin de propiciar una actitud pro activa en la organización.

- Dirigentes: Así como para los fundadores propietarios la *posesión* constituye un factor clave, para los fundadores dirigentes lo es el *control*. Ellos centralizan la

---

<sup>31</sup> LEACH, PETER. La empresa familiar. Ed. Granica, Buenos Aires, año 1996

mayoría de las decisiones pero, a diferencia de los primeros, delegan más responsabilidades, están dispuestos a integrar un buen equipo de trabajo y a propiciar la eficiencia y armonía dentro de la organización.

Se sienten orgullosos tanto de la familia como de la empresa. Les complace la idea de que sus hijos formen parte de ella y los inducen a hacerse cargo de diferentes áreas operativas: marketing, producción, finanzas, etc.

Evitan las decisiones que puedan afectar su rol paternal y tratan de preservar la armonía. Se esmeran por lograr un sentido de esfuerzo común, de lealtad, cordialidad y amabilidad dentro de la compañía. Sin embargo, son firmes partidarios del control y su conducta está orientada a reforzar su propio rol y afirmar que son los únicos que realmente dirigen y organizan el desarrollo de la empresa.

- Técnicos: Esta clase de fundador construye la empresa sobre la base de las habilidades técnicas y creativas. Elaboran planes y productos que, a menudo, sólo ellos entienden. Son aislados y poco sociables y detestan los pormenores del management y la administración. Es por ello, que derivan ambos aspectos en quienes no forman parte de la familia.

A diferencia de los fundadores dirigentes, no se preocupan por la coordinación e incorporan managers externos que se ocupen de esto.

Para ellos su habilidad y conocimiento es como un arma mágica que les otorga poder y prestigio, motivo por el que sólo ocasionalmente, alientan a sus hijos y no muestran mucho interés en transmitirles sus conocimientos. Éstos se encuentran ocupando puestos administrativos en los cuales, no compiten con el fundador y suelen tener conflictos con los manager no familiares.

A pesar de esto, con el transcurrir del tiempo, el fundador técnico se da cuenta que envejece y que tiene pocas posibilidades de maniobra. Por lo tanto, si no transmite sus habilidades y conocimientos, la firma no podrá sobrevivir.

Como toda clasificación, no es posible encasillar a las personas rígidamente en una u otra categoría. La mayoría de los fundadores poseen características de una de las tres, pero muchos poseen aspectos de todas ellas.

La personalidad de los fundadores, está presente e influye en todas las etapas del desarrollo de la empresa, y en ocasiones sigue presente aún muchos años después de haber fallecido.

### **3.7.2 El hombre propietario**

Los dueños de las empresas familiares, generalmente son personas individualistas, tienen la convicción de que ellos están en lo cierto siempre y confían en sus fuerzas para asumir responsabilidades.

Entre las principales características que poseen en común, se pueden citar las siguientes:<sup>32</sup>

- a- Dificultad para plantear los problemas de autoridad y subordinación
- b- Consideran las estructuras como algo sofocante
- c- Agudo temor al desamparo
- d- Baja tolerancia al pensamiento independiente

---

<sup>32</sup> LEACH, PETER. La empresa familiar. Ed. Granica, Buenos Aires, año 1996

- e- Temor de ser engañados
- f- Están atentos a la confirmación o a los recelos
- g- Son reservados
- h- Necesitan la aprobación de los otros

El hombre propietario posee cualidades positivas, en tanto favorecen la consolidación de la empresa, y negativas, que pueden entorpecer la gestión y el adecuado desarrollo de la misma.

Es positiva la gran necesidad que posee de alcanzar la meta de construir una empresa exitosa. Por lo general son carismáticos, creativos e innovadores y están muy orientados a la acción. Son generadores de más ideas de las que en realidad pueden manejar, por ello es frecuente que aborden nuevos proyectos sin haber dejado los vigentes. Poseen capacidad para desarrollar actividades en forma constante y gran monto de energía, tolerancia y resistencia.

Por el contrario, sus características autocráticas, sumadas a la necesidad de controlar todo lo referido a la familia y a la empresa, pueden generar conflictos y tensiones.

En una primera etapa de crecimiento, ésto puede favorecer a la firma. Pero cuando la empresa crece, es necesario que aliente el desarrollo de los subordinados, para que acompañen el proceso de reestructuración. Si ésto no ocurre, puede arrastrar la firma al fracaso, ya que no puede conducir todo por sí solo. Además debe prever el proceso sucesorio y entrenar a los posibles candidatos que se harán cargo de la misma cuando él ya no esté.

### **3.7.3 La esposa del propietario**

Si nos remontamos en el tiempo, hace algunos años, las esposas de los propietarios de empresas, no estaban muy interiorizadas de lo que sucedía en el negocio. Sólo cumplían con su rol de apoyo al marido en sus proyectos y se dedicaban a criar sus hijos y a las tareas del hogar.

Actualmente, el papel de la mujer en el ámbito laboral y social ha cambiado. Hoy, adquiere relevancia el hecho de que el propietario comparta con ella las cuestiones referentes a la empresa: su evolución, conflictos, planes futuros, etc.; pudiendo incluso desempeñar algún rol, aunque sea detrás de escena de confidente, consejera y, si es necesario, como portavoz de su marido.

Además desempeñan un papel de mediadoras en los conflictos que puedan existir entre el padre y los hijos, cuando éstos ya forman parte de la empresa, evitando confrontaciones y priorizando la protección de la familia.

Cuando la esposa comienza a trabajar en la empresa, suele ser como empleada, en una primera instancia, y luego pasar a ser socia de su marido. Tal situación, le hará sentir que tiene mayor control sobre su destino, que puede ser capaz de ayudarlo y alentarle, y llegar a asumir responsabilidades mayores dentro de la organización.

En caso de divorcio o viudez por parte del propietario, una nueva esposa, así como se vincula con la familia, también se compromete con la empresa. Su presencia puede generar dificultades en cuanto a la posición de los hijos en la empresa y a la sucesión.

En estos casos, el propietario tiende a actuar con el fin de evitar o suavizar los conflictos entre ambas familias, replanteando todas las relaciones personales y

empresariales. Contribuye en esta situación, la mirada objetiva de los directores no familiares.

#### **3.7.4 La mujer propietaria**

A partir de la década del ochenta, ha existido una tendencia ascendente de mujeres propietarias de empresas.

Los motivos que las impulsan a hacerlo, son similares a los que movilizan a los hombres. Entre ellos se pueden considerar: la vanidad, la libertad, la independencia, la satisfacción y ante todo, el deseo de vencer las limitaciones derivadas del hecho de haber sido empleadas, en una vida empresarial que sigue teniendo el dominio de los hombres.

Las mujeres propietarias son más creativas y audaces, y han luchado más que los hombres propietarios, para alcanzar una posición de autoridad. No obstante, cuando logran afianzarse en esa posición, los acuerdos que alcanzan son mucho más firmes que los de ellos.

Suelen tener mayores dificultades para delegar responsabilidades, ya que pretenden ejercer un control muy estricto sobre la organización y poseen un mayor deseo de supervisar todas las operaciones que en ella se llevan a cabo. Al ser su vida diferente a la vida de los hombres, pueden descubrir oportunidades que a ellos se les pasan por alto.

En cuanto a la necesidad de respaldo por parte de la familia, es tan importante para las mujeres empresarias como para los hombres empresarios. Lo cual cobra mayor importancia, cuando tienen hijos.

### **3.7.5 Matrimonios empresarios**

Muchas parejas (matrimonios) se convierten en empresarios porque comparten una profesión (arquitectos, ingenieros, etc.) o encuentran oportunidades para desarrollar una vocación común. Ésta es una experiencia gratificante, pero no libre de tensiones.

La convivencia puede estar dominada por los asuntos de negocio, perdiendo de vista la relación afectiva, y llegar a una instancia en la cual, de lo único que se habla, es de los temas relacionados con la empresa. Sumado a ello, los horarios de trabajo suelen ser agotadores y por ello se descuida la atención de los hijos y del hogar.

Un área problemática, motivo de preocupación, está vinculada con la participación en el poder y la toma de decisiones; más aún cuando es la mujer quien inicia el negocio. En este caso, es conveniente que se asignen áreas específicas de responsabilidad y establecer un acuerdo que detalle el tipo de decisiones en las cuales es necesaria la aprobación de ambos.

Otra cuestión que puede llegar a generar inconvenientes en la empresa, es el hecho de que se produzca el divorcio de la pareja de empresarios. Ésto puede llevar a la ruptura de la sociedad. Pero con el fin de evitar tal situación, es conveniente llegar a un acuerdo previo que contemple:

1. Cuál de los dos cónyuges quedará con la empresa.
2. Cómo será la forma de pago que recibirá el otro cónyuge por su parte en la compañía.
3. Acuerdo de venta de la empresa a terceros.

### **3.7.6 Los hijos y las hijas**

Muchas empresas familiares tarde o temprano incorporan a los hijos en el negocio. Es frecuente, que se inicien desde pequeños en las tareas de la empresa, colaborando en algunas actividades, para luego integrarse plenamente a la estructura organizacional.

Hay negocios que no sobreviven la segunda generación por la falta de interés de los hijos en continuar la actividad; o porque ellos tienen criterios distintos para dirigir la empresa.

Los psicoanalistas afirman que la relación padre-hijo es potencialmente conflictiva. La rivalidad que existe entre ellos, puede extenderse de la familia a la empresa, provocando consecuencias que pueden dar fin a la firma.

Así como la mujer propietaria ha cobrado importancia en los últimos años, las hijas, también están adquiriendo mayor importancia en las empresas familiares y son más tenidas en cuenta para las posiciones de poder y para el proceso sucesorio.

Sin embargo, la relación más frecuente se da entre los padres y los hijos varones, priorizando la hija mujer, sólo en casos donde no hay varones en la familia o cuando la diferencia de edad lo justifique.

Uno de los motivos de esta situación, puede deberse a las dudas que plantea en el largo plazo el compromiso de la mujer con la empresa, ya que puede casarse y consagrar su lealtad a otro hombre y a su propia familia, restándole importancia a la empresa de su padre.

No obstante, existe un contraste favorable en las relaciones padre-hija por sobre el vínculo del padre con el hijo varón, y está en relación con la posibilidad de ascenso en uno y otro caso.

El ascenso de la hija al poder, es considerado como una revelación; en este caso los padres están más dispuestos a aceptar las críticas de la hija mujer con respecto a la empresa. Si fuera el hijo varón el que cuestiona algún aspecto de la organización, podría ser interpretado como un ataque o amenaza personal. Contribuye a la posición de la hija mujer, la sensibilidad que posee, su preocupación por mantener la armonía familiar y el deseo de ayudar a sus padres; a diferencia del modo racional de expresarse del hijo varón y su necesidad imperiosa de logros personales.

### **3.7.7 Empresas de hermanos**

Estas empresas tienen como iniciadores a dos o más hermanos, que reconocen un tronco familiar común y entre los cuales existen fuertes lazos afectivos.

Por lo general, uno de ellos es el que tuvo la idea inicial y los demás se van integrando en forma solidaria y con un gran respeto hacia el fundador como líder, por ser el autor de la iniciativa.

Las primeras etapas se caracterizan por una marcada lealtad del grupo con todos los miembros. Pero con el transcurso del tiempo, cuando los hermanos se casan y van formando sus respectivas familias, el espíritu original se va resquebrajando, porque hay nuevas opiniones, nuevos afectos y aparecen en juego otros intereses económicos. El proceso para la toma de decisiones se torna cada vez más difícil. Se forman grupos dentro de la empresa como si fueran pequeñas "cortes", cuyos intereses conspiran contra la propia empresa y hacen peligrar su existencia.

Se cuestiona la autoridad del líder y con el paso del tiempo aparecen en escena los hijos y sobrinos de los propietarios, que tienen su propia visión de la empresa y que pretenden introducir cambios y métodos que chocan con los criterios de los fundadores.

El salto generacional que irrumpe en la empresa, debe ser tratado por quien ejerce el liderazgo con espíritu de diálogo, sabiendo escuchar a cada una de las partes y analizando cada situación particular para darles el lugar que corresponda. Es habitual, que el jefe y fundador de la compañía esté convencido de ser el único depositario de la verdad con respecto a la solución de los problemas de la empresa. Ésto se debe a que durante mucho tiempo, dominó todos los factores y se aseguró un sistema de lealtades personales tanto por parte de los familiares, como de los no familiares que trabajan en el negocio.

Para resolver este salto generacional pueden darse tres circunstancias:

- a- Derrocar previamente al jefe
- b- Su desaparición física
- c- Su convencimiento

Sin dudas que la última es la opción más aceptable y lógica; en tal situación, puede ser favorable acudir a la ayuda de consultores externos o establecer un mecanismo de consenso que posibilite realizar, sin mayores conflictos e inconvenientes, la incorporación de los nuevos integrantes.

### **3.7.8 La familia política**

Cuando una persona se casa con alguien cuyos padres son propietarios de una empresa, puede afrontar una serie de ventajas y desventajas.<sup>33</sup>

Es una ventaja la posibilidad que tiene esta familia de vivir en la prosperidad, con sólidos y estrechos lazos familiares, y además, la oportunidad para los parientes políticos de trabajar en esa empresa e incluso, con el tiempo, compartir la propiedad.

Con respecto a las desventajas, existe una serie de problemas que pueden surgir, en relación a la familia política y a la empresa. Ellos son:

- *Sentirse como un extraño*: Ésto se debe a que las discusiones empresariales pueden encontrarse en todos los ámbitos, y pueden haber situaciones en las que se sienta excluido.
- *Sentirse abrumado por la familia del cónyuge*: Las familias empresarias suelen compartir una pasión y un sentimiento común, y en ocasiones absorbente, en relación con la organización. Incluso, pueden parecer arrolladoras; lo que lleva a que los recién llegados se sientan abrumados y sometidos a una intensa presión para adaptarse a ese modo de funcionamiento.
- *Ser tratado con recelo*: Los yernos o nueras que ingresan a la familia, pueden ser considerados como una amenaza para el statu quo de ésta. Su presencia lleva a un replanteo de roles y pueden llegar a hacer algún reclamo al dueño de la empresa, acerca de cuestiones que la familia empresaria prefiere no plantearse ni considerar.

---

<sup>33</sup> LEACH, PETER. La empresa familiar. Ed. Granica, Buenos Aires, año 1996

Hay familias empresarias, que además de ejercer presión sobre sus hijos para que formen parte de la empresa, también lo hacen sobre los cónyuges de éstos para que lo hagan. El resultado de esta situación puede ser un éxito o un desastre. Un desastre en el caso de que el nuevo miembro no posea la motivación apropiada ni la competencia. Y un éxito, en caso de que se comprometa con la familia, esté motivado para contribuir al desarrollo de la empresa y posea talento para alcanzar el éxito.

Si se da la segunda situación, puede ocurrir que el propietario comience a tener una mejor relación con su yerno que con su hijo; ya que con él no existe la rivalidad que sí entra en juego con su hijo. En otras empresas familiares, en cambio, no está permitido que los yernos trabajen en la empresa, como parte de su política organizacional.

Para ir concluyendo con este recorrido realizado por los diversos papeles que juegan cada uno de los miembros de la familia en la empresa familiar, algunas acciones tendientes a manejar los problemas que surgen en ella pueden ser: cultivar las relaciones familiares con serenidad para facilitar la confianza y aceptación de la familia política; y no tomar partido en los conflictos familiares, teniendo una especial precaución en los comentarios, ya que las buenas intenciones pueden ser malinterpretadas.

### **3.7.9 ¿Cómo armonizar las relaciones entre la familia y la empresa?**

Para evitar posibles conflictos entre la familia y la empresa es necesario regular este vínculo y garantizar, por un lado, el logro de los objetivos del negocio, y por otro, las aspiraciones y armonía en la relación familiar.

El éxito radica en establecer reglas claras, que sean conocidas y compartidas por todos. Para cumplir esta finalidad, se pueden implementar una serie de normas

estableciendo un contrato verbal entre padres e hijos, o pueden formalizarse a través de la creación de un protocolo familiar o reglamento familiar.

Los fundamentos que pueden servir de base para la redacción de las reglas son:

- Determinar el momento y circunstancia en que los hijos pueden ingresar a la empresa.
- Si deben contar con experiencia previa.
- El nivel de educación que deben poseer.
- Edad mínima requerida para el ingreso.
- Si puede trabajar a tiempo parcial o es necesaria su absoluta disposición.
- Tareas a desarrollar.
- Si va a ocupar un puesto vacante o se creará uno para tal fin.
- Si pueden ingresar todos los hijos o se pondrá un límite al respecto
- Qué ocurrirá en caso de que los hijos se divorcien.
- Definir los valores y la cultura empresaria que se pretende mantener y transmitir.
- Cómo será la promoción y qué condiciones se deben reunir para llegar a la Presidencia.
- Cómo será el régimen de remuneraciones y el proceso de evaluación de desempeño.
- Cuáles son los criterios para acceder a la propiedad de la empresa.
- Cuál será la política para la distribución de bienes.
- Cómo se atenderán la necesidades financieras de los familiares

### **3.8 Capacidades de la Familia empresaria**

Fernando Nogales, plantea una serie de capacidades esenciales que debe desarrollar la familia empresaria, con el fin de profesionalizarse, constituirse en empresaria y diferenciarse de la familia doméstica. Teniendo en cuenta paralelamente, los cinco ámbitos de gestión que existen en toda empresa familiar: empresa, negocio, familia, patrimonio y sucesión. Las capacidades a las que hace referencia se detallan a continuación:

✓ *Capacidad emprendedora:*

Sin capacidad emprendedora en los fundadores, la existencia de la empresa no sería posible. Es la habilidad que posee para captar y comprender el negocio, construir estructuras productivas y dirigir equipos de trabajo.

Al hablar de capacidad emprendedora, es preciso tener en cuenta dos factores fundamentales: empresa y negocio.

La familia empresaria demuestra la presente capacidad por su habilidad para “hacer empresa”, es decir crear sistemas de producción eficaces, y por su habilidad para “hacer negocio”, lo cual se relaciona con captar oportunidades en el mercado. En una empresa se hacen cosas, ya sea productos o servicios; pero es en el mercado, en el negocio en el que está inmersa, donde se generan resultados, tanto positivos como negativos.

En la *empresa* se gestionan recursos humanos, financieros, de producción, etc. y se llevan a cabo operaciones diversas; en el *negocio*, en cambio, se captan oportunidades, se busca el valor agregado que marque la diferencia con la competencia, se realizan negociaciones, acuerdos, se presentan ofertas, etc.

Las empresas familiares que demuestran ser emprendedoras poseen organizaciones internas y sistemas de producción ágiles y rigurosos; poseen personal especializado en su función y sus directivos delegan responsabilidades y se concentran en el negocio apostando al éxito.

✓ *Capacidad de cohesión interna:*

Tampoco sería posible la existencia de la empresa, si los fundadores no tienen en su familia la capacidad suficiente para cohesionarla internamente.

En una empresa familiar, la familia es el centro por el que todo pasa, el punto de interconexión con los demás ámbitos de gestión. Al ser el eslabón que engarza todos los ámbitos, si se bloquea, su proyecto futuro se debilita. Sin embargo, la familia, para desarrollarse como familia empresaria requiere de sus fundadores y sucesores la capacidad para cohesionarla internamente. Cuando existe una falla en el ámbito familiar, es señal de que su cohesión interna es muy frágil y dicha capacidad está poco desarrollada.

El hecho de cohesionar una familia, implica la creación de una identidad común y el desarrollo de valores compartidos con el fin de mantenerla unida. Para lograrlo, es necesario su esfuerzo y dedicación, de lo contrario cada integrante orientará su identidad propia y su vida de manera individualizada.

Cuando una familia posee esta capacidad, surge espontáneamente, se desarrolla y se alimenta activamente en la cotidianeidad de las interacciones.

✓ *Capacidad de transmitir valor:*

En las empresas familiares, la transmisión de valor posee una doble perspectiva: material y profesional.

No sólo se transmite un bien, una propiedad; sino además se transmite una herencia sociolaboral, capaz de continuar con el proyecto de empresa y de familia como un todo a lo largo de la vida de sus descendientes.

La capacidad de las familias empresarias para transmitir eficazmente tanto el patrimonio como los valores, es fundamental para aumentar la propiedad común y materializar una sucesión exitosa, con el fin de garantizar su continuidad intergeneracional.

Con el patrimonio se transmite un valor material y con la sucesión como tal, se transmiten las habilidades necesarias para la gestión de ese patrimonio heredado.

✓ *Capacidad para otorgarse a sí misma acuerdos jurídico – familiares sólidos:*

Es la capacidad que posee la empresa familiar para ser previsoras y tomar las medidas necesarias para evitar crisis o conflictos, ya sea a nivel familiar o empresarial, y que salvaguarden la continuidad de los intereses colectivos. Implica la habilidad para generar beneficios empresariales y garantizarlos dentro de la familia como una riqueza patrimonial común.

A fin de garantizar la continuidad y cohesión de las familias empresarias y empresas familiares, es necesaria la existencia de garantías éticas y jurídicas. Ha de haber reglas explícitas, al respecto de los derechos y deberes que hay en ellas, y el compromiso fehaciente de ser respetuoso con su cumplimiento. En estas empresas dichas reglas pueden ser acordadas a través de protocolos familiares.

La documentación de los acuerdos intrafamiliares y su aplicación en la realidad cotidiana de las interacciones, es fundamental para la buena marcha tanto de la familia como de la empresa.

✓ *Capacidad de profesionalización:*

Esta capacidad es necesaria para abordar la complejidad que invisten estas empresas, y para posibilitar el pasaje de familia doméstica a familia empresaria.

Se logra a través de sucesiones generacionales dotadas de personas expertas, en lo que respecta al ámbito de los negocios y a la cohesión de las familias.

Considerando la relevancia que posee el término *profesionalización* en la presente investigación, describiré con mayor profundidad esta capacidad en el siguiente apartado.

### **3.8.1 La profesionalización de la familia empresaria**

Al iniciar el camino hacia la profesionalización, es preciso ante todo, que la familia empresaria tome conciencia, comprenda y acepte que las tareas y funciones que se llevan a cabo en la empresa son delegables (excepto el control). En el trabajo interno de la organización, la presencia de la familia no es imprescindible, y puede encontrarse en el exterior gente preparada que se desempeñe adecuadamente en los diversos puestos de trabajo.

La familia empresaria debe estar centrada primordialmente en el negocio, el patrimonio y el ámbito familiar. Éstos aspectos sí son indelegables y le corresponde sólo a ella su atención y dedicación.

Como hemos mencionado en el transcurso del presente trabajo, durante la primera generación pueden concentrarse en el fundador todas las funciones y responsabilidades, tanto de la empresa como también de la familia. Pero, si todo

evoluciona adecuadamente, tal situación requiere un cambio, y ese cambio es el que conlleva el proceso de profesionalización.

La profesionalización debe concentrarse en todo aquello que, como mencionamos anteriormente, es indelegable por parte de la familia. Entre tales funciones que deben priorizarse en dicho proceso apreciamos:

- ❖ ***El conocimiento y la dirección del negocio***, es decir, hacia dónde va el sector en el que se encuentra, quiénes son y de qué manera trabajan los principales competidores, hacia dónde se dirige tanto el mercado como los consumidores, qué cambios se prevé en la gama de los productos y fundamentalmente en qué se desea marcar la diferencia y ser líderes.
- ❖ ***La gestión del patrimonio empresarial***, con la cual se hace referencia al reparto de las acciones y su funcionamiento interno, los criterios para el reparto de beneficios, la orientación de las inversiones y sus límites de riesgo, los compromisos jurídicos que garantizarán la continuidad del patrimonio empresarial y la vida de la organización en manos de la familia empresaria.
- ❖ ***La gestión del ámbito familiar***, que implica el cuidado de la intercomunicación la mediación de intereses contrapuestos, el abordaje de conflictos entre ramas familiares, el aseguramiento del patrimonio familiar y su gestión ante posibles rupturas y divorcios familiares. Y todo ello, considerando a la familia como pieza fundamental para el logro de relaciones armónicas y sanas que posibiliten el adecuado crecimiento de la empresa.

Para finalizar y siguiendo al mismo autor, podemos destacar que la capacidad de profesionalización de una familia empresaria se demuestra por la sapiencia y experiencia que ha logrado en los diversos ámbitos de gestión, pero sobre todo en aquellos que son indelegables: el negocio, el patrimonio y la familia. Paralelamente a esto, debe desarrollar las cinco capacidades básicas: capacidad emprendedora,

capacidad de cohesión interna, capacidad de transmisión de valor, capacidad de solidez jurídico-familiar y capacidad para profesionalizarse como tal familia empresaria.

*“Hay que saber generar riqueza, pero también enseñar a generarla a las generaciones siguientes.*

*Hay que saber transmitir empresas, pero también preparar a las generaciones futuras para dirigir las y hacerlas crecer como tales empresas familiares.”<sup>34</sup>*

Estos valores deben viajar al unísono si se pretende tener éxito en todo emprendimiento familiar, que se lleve a cabo con la intención de transmitirlo a través de las generaciones.

---

<sup>34</sup> NOGALES, F. La Familia Empresaria. Ediciones Díaz de Santos, España, año 2008

# Segunda Parte

- Marco Metodológico -

## CAPITULO CUATRO

### *“Trabajo de Campo”*

#### Metodología de la Investigación

## **4.1 Objetivos de la Investigación**

### **4.1.1 Objetivo General**

- ❖ Identificar las principales crisis y dificultades que enfrenta la empresa familiar a lo largo de su desarrollo.

### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Realizar un diagnóstico organizacional.
- ❖ Determinar en que período del desarrollo se encuentra la empresa
- ❖ Proponer estrategias de acción a fin de favorecer la transición a la etapa de profesionalización.
- ❖ Fomentar la comunicación entre la gerencia y las diversas áreas de la organización.

## **4.2 Hipótesis de Trabajo**

*Las empresas familiares son exitosas en sus etapas iniciales por su flexibilidad, maniobrabilidad e informalidad, pero a medida que pasan a un período de madurez presentan severas dificultades en el tránsito hacia la profesionalización, lo que determina el cierre de muchas de ellas.*

### **4.2.1 Preguntas de investigación**

Algunas de las preguntas a las que espero dar respuesta con la investigación, son las siguientes:

¿Qué medidas pueden contribuir, en una empresa familiar, en la transición a la etapa de profesionalización?

¿Cómo influye la no delegación por parte de la dirección en el paso a ésta etapa?

¿Con qué acciones se puede mitigar la informalidad en los procedimientos y las comunicaciones?

¿En qué medida puede afectar a la subsistencia de la empresa la resistencia al cambio?

¿Cómo influye en el personal de mayor antigüedad la implementación de nuevos procesos?

¿Es valorada el área de RRHH en el proceso de crecimiento de la empresa familiar?

### 4.3 Diseño a utilizar

La presente investigación se llevará a cabo por medio de un estudio **Exploratorio, No Experimental y de tipo Transeccional o Transversal.**<sup>35</sup>

Siguiendo a Hernández Sampieri (1998), los **estudios exploratorios** “*Son como realizar un viaje a un lugar que no conocemos, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino simplemente alguien nos ha hecho un breve comentario sobre el lugar.*”

En ellos el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado y la problemática elegida ha sido poco investigada o abordada anteriormente. Estos estudios nos permiten familiarizarnos con fenómenos que no conocemos e incluso, plantear la posibilidad de realizar investigaciones posteriores y sugerir afirmaciones que puedan verificarse en el futuro.

Implican mayor flexibilidad y amplitud en cuanto a la metodología que otros tipos de estudios, sin embargo implican un mayor riesgo para el investigador y demandan gran paciencia, serenidad y receptividad de su parte.

El estudio realizado es **no experimental** ya que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hizo es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, en su realidad, para después analizarlos. No se construye una situación intencionalmente, sino que las variables que se intentan analizar ya han ocurrido; no pueden ser controladas por el investigador y tampoco influir sobre ellas porque ya sucedieron.

---

<sup>35</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, R.; Fernández Collado; Baptista Lucio, “Metodología de la investigación”, McGraw Hill, México, año 1.998.

Otro aspecto a tener en cuenta en este tipo de investigación, es que los individuos ya pertenecían a un determinado grupo, en este caso a una empresa familiar, desde antes que se llevara a cabo la investigación.

Dentro de lo que constituyen los estudios no experimentales, la presente exploración es de tipo **transversal**, ya que se caracteriza por la recolección de datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### 4.4 Tipo de Muestra

La exploración se llevó a cabo en una Empresa Familiar de la provincia de Mendoza.

La muestra seleccionada para llevar a cabo la investigación, es **no probabilística de tipo intencional**, ya que la elección de la Empresa fue realizada teniendo en cuenta las necesidades del investigador, sin depender de las probabilidades. Supone un procedimiento de selección informal y en cierto sentido arbitrario.<sup>36</sup>

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas.

Al tratarse de una muestra no probabilística, las conclusiones que se derivan de esta investigación no podrían generalizarse a toda la población, sino que son válidas para aquellos sujetos que participaron en el estudio.

---

<sup>36</sup> Ídem nota 38.

#### 4.5 Instrumentos Metodológicos

Para llevar a cabo la presente investigación, se emplearon técnicas psicológicas tales como: la Observación Sistematizada y la Entrevista. Ésta última en sus modalidades Estructurada y Semi Estructurada.

La **Observación Sistematizada** de tipo no participante, se llevó a cabo en una primera instancia de la investigación, realizando un recorrido por todos los sectores, a fin de realizar la correspondiente presentación y manifestar al personal de la empresa el motivo de las posteriores visitas.

El principal instrumento metodológico que se utilizó fue la **Entrevista Semi Estructurada y Estructurada** a través de una aplicación de tipo personal en ambos casos.

La **entrevista semi estructurada**, es una herramienta de recolección de información que supone, por un lado la presencia de un entrevistador y, por el otro, un conjunto de preguntas abiertas previamente determinadas. Se diferencia de la **entrevista estructurada**, porque busca un papel activo por parte del encuestado para que aporte información adicional, que podría ser relevante a los objetivos de la investigación. Se empleó con el personal jerárquico, con el fin de obtener información acerca de la empresa y llegar al conocimiento de las principales características de la misma.

La guía de aspectos a indagar, fue elaborada siguiendo lo planteado por Bleger<sup>37</sup> sobre las características fundamentales que deben conocerse de una organización al comenzar a trabajar en ella.

---

<sup>37</sup> BLEGER, J. "Psicohigiene y Psicología Institucional". Ed. Paidós. Bs. As. 1972.

La **Entrevista Estructurada**, fue empleada en la tercera etapa de la investigación para llevar a cabo la realización de los análisis de puesto de la empresa. En esta oportunidad, fue elaborada previamente con el fin de poder determinar las principales características del puesto de trabajo, actividades implicadas en él, condiciones laborales que hacen a la cotidianidad del puesto a estudiar, y finalmente identificar y precisar que competencias requiere quien se desempeñe en el mismo.

El modelo de esta entrevista, fue elaborado en función de la información obtenida en la Cátedra de Psicología Laboral de la Universidad de Aconcagua del año 2007, con las modificaciones necesarias en función de las características de la Empresa Familiar estudiada. Sumado a ello, para la realización de los Perfiles de Puesto, que se incluyen en dichos análisis, se tomó como guía el Modelo de Gestión por Competencias planteado por Martha Alles.<sup>38</sup>

Las competencias fueron definidas en forma conjunta con el personal jerárquico, siguiendo a la misma autora y teniendo en cuenta las características de la empresa. Se especificaron diversos niveles en las mismas según fueran los requerimientos de cada puesto de trabajo.

Es importante destacar que la información obtenida por parte del personal para la realización de los análisis de puesto, fue corroborada posteriormente con sus superiores y con el Gerente General. Ésto permitió detectar malos entendidos, superposición de funciones y poca precisión y claridad tanto en los procedimientos como en las líneas de comunicación.

---

<sup>38</sup> ALLES, M. "Dirección estratégica de recursos humanos", Gestión por Competencias, Ed. Gránica, Bs. As., 2.006

#### **4.6 Procedimiento**

La investigación se desarrolló mediante la elaboración de un plan de trabajo que constó de tres etapas:

*1º Etapa:* Primer acercamiento a la Empresa

*2º Etapa:* Descripción de aspectos de la organización que la ubican en una etapa de transición, en su desarrollo, a la fase de profesionalización.

*3º Etapa:* Presentación de sugerencias, a fin de contribuir al progreso hacia etapas evolutivas posteriores del desarrollo de la empresa familiar.

Las acciones llevadas a cabo en cada una de ellas y los respectivos análisis serán desarrollados en el siguiente apartado del presente trabajo.

## CAPITULO CINCO

### **Análisis y presentación de los resultados**

## **5.1 Presentación de la Empresa Familiar**

La Empresa en la cual se llevó a cabo la presente investigación, es una empresa familiar, cuyo objetivo fundamental es prestar servicios integrales de transporte y venta de combustibles líquidos.

En ella existen dos áreas básicas de actividad: el área de venta y el área de transporte de combustible (gasoil e ifo). Para ello, posee una base donde realiza la labor en forma conjunta con una empresa canadiense. Esta empresa realiza los trabajos de exploración petrolera en el sur de Mendoza y parte de la provincia de La Pampa. La empresa familiar que investigamos, se encarga de transportar ese producto.

Tiene como objetivo secundario la pronta incorporación de un nuevo servicio: Operador de residuos peligrosos y Transporte de residuos peligrosos in situ. Éste, implica el transporte y la limpieza de arenas contaminadas con petróleo.

Otro de los objetivos de la empresa a largo plazo es armar una empresa de bio diesel y una fábrica de generadores eólicos (molinos eólicos).

La empresa cuenta en Mendoza, con una oficina central y un depósito de combustible. Este último está ubicado en zona industrial y posee el acondicionamiento legalmente requerido para operar con el tipo de productor que trabaja. Además, está altamente equipado y tiene capacidad de almacenamiento de 900.000 lts para poder ser totalmente eficientes con cada uno de los clientes.

También en Mendoza se encuentra la oficina administrativa, en una casa que alquilan para tal fin. Está ubicada en una zona urbana, forma parte de un barrio y está rodeada por negocios, viviendas, etc. Posee diversas habitaciones y espacios privados para el adecuado y privado desempeño de cada una de las áreas que conforman la empresa. Allí hay computadoras y es donde se lleva a cabo el manejo de

documentación, control, atención al público y donde funciona: la Gerencia, el Departamento Administrativo, el Departamento de Comunicaciones, el Departamento de Gestión Integrada Responsable y el Responsable de Gestión de clientes.

Cuenta además con una base en el sur de la provincia, que se utiliza para el descanso y alimentación de los choferes mientras se desarrollan los circuitos de carga y descarga de combustible. Se encuentra en una zona totalmente despoblada. En ella hay un generador de energía y seis casillas o contenedores equipados con agua, luz, aire acondicionado, y todo lo necesario para permanecer allí los días de trabajo.

La empresa posee una ventaja competitiva, ya que la relación interpersonal con el cliente les permite detectar y personalizar las falencias y llevar a cabo una mejora continua, utilizando como base un amplio equipamiento y el uso de canales propios.

Brinda íntegramente a los miembros de la organización y a todo aquel que se relacione con ella, la oportunidad de operar con una empresa que vende y transporta combustibles líquidos, creando valor mediante productos y servicios cargados de calidad, responsabilidad y eficiencia.

## **5.2 Primera Fase de la Investigación:**

### **“Primer Acercamiento a la Empresa”**

En primera instancia, con el fin de aproximarme con mayor profundidad al conocimiento de la organización, su estructura, funcionamiento, procedimientos, objetivos, historia, etc., se llevaron a cabo una serie de entrevistas semi estructuradas con los miembros de la familia que forman parte de la empresa y que además ocupan los puestos de mayor jerarquía en la actualidad: Gerente (fundador), Encargada del Departamento Administrativo (hermana) y Encargada del Departamento de Comunicaciones (esposa).

La información obtenida es muy relevante, ya que contribuye al conocimiento de la presente empresa familiar y brinda los primeros indicios acerca de la etapa que se encontraba transitando en el momento de la investigación.

#### **5.2.1 ¿Cómo nació esta empresa familiar?**

Su origen data del año 1998, en el cual el padre del fundador y actual gerente, recibe un ofrecimiento de venta de combustible (nafta y gasoil) a estaciones de servicio. El emprendimiento lo lleva a cabo su hijo, para ello contaban con un camión y un mini depósito, donde había acoplados que eran ocupados como tanques para tal fin.

En el año 2000, comienza a incorporarse la hermana de quien inicia el emprendimiento, con la función de control administrativo de la empresa, ingresos y egresos.

Paulatinamente crece la venta de combustibles, con dos camiones, hasta el año 2001. Como consecuencia de la devaluación que sufrió Argentina en ese año, la empresa atraviesa una crisis provocada por la suba de combustible y por el cierre de estaciones de servicio a las cuales les vendían sus productos.

Luego de una serie de asociaciones que no prosperaron, en el año 2002, el fundador de esta empresa (hijo), comienza a trabajar por cuenta propia y con capital propio. Compraba combustible y lo vendía a estaciones de servicio de: Mendoza, San Juan, San Luis y Catamarca. De este modo, continuaron trabajando hasta el año 2004, donde ya contaban con cuatro camiones.

En ese momento se vislumbra la posibilidad de dividir el negocio en dos áreas para lograr una mayor rentabilidad: por un lado el transporte de combustible y por otro la venta del mismo que, para entonces, se realizaba no sólo a estaciones de servicio sino también a empresas y en grandes cantidades. Además se incorpora el servicio de transporte de agua, mediante el alquiler de camiones propios, a empresas para tal fin.

Aproximadamente en el año 2005, surge la posibilidad de trabajar con una empresa canadiense, dedicada a la exploración de petróleo en el sur de Mendoza y en 25 de Mayo de la provincia La Pampa. Dicha empresa les propone llevar a cabo el servicio de transporte de combustible diariamente en las dos bases mencionadas. Ésto implica un gran desafío para la empresa, ya que necesitaban equiparse de personal, elementos e instalaciones necesarios para llevar a cabo la propuesta.

A medida que la empresa crece, el fundador y propietario que da inicio al emprendimiento, fue aprendiendo y llevando a cabo tareas de todo tipo y en las diferentes áreas, tales como: reparto, venta, flete, supervisión, etc., en la medida que iba siendo necesario. Actualmente, ocupa el puesto de Gerente General de la firma.

El rápido y abrupto crecimiento de la empresa, demanda agrandar su infraestructura. Por ello, se avocan a esta tarea de equipamiento durante un período de tiempo.

En octubre del año 2006 se inicia el trabajo con la empresa canadiense, contando con cuatro camiones y a partir de mediados de este año, adquiere la totalidad de infraestructura necesaria para prestar adecuadamente el servicio. También fue necesaria la incorporación de personal.

En septiembre del año 2007, cierra una empresa que trabajaba en las bases del yacimiento mencionadas anteriormente. Entonces, la empresa familiar en cuestión, incorpora el personal de ésta y adquiere más camiones y equipamiento. Tal situación, si bien genera más trabajo, trae aparejado un gran endeudamiento.

Desde entonces, ha sido un constante remar financiero que sigue hasta la actualidad pero siempre buscando mejorar y seguir adelante.

Hoy en día la empresa familiar ha crecido, se han incorporado áreas y departamentos dentro de su estructura, cuenta con diecisiete camiones trabajando y siempre se prioriza el servicio a clientes y proveedores. Está más organizada pero continúa dependiendo para su accionar de las decisiones del fundador.

La empresa ha sido capaz de sobrevivir, crecer y progresar adaptándose a las circunstancias y a las exigencias constantes tanto del cliente como del contexto socio-económico que la rodea. Si bien ha podido afrontar los cambios generados por su ligero crecimiento con sus propios recursos, es cada vez más necesario que formalice sus procedimientos y que incorpore el recurso humano calificado que se requiere para asegurar su continuidad.

### **5.2.2 ¿Cómo está organizada su estructura?**

En primer lugar, es importante tener en cuenta que las organizaciones no poseen una estructura fija, sino que cada organización debe contar con la estructura adecuada a los miembros que la componen, a sus características grupales, a los fines que se propone alcanzar y a las influencias del contexto en el que debe interactuar. Ésto es necesario para mantenerse como sistema activo y subsistir dentro de las exigencias que les impone el contexto.

El organigrama: *“es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Define la composición y las relaciones de estructura organizativa, referida a las áreas de actividad y niveles jerárquicos”*.<sup>39</sup>

En la empresa donde se lleva a cabo la investigación, ya se había realizado un organigrama estructural. Ello fue posibilitado por el reciente proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión (Normas ISO), que exige como uno de sus primeros requisitos la elaboración del mismo.

Por ello, se procede a analizar el organigrama ya existente con el fin de obtener información relevante para la investigación realizada y sugerir modificaciones en caso de que fueran necesarias.

Al hacerlo, se observa que el modo de funcionamiento de la empresa, sería acorde a la organización formal representada en cuanto a funciones, áreas existentes y actividades realizadas.

Se detecta un cierto desequilibrio en la estructura, debido a que dos sectores de la misma: Departamento de Comunicaciones y Departamento Responsable del Sistema Integral de Gestión, se encuentran muy aislados y cuentan con un solo empleado.

---

<sup>39</sup> ALBESA, B. M. Las organizaciones. Serie de Cuadernos de Administración N°120. Mza. U.N.C. 1999.

Tal situación llama la atención debido a que los otros departamentos cuentan con un jefe y diversos subordinados a cargo, lo cual posibilita el desempeño de tareas en forma conjunta y la conformación de equipos de trabajo a fin de lograr mejores resultados. Ésto podría repercutir en quienes se desempeñan en las áreas mencionadas, ya que corren el riesgo de estar sobrecargados de tareas. Sería conveniente que contaran con la colaboración de, al menos, una persona con quien pudieran trabajar en conjunto.

Siguiendo lo anteriormente expresado, al avanzar en el análisis del organigrama, se detecta que además, ambas áreas están a cargo de la misma persona (esposa del Gerente – Fundador). Frente a ésto, otra sugerencia puede ser que ambas áreas se fusionen en una sola, especificando claramente las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo, con el fin de no agrandar innecesariamente la estructura organizacional.

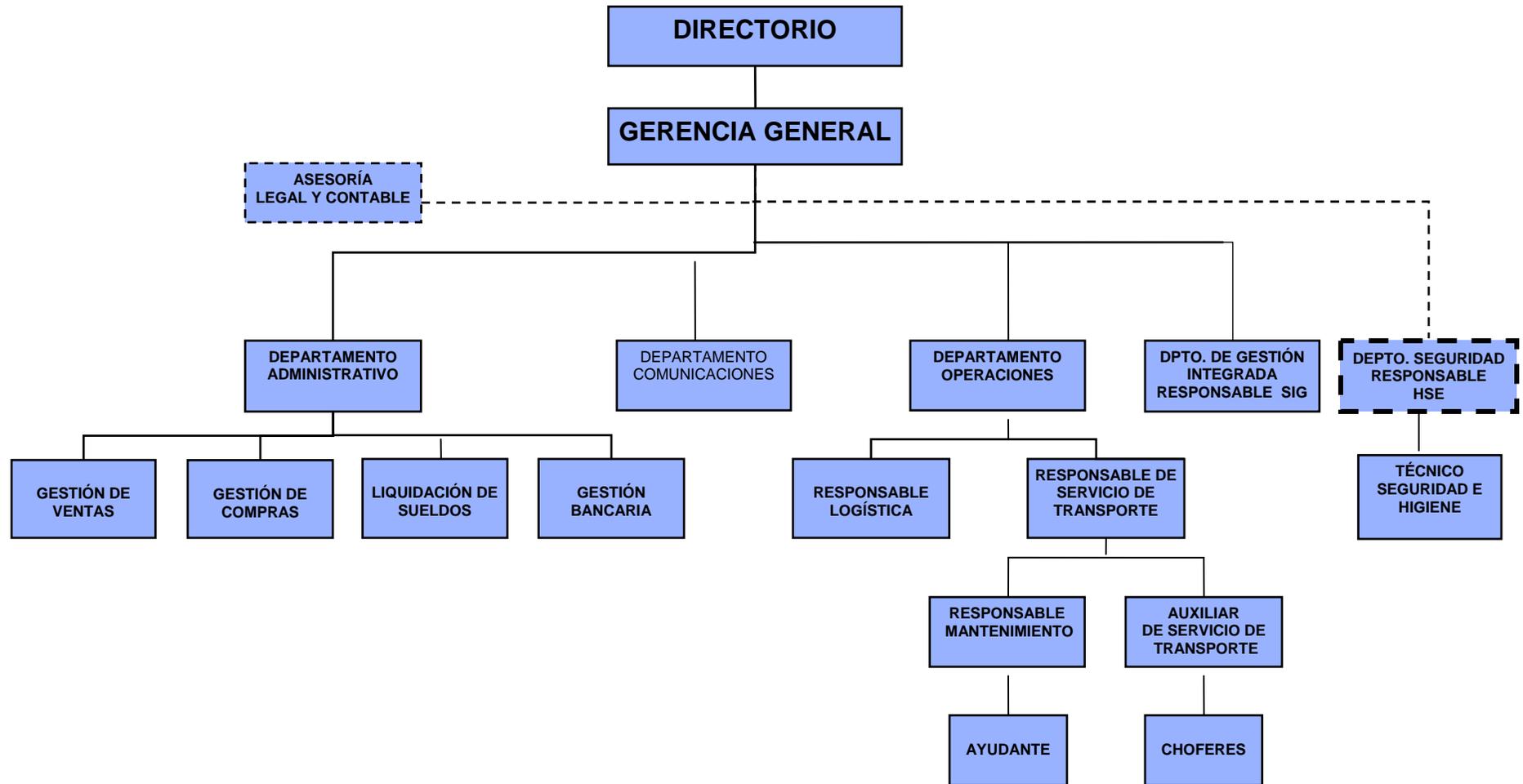
La empresa familiar investigada, cuenta con 66 empleados al momento de la investigación. La cima de la estructura está formada por el Directorio, donde se encuentran: el padre, el hijo (principal emprendedor) y la hija; y la Gerencia General a cargo del hijo. En orden descendiente existen cuatro Departamentos: Administrativo, Comunicaciones, Operaciones y De Gestión Integrada.

Del Departamento Administrativo dependen las Áreas: Gestión de Compras, Gestión de Ventas, Liquidación de sueldos y Gestión Bancaria. Al Departamento de Operaciones se encuentran subordinados: el Responsable de Logística; el Responsable del Servicio de Transporte, de quien a su vez dependen: el Responsable de Mantenimiento, con un Ayudante y los Choferes; y el Responsable de la Gestión de clientes.

Además cuenta con dos Asesorías externas: Legal y Contable; y de Seguridad e Higiene. Ésta a su vez se encarga de asesorar a los Técnicos de Seguridad e Higiene.

A continuación se presenta el organigrama aquí descripto:

# ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### **5.2.3 ¿Qué procedimientos emplean para lograr los objetivos de la empresa?**

Para adentrarnos un poco más en el conocimiento y estudio de la empresa familiar, se indaga acerca de los procedimientos que sigue el personal para la consecución de los objetivos planteados con éxito.

Tal como se menciona en la presentación de la empresa, el objetivo fundamental de ésta es prestar servicios integrales de transporte y venta de combustibles líquidos. Con el fin de lograrlo, se ponen en marcha una serie de procedimientos que son descriptos en las entrevistas realizadas como se detalla a continuación:

- Para la *venta de combustible*, lo primero es la detección del cliente. A veces llega por sí mismo, sino se lo atrae mediante una visita a las empresas, entidades o instituciones que se consideran interesadas en el producto, en la cual se les brinda una carpeta de presentación de la empresa y los servicios que ofrece. El siguiente paso, es la venta propiamente dicha del producto, luego el cobro, se ingresa la factura y el cliente genera el pago correspondiente.

En ocasiones, por falta de tiempo, se dificulta el proceso de post venta y no se puede realizar un seguimiento riguroso de ese cliente, entonces por lo general, el proceso concluye allí, hasta una próxima venta.

- En cuanto a la *compra de los productos*, se genera en principio una orden de compra. De ser necesario se solicita un presupuesto, el cual es evaluado y luego de elegir el de mayor conveniencia, se realiza el encargo del mismo. A continuación, se realiza el pago e ingresa la factura al sistema de control.
- En lo referido a la *gestión bancaria*, hay una persona que controla los ingresos en el banco y en función de ello, se distribuye y realizan los pagos

correspondientes a los empleados de la empresa. Previo a eso, el contador efectúa un chequeo general.

- La *liquidación de sueldos*, en el caso de los choferes, se realiza en base a guías de transporte que poseen. En ellas se constata la cantidad de horas trabajadas. Las presentan firmadas por cada empleado al término de cada mes y, en base a eso, se realiza la liquidación del sueldo. Con los demás empleados, los sueldos ya están estipulados. Una vez chequeada y aprobada la liquidación por el contador, se efectiviza el pago a través del depósito bancario.
- En cuanto al *servicio de transporte de combustible* propiamente dicho, una vez que llega de viaje cada chofer (ya sea de Mendoza o de La Pampa), se presenta a trabajar. Firma la planilla de ingreso, se sube al camión y se dirige a la base que corresponda para la carga del producto. Luego, se traslada a otro pozo para efectuar la descarga del mismo. El recorrido se realiza teniendo en cuenta una guía de transporte, que es firmada por la persona que controla el proceso de carga y descarga. Finalizada la jornada laboral, el personal tiene un período de descanso.

Este proceso se lleva a cabo durante los diez días que permanecen en la base. Luego vuelve a Mendoza o a La Pampa, según sea su lugar de residencia, durante cinco días.

- La *evaluación de los resultados*, es un procedimiento que se realiza dentro de cada Área o entre ellas, según el tema de que se trate y de quienes estén presentes al momento de la reunión. Sin embargo, es un procedimiento que aún no está formalizado.

Por lo general, dicha evaluación se realiza en función del cumplimiento de las metas planteadas. El cambio es constante y surgen continuamente metas que cumplir, entonces en la medida que se logran, el resultado es considerado positivo.

#### **5.2.4 Otras consideraciones relevantes para la investigación**

Remontándonos al primer apartado de la presente investigación, se mencionan en él las características de los dos sistemas que interactúan constantemente en las empresas familiares: la *empresa* y la *familia*.

Éstos son tenidos en cuenta en esta primera fase, con el propósito de descubrir cuáles de ellos aparecen en la presente empresa y de qué manera inciden, tanto en la organización como en la familia.

#### **❖ Características generales de la Familia**

En cuanto a la **familia** se puede apreciar que, de acuerdo a su configuración, es de tipo de *tres generaciones*, ya que cuenta con la presencia de los abuelos (maternos y paternos), quienes contribuyen al cuidado de los nietos ante las innumerables actividades laborales y empresariales de ambos progenitores.

Haciendo referencia al ciclo vital de la misma, se encontraría en el *período en el cual llegan los hijos al matrimonio*.

La pareja conformada por el fundador y su esposa, posee dos hijos pequeños, por lo cual se podría decir que esta familia ha atravesado, a lo largo de su ciclo vital, dos crisis tanto en su estructura como en el sistema de normas y reglas, ocasionadas por la llegada de cada nuevo hijo.

Otro aspecto que se puede agregar es que el matrimonio, como tal, se inicia con un embarazo, por lo que la pareja no pudo tener la experiencia de vivir como una sociedad de dos, no hubo tiempo de compartir solos la experiencia del matrimonio.

Se observa que en esta etapa que están atravesando, donde es predominante el cuidado de los niños pequeños, se le plantea a la esposa del propietario, el problema de ser mamá y empresaria. Ésto se debe por un lado, a la atención que los hijos pequeños demandan, y por otro lado, al deseo de poder desempeñarse adecuadamente dentro de la organización y al deseo de alcanzar el logro de sus objetivos de perfeccionamiento y crecimiento profesional. Ella carga con el peso de ser mamá trabajadora y además, pretender hacer ambas cosas de manera competitiva y eficiente.

La función de crianza es compartida por ambos progenitores. No obstante, existen algunos conflictos debido a que la esposa le reclama al marido mayor colaboración con los chicos, para poder ocuparse adecuadamente de los asuntos empresariales que a ella le atañen. Y el marido por su parte, manifiesta que hay cosas que sólo él puede hacer en la empresa y por eso es ella quien debe atender lo que respecta a los chicos.

A las crisis existentes en esta etapa del ciclo de vital de la familia, se suma aquella que está en relación con el ingreso de los hijos a la escuela. Ambos pequeños se están insertando en el período de escolaridad, en el cual los padres enfrentan la primera prueba social acerca de la crianza que han llevado a cabo con ellos hasta entonces. En este caso, en varias ocasiones se ven obligados a delegar tareas o actividades en cuidadores externos o en los abuelos, debido a las ocupaciones empresariales y profesionales que ambos progenitores poseen. Si bien ambos hijos presentan un buen desempeño en la escuela, suelen existir problemas de conducta o situaciones de enfermedad, que podrían relacionarse con la ausencia de sus padres en las tareas y vivencias cotidianas.

Las situaciones anteriormente mencionadas deben ser tenidas en cuenta ya que generan crisis que dispersan la atención de ambos progenitores en cuanto a lo netamente empresarial. Ambos están inmersos en dos sistemas interrelacionados en los cuales se mezclan los conflictos y tensiones familiares y empresariales, dificultando la optimización de las operaciones y crisis que debe enfrentar la empresa.

➤ **Los miembros de la familia**

A medida que se avanza en la investigación, se encuentran más aspectos relevantes acerca de los miembros de la familia que forman parte de esta empresa familiar.

En primer lugar *el fundador*, según las clasificaciones mencionadas sería de *tipo dirigente*.

Para él, el control de todo lo que ocurre en la empresa es fundamental. En él se centralizan la mayoría de las decisiones, a tal punto que nadie se atreve a actuar o decidir libremente, aunque sean jefes de área, sin consultarle previamente. Delega algunas responsabilidades y se muestra dispuesto a integrar un equipo de trabajo que posea eficiencia y en el cual haya armonía; pese a ello, presenta una gran dificultad para delegar plenamente responsabilidades.

Este fundador se muestra orgulloso, tanto de su familia como de lo que ha logrado con su empresa, y es quien dirige y organiza el desarrollo de la misma. Muestra interés en el logro de esfuerzo común por parte de sus miembros, de lealtad, cordialidad y amabilidad dentro de la compañía; lo que ha llevado a que el personal que forma parte de la empresa, fundamentalmente quienes poseen mayor antigüedad, tengan un gran sentimiento de pertenencia hacia la misma, más allá de que existan situaciones en las cuales no se vean favorecidos.

Podemos agregar, que el fundador del cual hablamos, es de sexo masculino, por lo tanto existen en él características del hombre propietario tales como: el individualismo, la convicción de estar siempre en lo cierto y confiar ante todo en sí mismo para asumir responsabilidades, posee cierta dificultad para plantear y resolver los problemas de autoridad y subordinación, tiene una gran necesidad de alcanzar la meta de construir una empresa exitosa y de concretar sus sueños, es carismático, creativo, innovador, se orienta sobre todo a la acción, permanentemente está generando ideas y viendo posibilidades de nuevos negocios, posee capacidad para desarrollar actividades

en forma constante y gran monto de energía, tolerancia y resistencia. Todo ello favorece a la empresa.

Sin embargo su necesidad de controlar todo lo referido a la familia y a la empresa, genera conflictos y tensiones en este momento de crecimiento y cambio por el que atraviesa la organización.

Se suman a lo expresado anteriormente, las características de **la esposa** del fundador, quien no sólo lo apoya en sus decisiones y proyectos sino que desempeña un importante papel dentro de la organización. En esta etapa de crecimiento de la empresa, ella comparte con su cónyuge propietario todo lo referido a la empresa y contribuye con su formación profesional cuando es necesario. Se podría decir que es la mano derecha del fundador, debido a que colabora con él, controla las actividades y funciones de la empresa, y está presente en la mayoría de las decisiones que deben tomarse respecto de la firma.

**La hermana** del fundador-propietario también desempeña tareas en la firma, pero no con la misma presencia ni intensidad que la esposa. Tal situación permite vislumbrar cierta rivalidad entre ellas.

En esta empresa familiar, es sólo un hermano quien inicia el negocio y lo funda, la hermana se incorpora con posterioridad para colaborar con las tareas administrativas. Es importante destacar que ninguno de los dos posee conocimientos y competencias profesionales relacionados con la dirección de una empresa. Con el transcurrir del tiempo, fueron adquiriendo experiencia y conocimiento en el rubro y en lo relativo al mercado.

El principio de la relación se caracteriza por un clima de armonía entre ambos hermanos. Sin embargo, con la incorporación de la esposa, aparecen algunos conflictos y rivalidades entre los tres; sobre todo, al momento de tomar decisiones en lo referido a inversiones, gastos, innovación, cambios y personal. Este clima de tensión comienza a incidir tanto en la familia del fundador como en la relación de pareja, e incluso, en el

clima organizacional general, ya que hay discusiones que son presenciadas por todo el personal.

**El cuñado** del fundador se incorpora a la empresa cuando ésta comienza a trabajar para la organización canadiense, lo cual genera un crecimiento abrupto. Él, con su formación profesional en administración de empresas constituye un importante aporte en el Área Administrativa que, para entonces, se había visto un tanto desbordada debido a la incorporación de gran cantidad de personal y servicios de manera repentina.

Es de gran relevancia tener en cuenta todo lo expresado hasta el momento como resultado de la investigación, ya que cuando nuevos miembros de la familia se van incorporando a la empresa, entran en juego diversas opiniones, nuevos afectos y otros intereses económicos, que van complejizando las relaciones empresariales. Si a ello le sumamos las relaciones derivadas del sistema familiar, que también ejercen influencia en la empresa, apreciamos que hay una gran dificultad para la resolución de conflictos y para la toma de decisiones.

#### ❖ **El compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar**

A partir de las diversas entrevistas y contactos establecidos con los miembros de la presente familia empresaria, se pueden apreciar en ellos diversos tipos de compromiso con la empresa.

En el caso de **la esposa** del fundador – propietario el *compromiso* sería de tipo *normativo* y *afectivo*.

*Afectivo* porque se observa en ella un fuerte lazo emocional con la empresa, y se muestra feliz ante la concreción de los proyectos de su marido y el crecimiento de la organización. A través acciones como la implementación del Sistema Integrado de Gestión, puede poner en práctica sus competencias y capacidades profesionales, y

desarrollar carrera, lo cual posibilitaría su autorrealización. Pone mucho esfuerzo y energía para favorecer el crecimiento de la empresa y su evolución a etapas posteriores de desarrollo.

Se podría agregar que en cierto sentido su compromiso con la empresa es *normativo*, ya que estaría en juego el imperativo social de que la esposa debe estar al lado de su marido y acompañarlo en sus proyectos. Ella podría hacer carrera y ocupar importantes puestos fuera de la organización y sin embargo, continúa en la organización unida a ésta con un sentimiento de lealtad hacia su marido y los demás miembros.

**La hermana** poseería, en una primera aproximación, características de un *compromiso afectivo*. No obstante, en el transcurso de la investigación se perciben ciertas características del tipo de compromiso *calculado e imperativo*.

Existe en ella un lazo *afectivo* hacia la empresa, que también siente como suya, y sentimientos positivos en relación a este proyecto del cual forma parte, aunque haya sido iniciado por el hermano. Pese a ello, teniendo en cuenta ciertas actitudes y acciones, podrían agregarse aspectos de los tipos de compromiso *imperativo* y *calculado*.

Por un lado, porque debido a las competencias profesionales que posee, no la ubicarían en otra empresa en un puesto de tal jerarquía. Si bien está a cargo del Área Administrativa, es la mano derecha de su hermano al momento de tomar decisiones importantes. Esta situación genera tensión entre ella y los demás miembros de dicha Área, sobre todo si poseen formación profesional. En ocasiones, pretende imponer sus opiniones o acciones so pena de tener o no la razón.

Por otro lado, en el transcurso de la investigación se observa que la empresa debió enfrentar crisis estructurales, económicas y financieras, y, en esos momentos, la hermana estuvo ausente. Ésto daría cuenta de un compromiso de tipo *calculado* con la organización, ya que en la medida que ésta le ofrece recompensas o beneficios “está

presente” y trabaja para el logro de los objetivos, pero en los momentos difíciles, de inestabilidad o de cambio, desaparece.

Y por ultimo en el caso del **cuñado**, habría una combinación de *compromiso afectivo y normativo*, cuyas bases se hallarían, fundamentalmente, en el vínculo emocional y familiar con la hermana (esposa del propietario). Ve en la empresa la posibilidad de desarrollar carrera y crecer profesionalmente. Se esfuerza para alcanzar el logro de los objetivos planteados y la concreción de los proyectos de su cuñado.

También existiría un compromiso de tipo *normativo*, producto de un sentimiento de lealtad hacia la hermana y de una creencia de tener que trabajar con ella y colaborar con su empresa, aunque pudiera tener otras oportunidades interesantes fuera de ésta.

#### ➤ **Las capacidades de la familia empresaria**

Teniendo en cuenta las capacidades requeridas por la familia empresaria según Nogales, podemos agregar que esta familia posee algunas de ellas y estaría enfrentando cierta dificultad para adquirir otras:

- **Capacidad emprendedora:** Se hace presente en esta familia porque gracias a ella la existencia de la empresa fue posible y se ha mantenido durante años. Construyeron estructuras productivas, incorporaron personal y formaron diversas áreas de trabajo. Tanto el fundador como los demás miembros de la familia que integran la empresa, fueron capaces de “hacer empresa”, creando sistemas de producción eficaces, y de “hacer negocio”, ya que pudieron captar las oportunidades del mercado para insertarse en él y generar resultados.

- **Capacidad de cohesión interna:** En la familia investigada existiría cohesión interna, teniendo en cuenta que es otro de los factores necesarios para su existencia. Se aprecia en el hecho de que posee una identidad común, valores compartidos, esfuerzo y dedicación para mantenerla unida. Sin embargo, sus miembros expresan ciertos

conflictos familiares, ya sea en el matrimonio o entre hermanos, en ocasiones generados por problemas empresariales. Debido a la interconexión permanente entre ambos sistemas (familiar - empresarial) es esperable que ello ocurra, e incluso a veces, se discutan cuestiones empresariales en el “comedor de la casa”.

- **Capacidad de transmitir valor:** En la presente empresa, aún no hay transmisión intergeneracional, ya que se encuentran en la primera generación. No obstante, se aprecia en ella la transmisión de valores a los miembros que se van incorporando con el transcurso del tiempo. Existe un fuerte sentimiento de pertenencia por parte del personal, fundamentalmente, de quienes poseen mayor antigüedad en la firma. Los que han ingresado recientemente, parecen haberse adaptado con rapidez a los movimientos y acciones de la empresa y se muestran comprometidos con ella.

- **Capacidad para otorgarse a sí misma acuerdos jurídico-familiares sólidos:** Al momento de realizada la investigación no existían aún, en la empresa, reglas explícitas, ni respecto de los derechos y deberes que rigen en ella, ni acerca del compromiso de respetar su cumplimiento.

- **Capacidad de profesionalización:** En este aspecto que cobra mayor relevancia en la presente investigación, es preciso hacer algunas consideraciones que contribuirán a la corroboración de la hipótesis planteada.

Como mencionamos en el capítulo 3, esta capacidad es necesaria para abordar la complejidad que invisten estas empresas, y para posibilitar el pasaje de la familia doméstica a la familia empresaria. Para lograrla es preciso contar con personal experto en los diversos ámbitos de la organización. Al respecto, se observa que se ha incorporado en el último tiempo personal especializado en el área administrativa, sin embargo la mayor parte, permanece en la organización por la antigüedad y lealtad hacia la misma, aunque no posean las capacidades necesarias para el momento evolutivo en el que se encuentra.

También existe cierta dificultad en lo que respecta a la delegación de funciones y tareas, centralizando todas las decisiones en el fundador – propietario, quien a veces no puede resolver adecuadamente las situaciones debido a la sobrecarga de responsabilidades.

Esta familia empresaria no está centrada aún de manera primordial en el negocio, el patrimonio y el ámbito familiar. Tiene a su cargo y bajo su control todas las actividades que atañen a las diversas áreas de la organización. Incluso, cuestiones que atañen a los puestos de menor jerarquía, llegan a oídos del Gerente en forma directa por medio de los mismos empleados. Sin embargo, es importante considerar que no cuenta con el personal capacitado adecuadamente como para delegar plenamente responsabilidades y decisiones en ellos, lo cual a su vez favorece la no delegación de su parte.

Tales situaciones requieren un cambio, y ese cambio es el que conlleva el proceso de profesionalización que está comenzando a enfrentar la empresa.

### **5.3 Segunda Fase de la Investigación:**

#### **“Descripción de los aspectos de la organización que la ubican en un momento de transición a la etapa de profesionalización”**

En un segundo momento de la investigación se procede a indagar, en la presente empresa, acerca de las características distintivas que poseen las empresas familiares, a fin de poder precisar en qué momento del ciclo vital se encuentra al momento e ir pesquisando elementos que lleven a corroborar, o no, la hipótesis planteada al inicio de la exploración.

#### **5.3.1 Etapas y crisis que atraviesa la Empresa Familiar**

Las características de esta empresa familiar, son congruentes con las que poseen las empresas que se encuentran en la *Etapa de la Primera Generación*.

Nos encontramos con un empresario que tiene un sueño y ha resignando el confort y la seguridad, a cambio del riesgo, el esfuerzo y el trabajo. En este caso el hombre empresario está acompañado por su esposa, quien participa activamente y profesionalmente en la empresa; su hermana y su cuñado también trabajan a su lado.

Él lucha por la concreción de sus proyectos y sueños, que si bien uno ya ha sido alcanzado (tener su empresa de transporte y venta de combustible), tiene otros por cumplir en el futuro.

No obstante, en el momento evolutivo que enfrenta la empresa (al momento de la investigación), necesita desarrollar una nueva categoría de management, que la

conduzca hacia la siguiente fase de desarrollo. Paralelamente, se debe tener en cuenta que, a todos estos cambios que tienen que ver con lo empresarial, se suma el hecho de que los hijos crecen y, como padres, deben afrontar también las crisis y cambios que ello implica.

Al tratarse de un matrimonio joven (alrededor de los treinta años) con dos hijos pequeños, el traspaso intergeneracional y la problemática de la sucesión, aún no se han hecho presentes ni se han planteado.

Complementando lo expresado y con el objeto de determinar en qué etapa de desarrollo o del ciclo vital se encuentra esta empresa, se toman en cuenta los diversos criterios planteados en la primera parte del presente trabajo (investigación teórica).

Avanzando en el análisis y conforme a la información obtenida acerca del origen, historia, organización, procedimientos, etc. de la empresa; y con el enriquecedor aporte de lo observado en las visitas realizadas y en los contactos espontáneos con el personal, se puede situar la presente empresa familiar, en la *Etapas de Creatividad*, con acciones que evidencian un intento de pasar a la *Etapas de Dirección u Organización formal*. Estas etapas son las que atraviesan la mayoría de las empresas, aunque no sean familiares.

Durante la realización del trabajo de campo, se observan algunos cambios y características que van dando cuenta de la transición entre dichas etapas, y también de las dificultades que se presentan en este tramo de la vida de una empresa familiar.

Al inicio, si bien poseen un organigrama estructural de la empresa con puestos definidos, a medida que se profundiza el conocimiento de la organización, sale a luz una cierta dificultad para especificar las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos presentes en él.

Se aprecia un fundador que confía en su intuición, su capacidad para trabajar, su habilidad comercial y compromiso absoluto de mantener la empresa consolidada.

Él posee el control y la autoridad en forma fuerte y centralizada, porque si bien existen Encargados de cada Departamento o Área, todos acuden a él antes de tomar decisiones. En muy raras ocasiones, actúan sin su previo consentimiento; lo cual lleva a la dilatación de asuntos que podrían resolverse en un breve período. Ésto genera conflictos porque la empresa ya ha crecido, desde lo que era en sus inicios, y él no puede atender y estar a cargo de todo lo que en ella ocurre. Se puede inferir que, la empresa en cuestión, estaría atravesando una crisis de liderazgo o del esquema paternalista.

El fundador se ve sometido personalmente a prueba. Situación que está agravada por la reciente incorporación de jóvenes profesionales a la firma, ya que él no posee una formación específica más allá de la experiencia adquirida en su negocio. Incluso se han formado dos especies de “bandos” dentro de la empresa a partir de ésto. Por un lado, está el personal con mayor antigüedad, escasa formación profesional y mucha experiencia en el negocio y, por otro lado, el personal incorporado más recientemente con formación profesional específica y poca experiencia en el desempeño de tales funciones.

Estos sectores generan un clima de tensión y conflictos entre el personal, fundamentalmente al momento de querer introducir los cambios necesarios para el ulterior desarrollo de la empresa, ya que cada uno defiende su posición sin abrirse a las otras alternativas y a la escucha de los compañeros de trabajo.

El fundador tiene en sus manos una gran cantidad de responsabilidades, por lo cual es de suma importancia que pueda apoyarse y delegar en los puestos intermedios las decisiones y acciones específicas de cada área. No obstante, no todos los encargados cuentan con la capacidad que requiere la empresa en ese momento de su ciclo evolutivo; lo cual retroalimenta la resistencia por parte del fundador para delegar, ya que cuando lo hace, no encuentra en quien respaldarse realmente y no obtiene resultados satisfactorios.

Haciendo referencia al aspecto comunicacional de la empresa, podemos decir que es predominantemente informal, motivo por el cual son frecuentes los malos entendidos de acuerdos que se realizan, por lo general entre el Gerente y algún empleado, sólo de manera verbal e incluso, en ocasiones, fuera del ámbito laboral.

Como se expresa con anterioridad, se toman diferentes criterios para detectar en qué momento evolutivo se encuentra esta empresa familiar. Acabamos de señalar uno de ellos.

A continuación, siguiendo el *Modelo tridimensional de Gersick* y los tres ejes planteados por él (Propiedad, Familia y Empresa Familiar), podríamos ubicarla dentro de las siguientes etapas:

- En el **eje de la propiedad**, se hallan características de la *etapa de propietario – controlador y asociación de hermanos*.

La empresa es catalogada como “emprendedora” debido a los resultados que ha logrado en sus pocos años de vida y por sus jóvenes dirigentes, en contraposición de lo que ocurre en las demás empresas del mismo rubro cuyos propietarios son de edad más avanzada.

El dirigente de la empresa, pretende que ella sea capaz de crecer sin la necesidad de incorporar nuevos socios o personal externo capacitado en gestión de empresas. Sin embargo, se precisa una planificación clara y funcional de la estructura para el pasaje a la siguiente generación, lo cual puede ser facilitado mediante la presencia de un managment externo.

En lo referido a la asociación de hermanos, en ocasiones se produce superposición de decisiones o contraposición de órdenes entre uno y otro, lo que genera confusión en el personal. Además, debido a la incorporación de nuevos miembros de la

familia (cuñado) a la empresa, en esta etapa, también deben enfrentar ciertas crisis en las cuales tienen que equilibrar las presiones que provienen de las distintas ramas de la familia.

- El **eje de la familia**, según este modelo, se encuentra en la *etapa de la familia empresaria joven*.

Como mencionamos con antelación, en esta organización la unidad familiar está conformada por un matrimonio joven, de alrededor de treinta años, y sus hijos son menores y se encuentran iniciando la escolaridad.

Suelen tener dificultad al momento de compaginar las actividades y compromisos que implica el negocio, y las responsabilidades domésticas.

- Por último, en cuanto al **eje de la evolución de la empresa**, también se pueden apreciar caracteres de dos etapas, lo cual coincide y reafirma lo planteado siguiendo el criterio expuesto con anterioridad. Ellas son: la *Etapa de la fundación* y la *Etapa de expansión y formalización*.

Respecto de la primera, se aprecia que la empresa constituye un negocio, fruto del trabajo de un empresario innovador y pro activo. Está orientada al crecimiento progresivo para consolidar su posición y presenta una estructura ciertamente informal en cuanto a sus funciones, responsabilidades y modalidad de comunicación. Deben luchar por el logro de formalización de los procedimientos establecidos y del proyecto del fundador en general.

Coincidentemente con lo ya expresado en otras ocasiones, la presente empresa familiar se encontraría en un camino de transición hacia una etapa posterior de desarrollo, la etapa de expansión y formalización, por lo cual está tendiendo a racionalizar su funcionamiento, a estructurar sus procesos y a desarrollar rutinas de trabajo concretas para cada puesto.

Prueba de ello, son las acciones que se están llevando a cabo con el fin de implementar el Sistema Integrado de Gestión (Normas ISO). Sin embargo, los procedimientos que ello implica, deben enfrentar la resistencia de quienes se encuentran en la empresa desde sus inicios y vienen haciendo las cosas de otra manera, la cual (según expresan), les dio buenos resultados y llevó a la empresa a lo que es en la actualidad.

El reto más importante aquí es la profesionalización, que ocupa un lugar preponderante en la presente investigación, y que supone: el establecimiento de estructuras de gestión, sistemas y procedimientos formalizados; y también, el planteamiento formal de la estrategia a seguir y que orientará la empresa en el futuro.

Para avanzar más aún en el camino que estamos recorriendo, veremos en qué etapa se encuentra la empresa familiar según el *Modelo de Gallo*.

Es preciso recordar que para este autor, el ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y aspectos de la organización.

Respecto de la evolución de la **familia**, hallamos que posee características de la *etapa del fundador y el propietario*. En ella, existen problemas sobre todo económicos y por lo general ligados a la seguridad económica que debe tener el cónyuge del emprendedor, en este caso, la esposa.

Si bien ella trabaja en la empresa, no posee un sueldo o remuneración fija y previamente establecida, como suele ocurrir en este tipo de empresas. Tal situación trae aparejada por un lado, inseguridad e inestabilidad económica, por parte de la esposa, al tener que estar dependiendo para sus gastos siempre del marido y del dinero en efectivo que haya disponible en la empresa; y por otro lado, provoca cierto descontrol en los ingresos y egresos de la caja chica al estar sacando dinero en cualquier circunstancia sin un registro estricto de ello.

El otro factor decisivo en la evolución del ciclo de las empresas familiares es la organización, es decir, la **empresa** misma. En función de ello, podemos situar esta empresa familiar entre la *etapa de Emprender* y la *etapa de Profesionalizar*. Una vez más, en coincidencia con los modelos previamente descritos, la aparición de caracteres de dos etapas, dan cuenta de un período de transición.

Para el autor, la etapa de “emprender” abarca los veinte primeros años de la empresa. En ellos, los principales problemas para la dirección están relacionados con el hecho de sobrevivir y crecer, lo cual está logrando el fundador de esta empresa familiar con la visión y misión establecidas y con las acciones que realiza para llevarlas a cabo.

Para ir concluyendo, se puede agregar que, en la empresa, ha llegado el momento en que el director debe delegar responsabilidades y sacar provecho de la planificación a largo plazo; enfrenta la necesidad de una reformulación estratégica y la formalización de los sistemas de dirección. La organización ha evolucionado y necesita de un sistema de comunicación y control más fino.

La profesionalización, no debe ser entendida como la simple formación académica de los ejecutivos, sino como el profundo compromiso de los profesionales, a todo nivel, con las necesidades y lineamientos de la firma.

#### **5.4 Tercera Fase de la Investigación**

##### **“Presentación de acciones y sugerencias, a fin de contribuir al progreso hacia etapas evolutivas posteriores del desarrollo de la empresa familiar”**

Una vez analizado y formalizado el trabajo efectuado durante las dos primeras fases de la investigación, se elaboran estrategias que posibiliten el desarrollo de la presente empresa familiar de manera integral y con el fin de facilitarle: la transición hacia etapas evolutivas superiores, su profesionalización y la continuidad de la misma.

Algunas de ellas se llevan a cabo de manera inmediata y otras serían programadas a corto y mediano plazo.

En primera instancia se le transmite, de manera verbal al personal jerárquico, en qué momento de desarrollo está situada la empresa y las principales características de éste.

A partir de allí, plantean como primera medida, la necesidad de llevar a cabo los análisis de puesto de la empresa y la elaboración de los perfiles correspondientes a cada uno de ellos. Acción que su vez, es requerida para la implementación del Sistema Integral de Gestión. A tal fin se elabora un Manual de funciones. (Ver anexos)

Otra de las acciones sugeridas a la que concurro, es la realización de reuniones semanales, denominadas “reunión desayuno” y desarrolladas con el objeto de favorecer y fortalecer la comunicación entre las diversas áreas de la empresa y alinear las acciones de éstas de manera coordinada y coherente.

Finalmente participo, en calidad de colaboradora, en la Evaluación de Clima Organizacional llevada a cabo por una Asesoría Externa convocada para tal fin.

## **5.5 Acciones llevadas a cabo**

A partir del análisis realizado y considerando la etapa en que se encuentra la empresa familiar en estudio, se procede a sugerir una serie de estrategias, en algunas de las cuales se participa activamente, con el objeto de contribuir y sentar bases para el posterior proceso de profesionalización de la misma.

### **5.5.1 Elaborar los análisis de puesto de la organización**

El primer paso de toda selección de personas en una organización es la descripción del puesto de trabajo a ocupar.

El análisis de puesto, implica una serie de procedimientos con el fin de reunir y analizar la información acerca de los contenidos, tareas a realizar, requerimientos específicos, contexto en el que se desempeña y además establecer las características y competencias de las personas que deberían contratarse para ocuparlo.

La presente empresa familiar, si bien cuenta con un organigrama estructural y funcional, no posee un manual de funciones específicas para cada uno de sus puestos. Tal situación, ocasiona confusión al respecto de quién debía hacer tales tareas y quién era responsable de su control.

Al llevar a cabo la elaboración de los análisis de puesto de una organización, es preciso poder diferenciar algunos conceptos que, siguiendo a Chiavenato,<sup>40</sup> son los siguientes:

- **Tarea:** es un conjunto de actividades individuales que ejecuta un ocupante de un puesto.
- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo o puesto, pero las mismas son más diferenciadas entre sí.
- **Función:** conjunto de tareas o atribuciones que se ejerce de manera sistemática. Para que se constituyan como función es necesario de la repetición o sistematización de las mismas.
- **Puesto:** es una posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo

La descripción de puestos constituye la base sobre la cual se formulan los distintos procesos de recursos humanos tales como: Reclutamiento y selección, Capacitación y formación, Evaluación de desempeño, Desarrollo de planes de carrera, Prevención de accidentes y Promoción de la salud, Optimización de la motivación y las líneas de Comunicación y Elaboración de un Sistema de Compensaciones.

En este caso, los análisis de puesto de la empresa familiar, fueron elaborados según el modelo planteado por la Lic Ángela Orofino, titular de la Cátedra Psicología Laboral de la Facultad de Psicología de la Universidad del Aconcagua.

Siguiendo dicho modelo, un análisis de puesto puede confeccionarse de acuerdo a las siguientes etapas y en el siguiente orden:

---

<sup>40</sup> CHIAVENATO I., "Administración de Recursos Humanos", 1997.

### 1. Descripción Genérica del puesto

- Descripción general del puesto a analizar
- Lugar donde se realiza el trabajo
- Nombre de la tarea o puesto
- Ubicación en el organigrama: nivel del cargo, subordinados, supervisión, comunicaciones laterales
- Taller
- Sección
- N° de personal que realiza la tarea
- Fin general de la tarea

### 2. Descripción Específica del puesto o Profesiograma

Hace referencia a las características específicas de las tareas que realiza una persona en su puesto de trabajo, siempre teniendo presente que lo que se analiza es el puesto y no la persona.

Fases	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Qué hace	Cómo y con qué se hace	Para qué se hace	Aptitudes y cualidades que exige	Tiempo que requiere

### 3. Especificación del puesto o Monografía Profesional

- *Condiciones Técnicas:* máquinas, instrumentos, útiles empleados, distribución del material y cualquier característica específica que se deba tener en cuenta (Ej.: estar de pie muchas horas, levantar peso, etc.).

- *Condiciones Ambientales*: descripción del ambiente tal cual es, cerrado, al aire libre, si hay sonidos, temperatura, iluminación, condiciones atmosféricas, olores, emanaciones tóxicas.
- *Condiciones Económicas y Legales*: preparación que exige la tarea, nivel de formación profesional o técnica, experiencia previa, duración y costo de aprendizaje, perspectivas económicas que ofrece, probabilidades de desempleo, oferta y demanda.
- *Condiciones Sanitarias*: peligros para la salud, riesgo de accidentes y enfermedades laborales, causas materiales de accidentes, si es un lugar inseguro.
- *Condiciones Sociales*: trabajo individual o aislado, en equipo, en colaboración.

#### **4. Elaboración del Perfil de puesto**

Para la elaboración de los perfiles, también se utilizó el modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles, que se detalla en la parte metodológica del presente trabajo.

#### **Aspectos relevantes**

Como se menciona con anterioridad, al realizar los análisis de puesto de la empresa, se observa que si bien existe un organigrama estructural de la misma, los ocupantes de cada puesto de trabajo no tienen claro quién desempeña qué tareas y quiénes son los responsables o encargados de controlar su ejecución. Incluso, el personal con mayor antigüedad hace alusión a los nombres que han tenido sus puestos al inicio de la actividad de la empresa y no poseen un conocimiento profundo del organigrama existente y su ubicación en el mismo.

Tal confusión en lo que respecta a las funciones específicas de cada puesto, lleva a que ciertas tareas queden “descolgadas” porque un área cree que las ejecuta la otra y viceversa llevando, este proceso circular, a que finalmente sea el propietario - fundador quien resuelve o se ocupa de ello. Ésto da cuenta de la gran dificultad para delegar que existe en la organización.

Sumado a ello, al elaborar los perfiles de puesto, se aprecia que la empresa no cuenta con el personal capacitado y competente que requiere cada puesto, más aún, teniendo en cuenta el momento de crecimiento y transición que está atravesando. Las competencias requeridas para cada puesto en general no coinciden con las que poseen sus ocupantes. No obstante, el personal que se encuentra en tal situación, permanece en su función. No se da lugar a rotación, ni se da inicio a un proceso de selección de personal capacitado.

Tal situación influye negativamente en la organización, imposibilitando su ulterior desarrollo a la etapa evolutiva superior.

### **5.5.2 Realización de reuniones semanales formalizadas**

Partiendo de las dificultades detectadas en las líneas de comunicación de esta empresa familiar, y teniendo en cuenta la importancia que ello adquiere en el momento de cambio y crecimiento en que se encuentra, se sugiere la realización de reuniones periódicas, formalmente establecidas y comunicadas, que incluyan a todo el personal.

El objetivo de las mismas sería transmitir novedades pertinentes a cada área en particular y a la empresa en general, coordinar acciones y proyectos, estar al tanto de todo lo que ocurre en la empresa y que pueda afectarla, ya sea positiva o negativamente, y propiciar un espacio en el cual el personal pueda compartir y expresarse.

Tales reuniones se comienzan a desarrollar, antes de finalizada la investigación, pudiendo asistir como observadora participante a algunas de ellas. Éstas se denominan: “Reuniones Desayuno” y se llevan a cabo los días lunes de cada semana al inicio de la jornada laboral.

Los temas tratados, los asistentes, el lugar y horario de realización, las tareas pendientes y toda la información relevante que surge en éstas, se registra en el Formulario “Minuta de Reunión” (FG-05), del Sistema Integral de Gestión. De ese modo existe un seguimiento semana a semana de las acciones a seguir y los compromisos asumidos, otorgándoles efectividad.

#### **Aspectos relevantes**

Las reuniones semanales implementadas, brindan resultados satisfactorios ya que permiten:

- Detectar fallas tales como: superposición de funciones, contrariedad en ciertas directivas dadas por el propietario a los diversos puestos de trabajo, falencias en el servicio que se le presta al cliente y conflictos que podrían evitarse con mayor coordinación y comunicación.
- Lograr mayor interacción entre las diversas áreas de la empresa.
- Comenzar la semana de un modo diferente y motivador al compartir el desayuno con los compañeros de trabajo.
- Generar un espacio para la expresión de necesidades, sugerencias, etc.

Sin embargo, no perdura su realización durante mucho tiempo.

El motivo principal de la desaparición paulatina de estas reuniones es la impuntualidad de los Directivos de la empresa. Ésto lleva a que se retrase cada día más el inicio de las mismas, lo cual entorpece el desenvolvimiento de las tareas cotidianas de cada puesto de trabajo, fundamentalmente de quienes se desempeñan fuera de la oficina (Ventas, Compra, Gestión Financiera, etc.).

La motivación del personal disminuye y junto a ésto la asistencia a las mismas. Por lo tanto dejan de realizarse y fracasa otro intento de formalizar operaciones y fortalecer la comunicación interna.

### **5.5.3 Solicitar Asesoría Profesional Externa**

Para las empresas familiares, más aún si se encuentran en períodos de cambio y desarrollo, puede resultar significativa la incorporación de asesores profesionales externos, ya sean: abogados, contadores, psicólogos, etc., con el objeto de que contribuyan al pasaje a la profesionalización y al éxito de la firma.

Ellos pueden ser una pieza de gran importancia para la empresa a través del aporte de: su mirada objetiva, sus competencias y su experiencia en todo lo referido a la empresa y también a la familia.

No necesariamente deben ser incluidos en la planilla de pagos, ya que constituyen una consultoría con un objetivo claro y, quizás por un período determinado de tiempo. Sin embargo, si han sido eficientes en su labor, cuando emprenden el retiro la empresa contará con un valor agregado fundamental que no hubiera conseguido sin su presencia.

En la empresa familiar investigada, se aprecia que la transición de una etapa a la otra, enfrenta ciertas dificultades. En la medida que ha crecido y se ha complejizado, necesita de una estructura menos centralizada y más estructurada. Sin el aporte de una consultoría externa, corre el riesgo de encerrarse cada vez más en sí misma, volverse más rígida e inflexible y perder competitividad en el mercado so pena de desaparecer.

Los asesores externos también pueden ayudar en cuestiones como: la sucesión, la planificación de los bienes y adquisiciones, la participación en la propiedad, la gestión operativa, financiera y de proyectos y el entrenamiento y capacitación del personal.

Siguiendo a Peter Leach en su libro *Empresa Familiar* (1991): *“Los directores externos...pueden dar una inyección de profesionalismo y objetividad...a las firmas*

*familiares. Profesionalizar la empresa significa entrar en continentes inexplorados para el management de la mayoría de estas firmas, y éste es precisamente el ámbito donde los directores externos pueden hacer un aporte particularmente constructivo.”*

### **El rol del Psicólogo en la Empresa Familiar**

Cobra fundamental relevancia en este apartado el rol del psicólogo en las empresas familiares.

Para las empresas el objetivo fundamental es el incremento de su productividad. Del psicólogo esperan, una conducción de las relaciones humanas que lleve a esa finalidad.

En ningún caso el psicólogo debe ubicarse como agente o promotor de la productividad, porque no es esa su función profesional, su objetivo es la salud y bienestar de los seres humanos, el establecimiento de vínculos saludables y dignificantes. Sus objetivos pueden llevar tanto a un aumento de la productividad como a una disminución de la misma, pero en ningún caso es ésto lo que mide la eficacia de su tarea.

En todos los casos el psicólogo debe actuar exclusivamente según sus objetivos y rechazar la tarea si la ve incompatible con sus propósitos.

Una estrategia fundamental es la de considerar a quien consulta no sólo como cliente, sino como el sujeto sobre el cual hay que actuar; de modo tal que sea él mismo quien esclarezca tanto sus motivaciones, objetivos, contradicciones y conflictos, como también su propia manera de actuar y las consecuencias que se derivan de la misma. No tocar este aspecto y ocuparse de otro grupo ausente compromete al psicólogo en una

alianza implícita utilitaria, y pierde en el camino sus objetivos como técnico de la psicología.<sup>41</sup>

Los objetivos fundamentales del psicólogo son: la salud y el bienestar de los seres vivos y el establecimiento y creación de vínculos saludables y significativos.

El psicólogo que trabaja en una empresa familiar; lo hace fundamentalmente con la empresa, pero con la cautela de tener en cuenta las características de la familia en cuestión. También debe conocer y comprender profundamente las características particulares que poseen las empresas familiares.

En la familia, el psicólogo con su labor, trata de fomentar la unidad, de difundir la filosofía de la empresa y también promover a las nuevas generaciones, respetando las vocaciones de los miembros.

Por otro lado, en la empresa, es fundamental que realice un diagnóstico de la organización, también que en ella se prevea la planificación de la sucesión y se tomen medidas preventivas de crisis, capacitación a directivos e incorporación de acuerdo a los planes realizados (es decir, análisis de puestos, selección de personal para conocer lo que la empresa necesita), programas de motivación y también algo que se considera de suma utilidad, que es establecer contratos jurídicos necesarios, en los cuales se fijan reglas de juego para que sean respetados por todos.<sup>42</sup>

Para realizar un diagnóstico en una empresa familiar, se considera como herramienta importante la evaluación del clima laboral, con el fin de obtener un conocimiento interno de la propia empresa y además posibilitar a los empleados canalizar sus opiniones a través de las respuestas que manifiesten en la encuesta. Teniendo en cuenta que, el clima que se vivencia en la empresa influye en el comportamiento de su personal, el no contar con este conocimiento puede incidir negativamente no sólo en la productividad, motivación, satisfacción y salud psicofísica

---

<sup>41</sup> BLEGER, J. "Psicohigiene y Psicología Institucional". Ed. Paidós. Buenos Aires, año 1972.

<sup>42</sup> Apuntes de Cátedra de Psicología Laboral. Universidad del Aconcagua, año 2007

de los trabajadores; sino también en los resultados y la eficiencia del trabajo del psicólogo.

### **Aspectos relevantes**

Al respecto se contrata una Licenciada en Psicología con el objeto de llevar a cabo la Evaluación del Clima Organizacional de la empresa. En el siguiente apartado se detallan con mayor profundidad los resultados obtenidos.

#### **5.5.4 Realizar una Evaluación del Clima Organizacional**

Con el concepto de Clima Organizacional, *“Hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.”*<sup>43</sup>

Según Schneider y Reichers (1983), en relación al concepto expresan: *“Las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto del trabajo. Y es a través de las interacciones sociales como las personas llegan a tener percepciones similares del contexto”*

Es importante llegar a este conocimiento para saber: qué piensa, opina o siente cada trabajador de la empresa, identificar necesidades, ineficacias, defectos, fortalezas y virtudes vistas por ellos y que puede poseer la empresa.

Cabe mencionar, que en algunos casos, esta situación no es aceptada con facilidad por la dirección. Ésto depende del estilo de dirigir, del liderazgo y de la creencia en el potencial de los trabajadores. Algunas veces, entra en juego el miedo a conocer el juicio negativo que deriva de la opinión crítica de los empleados.

Uno de los objetivos del estudio del clima laboral, es obtener información clara del mundo interno de la organización, que permita<sup>44</sup>:

---

<sup>43</sup> GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, *“Psicología de trabajo para las relaciones laborales”*. Madrid. Ed. Mc Graw Hill, año 2000.

<sup>44</sup> Ídem nota 45

- a. Conseguir información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con variables tales como: supervisión, metodologías, estructura, etc.
- b. Incentivar la participación de los miembros.
- c. Potenciar mecanismos de comunicación y relación.
- d. Disponer de información sobre las condiciones de higiene y seguridad.
- e. Obtener una visión integradora de la organización.

En la empresa familiar estudiada, es muy significativo llegar a tal conocimiento, debido a que se encuentra atravesando un período de cambios, crisis, incorporación de personal, etc., lo cual propicia un clima particular que influye sobre el comportamiento del personal, favoreciendo o no, su desempeño en la organización.

La valoración del clima le posibilitaría la planificación de estrategias preventivas frente a los cambios y dificultades organizacionales, la determinación de procesos de resolución de conflictos y además la incorporación de un Área de Recursos Humanos que gestione en pos de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Con el fin de realizar la evaluación del clima organizacional en la presente empresa familiar, se contrata una Asesoría Externa (Lic. En Psicología), y participo en carácter de colaboradora en la acción llevada a cabo.

### **Aspectos relevantes**

En primer lugar, es importante destacar la gran “necesidad de escucha” que muestra el personal de la empresa. Si bien en un primer momento se muestran sorprendidos y expectantes ante la convocatoria, a medida que transcurren las

reuniones, el tiempo estipulado para éstas resulta insuficiente debido a la cantidad de inquietudes y conflictos que surgen.

Los encuentros se organizan por área: Personal Administrativo (todo el personal que se desempeña en las diversas áreas de oficina central de la empresa) y Personal del Área de Choferes (divididos en grupo según los diagramas de trabajo).

En la primera reunión se realiza las presentaciones respectivas, tanto de la profesional como del personal que asiste, y a continuación se explican las características del trabajo a desarrollar.

Este primer encuentro tiene como punto central, debatir y responder en forma conjunta las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cuáles son las dificultades habituales que tienen en su desempeño laboral?
- 2- ¿Qué sugerencias pueden hacer?
- 3- ¿Qué expectativas tienen de estas reuniones?

La mayor parte de los conflictos planteados hacen referencia los siguientes aspectos:

- Falta de precisión en las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo
- Diferentes y contradictorias directivas impartidas por los diversos miembros de la familia empresaria en cuanto a las acciones a ejecutar
- Ineficiencia de los Encargados
- Falta de objetivos a cumplir
- Tensión y conflictos entre el personal de mayor antigüedad y el incorporado recientemente
- Falta de herramientas y materiales de trabajo
- Falta de comodidad en el lugar de trabajo
- Falta de comunicación
- Escasa delegación por parte del nivel jerárquico
- Poca colaboración entre compañeros

- Falta de compañerismo.
- Se escucha muy poco las peticiones realizadas
- Falta de información al personal por parte de los superiores inmediatos
- Falta de libertad de decisión ante pequeños problemas por parte de los encargados, tienen que consultar.

En cuanto a las sugerencias planteadas por el personal frente a los problemas mencionados se halla:

- Elaborar puestos de trabajo bien determinados y con responsabilidades bien definidas
- Definir las funciones específicas del personal y las responsabilidades que tiene cada uno en su puesto.
- Transmitir adecuadamente la información
- Organizar gastos y recursos.
- Recibir los materiales necesarios para prestar el servicio con eficiencia
- Escuchar y discutir un poco más las inquietudes de los choferes.
- Respetar los horarios de trabajo
- Capacitar al personal
- Actualizar el botiquín semanalmente.
- Contar con la presencia del propietario en el lugar de trabajo con mayor frecuencia
- Mayor comprensión por parte de los encargados.
- Tener una sala de reunión y esparcimiento.

Por último, las expectativas acerca de las reuniones a realizar son:

- Poder sugerir críticas constructivas
- Lograr cambios para bien de todos
- Seguir participando y creciendo en la Empresa
- Mejorar la convivencia y lograr mayor unidad entre todo el personal

- Tener mayor participación
- Tratar de mejorar la relación de los empleados entre sí y con la Empresa, para un mejor desempeño de ambas partes.

En esta primera reunión se aprecia mucho interés por parte del personal. Existe un alto grado de participación y expresan de manera abierta las dificultades y disconformidades que poseen en relación a su trabajo.

Manifiestan deseos de continuar con las reuniones porque las consideran una oportunidad de acercamiento de la Empresa hacia ellos y viceversa. Además ven en ellas la posibilidad de expresarse y contribuir con sus opiniones a la realización de cambios favorables para todos.

En una segunda reunión, se procede a la toma de la encuesta de Clima Organizacional propiamente dicha.

Antes de realizar las entrevistas al personal, se le expresa a los directivos de la empresa, la importancia de tomar en cuenta los resultados obtenidos y poner en marcha las acciones que sean necesarias para optimizar el clima organizacional.

Dentro de los resultados obtenidos, es de suma importancia resaltar algunos aspectos a los fines de corroborar la hipótesis formulada en la presente investigación:

En cuanto a los **objetivos y metas** de la organización, alrededor del 60% del personal considera que son claros, conocidos y compartidos. El otro 40% los considera poco claros y poco compartidos. Las puntuaciones más bajas corresponden fundamentalmente al Área Administrativa porque expresan confusión en cuanto a las tareas y responsabilidades que corresponden a cada puesto.

En ocasiones, tanto los objetivos como las metas son vividos como un desafío alcanzable.

Alrededor del 80% del personal, expresa que generalmente en la empresa hay lugar para nuevos proyectos y emprendimientos, lo cual da cuenta de la “apertura” por parte de los Directivos y su capacidad emprendedora.

Otro aspecto importante en la investigación son los resultados obtenidos en cuanto a los **métodos y procedimientos** utilizados.

En general expresan que las tareas se articulan con las metas, que cuentan con los recursos necesarios para desempeñarse adecuadamente, que reciben capacitación y asesoramiento, y que las normas de seguridad empleadas son las adecuadas.

No obstante, manifiestan que se respetan medianamente los horarios de trabajo y descanso, que la jornada laboral se administra predominantemente atendiendo lo urgente y no a lo importante. En ocasiones, las funciones cotidianas son interrumpidas abruptamente por necesidades aparentemente “urgentes” que al cabo de unas horas o minutos quedan sin efecto.

Además, las tareas se modifican y alteran con frecuencia y no pueden desarrollarse según lo previsto. Ésto se debería a la falta de organización de funciones y a la falta de delegación de responsabilidades, “todos están en todo” pero las tareas quedan inconclusas.

Alrededor del 50% opina que los roles están medianamente definidos y que existe conflicto entre ellos muy frecuentemente. La mayor parte del personal expresa que las metodologías de trabajo se podrían mejorar porque no son las más adecuadas.

A lo largo de la investigación se habla del característico “sentimiento de pertenencia” que se genera en el personal de las empresas familiares. Esta característica

se corrobora en la evaluación de clima organizacional porque, pese a las inconformidades y conflictos que manifiestan, los resultados expresan que en su mayoría se sienten conformes con los beneficios de la empresa, motivados para trabajar en ésta y les gusta su trabajo.

Ahora bien, en cuanto a las **relaciones interpersonales** se aprecian mejores resultados en el sector Administrativo que en el sector de Choferes.

Los conflictos que se generan en el área de Choferes, se deben fundamentalmente a problemas de convivencia durante los días de trabajo. En el Área Administrativa el personal manifiesta: tener un vínculo cooperativo y amistoso con su grupo de compañeros, y constituir un comprometido equipo de trabajo.

Por último, y de suma importancia para la investigación, se detallan los aspectos relevantes **en relación al Jefe**.

En primera instancia cabe destacar que, en la mayoría de los casos, llaman “Jefe” al propietario de la empresa y no a su superior inmediato. Tal situación muestra claramente la no delegación por parte del propietario – fundador que es tan necesaria en el momento de cambio y crecimiento que atraviesa la empresa. Todos se dirigen a él para todo y le consultan antes de ejecutar las acciones.

Respecto de lo mencionado anteriormente, los resultados obtenidos ponen de manifiesto las siguientes características en relación al Jefe:

- Es medianamente claro en el manejo y transmisión de la información
- Medianamente organizado en la planificación y distribución de tareas
- Algunas veces da participación al equipo de trabajo en la resolución de problemas
- Casi siempre se acatan y respetan sus decisiones y opiniones
- Generalmente es justo en su actitud con los empleados

- Es comprensivo, amable y respetuoso con el personal
- Se ocupa de generar un clima laboral abierto y de confianza

Lo expresado anteriormente, pone de manifiesto características de las empresas familiares que se han mencionado en varias ocasiones a lo largo del trabajo realizado. También dan cuenta del momento evolutivo en el cual se encuentra y destaca una vez más la necesidad de formalización y profesionalización para continuar su desarrollo.

Antes de ser administrada la encuesta de clima organizacional al personal, se aclara a los directivos la importancia de tener en cuenta los resultados y emprender acciones tendientes a mejorar las condiciones laborales.

Pese a ello, escuchan la devolución de los resultados en una reunión bastante dispersa, interrumpidos por numerosos llamados telefónicos, urgencias, etc., y en general no se atiende lo expresado por el personal.

## **5.6 Estrategias sugeridas**

A continuación se presentan otras estrategias sugeridas a la empresa para llevar a cabo en el corto y mediano plazo y con el fin de favorecer su desarrollo.

### **5.6.1 Creación del Área de Recursos Humanos**

Desde que los hombres comienzan a formar grupos para organizarse, lograr metas o satisfacer sus necesidades y las de la comunidad, la administración de los recursos humanos ha sido esencial.

La función de un Área de Recursos Humanos, es ocuparse de las personas que forman parte de la organización, atender sus necesidades y cuidar de ellas. Intenta lograr que cada trabajador se sienta identificado y a gusto en su puesto de trabajo y la mejoría de las relaciones interpersonales. Estas acciones llevarían a un aumento en la productividad y un mejor desempeño del personal de la empresa en cuestión.

El área de Recursos Humanos busca consolidar el recurso humano con el proceso productivo de la organización, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de éstos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

Debemos tener en cuenta que para el logro de estos objetivos, es imprescindible escuchar los requerimientos y necesidades del personal, tomando en consideración su

opinión y expectativas relacionadas con el futuro de la empresa y del trabajo en el cual se desempeñan.

De este modo, la empresa resultaría beneficiada para seguir su camino hacia etapas posteriores del ciclo vital y, a su vez, lograría fortalecer el sentimiento de identificación y pertenencia con la institución en quienes forman parte de ella.

### **5.6.2 Capacitar al personal**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Con ella, se busca perfeccionar al empleado en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa y por medio de un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre las competencias y conocimientos que el empleado posee y los que debería tener para el logro de los mejores resultados

En la empresa, estas diferencias se pudieron observar luego de la elaboración de los análisis de puesto. Por ello, sería conveniente a partir de los resultados obtenidos, elaborar un plan de capacitación para contar con personal mejor entrenado en este período de cambio que atraviesan.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para cumplir las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

La organización invierte recursos con cada empleado que ingresa al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. Para proteger esta inversión, es preciso que conozca el potencial del personal, con el fin de saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas.

También es útil para detectar si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

### **5.6.3 Favorecer y fortalecer la comunicación**

Cuando una familia tiene como propósito común una empresa y mantiene abiertos los canales de comunicación, ofreciendo oportunidades para el desarrollo de cada uno de sus miembros dentro de un marco de confianza, la vida familiar puede llegar a ser una agradable y enriquecedora experiencia.

Sus miembros centrarán su atención en la relación del grupo y hasta cierto punto olvidarán sus intereses divergentes, con el fin de experimentar el placer y el orgullo de pertenecer a un grupo complejo de personas, que persiguen un mismo objetivo: transmitir el legado familiar a las generaciones futuras.

En estos casos el negocio familiar puede llegar a ser una fuente de disfrute para todos sus miembros. Sin embargo, no siempre es fácil lograr esta entrega total por parte de todos los familiares ya que existen barreras que pueden dificultar la comunicación interpersonal.

Cada relación requiere un alto esfuerzo por ambas partes que la componen; sin buenos canales de comunicación, las distorsiones se irán ampliando y las relaciones, tanto en la familia como en la empresa, podrían irse deteriorando hasta desintegrarse.

Por ello, es tan importante que se favorezcan los canales de comunicación en ambos sistemas que constituyen la empresa familiar. En la medida que la comunicación fluya de manera eficaz y con menos distorsiones, mejor será el flujo de información y la satisfacción del personal de la empresa mejorará.

La falta de claridad en los acuerdos que se llevan a cabo en la presente empresa familiar, genera confusión, y lleva a los empleados a que, en ocasiones, actúen sobre la base de supuestos erróneos.

Se pudo apreciar en la investigación que cuando los empleados no reciben la información necesaria para poder desempeñarse con seguridad y motivación en su puesto, se ve afectado no sólo su desarrollo personal y su compromiso con la empresa, sino también el trabajo en forma conjunta con las demás áreas de la empresa.

Para ir finalizando con la tercera fase de la investigación, y haciendo referencia a la estrategia anteriormente sugerida, podemos agregar que varios estudios acerca de género y lenguaje han descubierto que los hombres y las mujeres tienen estilos de comunicación distintos.<sup>45</sup>

Estas diferencias, provocan que las interrelaciones en la empresa familiar sean aún más complejas.<sup>46</sup> Los hombres tienden a utilizar la comunicación para enfatizar su posición y libertad, mientras que las mujeres la usan para establecer vínculos con otras personas.

Aquí se sitúa el punto de fricción ya que las mujeres se comunican con el fin de lograr una conexión y un grado de intimidad con los demás; y los hombres se comunican para establecer un grado de poder, estatus e independencia.

Los hombres utilizan la comunicación como un medio para reconocer su posición en el orden social jerárquico. Para las mujeres, la comunicación es más bien un vehículo que les lleva a la confirmación personal, a establecer un vínculo con los demás y a crear redes de apoyo.

Por lo general, cuando un hombre escucha un problema, reafirma su deseo de independencia y control ofreciendo soluciones prácticas. En cambio, las mujeres atienden un problema con la intención de ofrecer apoyo.

---

<sup>45</sup> Tannen, Deborah. “Género y Discurso”. Ed. Paidós. Año 1996

<sup>46</sup> Ceja, Lucía. “Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria”. Cátedra de Empresa Familiar de IESE. Newsletter N° 44, año 2009

Los distintos enfoques de la comunicación generan tensiones y conflictos inevitables en la empresa familiar. Es por ello, que si prestamos atención a la complejidad propia que existe en la comunicación entre hombres y mujeres, y se consigue conocer a profundidad las necesidades de ambos géneros, apoyándose en la empatía y en la comprensión, se puede lograr un equilibrio que enriquecerá el flujo de comunicación en la empresa familiar.

*“Conclusiones”*

Al inicio de este camino definimos la *Empresa Familiar* como: “*Aquella organización que se inicia y continúa con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia, y en la que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de manera nítida una distinción formal entre propiedad y poder.*” La propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

La empresa familiar sufre los mismos vaivenes que el resto de las organizaciones. Pero en ella, los cambios del entorno influyen sobre la relación que se entabla entre la lógica de los negocios y la lógica de los afectos, es decir entre el sistema familiar y el sistema empresarial.

Cuando alcanzan cierto nivel de desarrollo, es necesario conocer y comprender ambos sistemas para encontrar soluciones que le permitan el desarrollo a etapas de mayor crecimiento, desarrollo y su supervivencia.

Tal como se expresa en la introducción, el presente trabajo surge a partir de la experiencia recogida en una empresa familiar, en la cual se pudo apreciar y tomar conciencia acerca de la importancia de llevar a cabo el proceso de profesionalización, a fin de asegurar la continuidad de ésta. Nace entonces la importancia de llevar a cabo acciones tendientes a propiciar dicha transición.

Teniendo en cuenta dicha experiencia los objetivos planteados son: realizar un diagnóstico organizacional, determinar en qué período del desarrollo se encontraba, fomentar la comunicación entre la Gerencia y las diversas áreas de la organización, y por último proponer estrategias de acción a fin de favorecer la transición de la empresa a la etapa de profesionalización, asegurando así su continuidad.

A partir de aquí, se elabora entonces el plan de trabajo, con el fin de corroborar la hipótesis formulada y dar respuesta a las preguntas de investigación.

La investigación se lleva a cabo en tres fases sucesivas: en primer lugar, lograr un conocimiento de la características de ambos sistemas: familiar y empresarial; en segundo lugar, poder determinar en qué período del desarrollo se encuentra la empresa al momento de la investigación; y finalmente en función de esto, llevar a cabo acciones y sugerencias con el objeto de facilitar la transición a etapas posteriores del ciclo vital de la misma.

Podemos decir que la hipótesis formulada: las empresas familiares son exitosas en sus etapas iniciales por su flexibilidad, maniobrabilidad e informalidad, pero a medida que pasan a un período de madurez, presentan severas dificultades en el tránsito hacia la profesionalización, lo que determina el cierre de muchas de ellas; es corroborada.

Los resultados obtenidos muestran que, pese a todas las acciones llevadas a cabo, con el fin de favorecer el desarrollo de la firma, resultaron insuficientes para pasar a la siguiente etapa. La resistencia al cambio, la falta de concientización y de delegación, y la crisis económica, social y política, llevan a que la empresa familiar no logre superar la etapa en la que se halla. Esto determina paulatinamente su final.

A partir de lo investigado puede decirse que, la presente empresa familiar presenta características de estar transitando la *Etapa de la Primera Generación*.

Nos encontramos con un empresario que tiene un sueño y ha resignando el confort y la seguridad, a cambio del riesgo, el esfuerzo y el trabajo. En este caso el hombre empresario está acompañado por su esposa, quien participa activamente y profesionalmente en la empresa; su hermana y su cuñado también trabajan a su lado.

No obstante, en el momento evolutivo que enfrenta la empresa (al momento de la investigación), necesita desarrollar una nueva categoría de management, que la conduzca hacia la siguiente fase de desarrollo.

Con el objeto de determinar en qué etapa de desarrollo o del ciclo vital se encuentra esta empresa, se toman en cuenta diversos criterios:

En cuanto a las etapas que atraviesan la mayoría de las empresas, aunque no sean familiares, se puede situar la presente empresa familiar, en la *Etapa de Creatividad*, con acciones que evidencian un intento de pasar a la *Etapa de Dirección u Organización formal*.

Si bien poseen un organigrama estructural de la empresa con puestos definidos, existe una cierta dificultad para especificar las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos presentes en él.

El propietario – fundador posee el control y la autoridad en forma fuerte y centralizada, porque si bien existen Encargados de cada Departamento o Área, todos acuden a él antes de tomar decisiones. No actúan sin su previo consentimiento, lo cual lleva a la dilatación de asuntos que podrían resolverse de manera inmediata o en un breve período de tiempo.

Tal situación genera conflictos porque la empresa ha crecido y él no puede atender y estar a cargo de todo lo que en ella ocurre. Se puede inferir que la empresa estaría atravesando una crisis de liderazgo o del esquema paternalista.

El fundador tiene en sus manos una gran cantidad de responsabilidades, por lo cual es de suma importancia que pueda apoyarse y delegar en los puestos intermedios las decisiones y acciones específicas de cada área. No obstante, no todos los encargados cuentan con la capacidad que requiere la empresa en ese momento de su ciclo evolutivo, lo cual retroalimenta la resistencia por parte del fundador para delegar, ya que cuando lo hace, no encuentra en quien respaldarse realmente y no obtiene resultados satisfactorios.

La comunicación en la empresa es predominantemente informal, motivo por el cual son frecuentes los malos entendidos de acuerdos que se realizan, por lo general

entre el Gerente y algún empleado, sólo de manera verbal e incluso, en ocasiones, fuera del ámbito laboral.

En ocasiones se produce superposición de decisiones o contraposición de órdenes entre uno y otro, lo que genera confusión en el personal. Además, debido a la incorporación de nuevos miembros de la familia (cuñado) a la empresa, también deben enfrentar ciertas crisis en las cuales tienen que equilibrar las presiones que provienen de las distintas ramas de la familia.

El dirigente de la empresa, pretende que ella sea capaz de crecer sin la necesidad de incorporar nuevos socios o personal externo capacitado en gestión de empresas. Sin embargo, se precisa una planificación clara y funcional de la estructura para el pasaje a la siguiente de desarrollo.

Tales características dan cuenta de la transición entre dichas etapas, y también de las dificultades que se presentan en este tramo de la vida de una empresa familiar.

Resulta llamativa la existencias de dos especies de “bandos” dentro de la empresa. Por un lado, el personal con mayor antigüedad, escasa formación profesional y mucha experiencia en el negocio y, por otro lado, el personal incorporado más recientemente con formación profesional específica y poca experiencia en el desempeño de tales funciones.

Estos sectores generan un clima de tensión y conflictos entre el personal, fundamentalmente al momento de querer introducir los cambios ya que cada uno defiende su posición de manera cerrada, sin escuchar a sus compañeros y sin abrirse a otras alternativas.

De acuerdo a otro de los criterios planteados, la empresa posee características de una *Etapa de la fundación* y una *Etapa de expansión y formalización*.

Respecto de la primera, la empresa constituye un negocio, fruto del trabajo de un empresario innovador y pro activo. Está orientada al crecimiento progresivo para consolidar su posición y presenta una estructura ciertamente informal en cuanto a sus funciones, responsabilidades y modalidad de comunicación. Deben luchar por el logro de formalización de los procedimientos establecidos y del proyecto del fundador en general.

Coincidentemente con lo ya expresado en otras ocasiones, se encontraría en un camino de transición hacia una etapa posterior de desarrollo, la etapa de expansión y formalización, por lo cual está tendiendo a racionalizar su funcionamiento, a estructurar sus procesos y a desarrollar rutinas de trabajo concretas para cada puesto.

Ejemplo de ello son las acciones que se están llevando a cabo con el fin de implementar el Sistema Integrado de Gestión (Normas ISO). Sin embargo, los procedimientos que ésta implica, enfrentan la resistencia de quienes se encuentran en la empresa desde sus inicios.

Teniendo en cuenta los dos factores fundamentales que conforman la empresa familiar (familia – empresa), decimos en este caso, que la evolución del sistema familiar posee características de la *etapa del fundador y el propietario*. Existen problemas sobre todo económicos y por lo general ligados a la seguridad económica que debe tener la esposa del emprendedor. Esto genera descontrol en los ingresos y egresos de la caja chica al estar sacando dinero en cualquier circunstancia sin un registro estricto de ello.

El otro factor decisivo en la evolución del ciclo de las empresas familiares es la organización, es decir, la empresa misma. En función de ello, podemos situar esta empresa familiar entre la *etapa de Emprender* y la *etapa de Profesionalizar*. Una vez más, en coincidencia con los modelos previamente descritos, la aparición de caracteres de dos etapas, dan cuenta de un período de transición.

Para ir concluyendo, se puede agregar que, en la empresa, ha llegado el momento en que el director debe delegar responsabilidades y sacar provecho de la planificación a largo plazo; enfrenta la necesidad de una reformulación estratégica y la formalización de los sistemas de dirección. La organización ha evolucionado y necesita de un sistema de comunicación y control más fino.

La profesionalización, no debe ser entendida como la simple formación académica de los ejecutivos, sino como el profundo compromiso de los profesionales, a todo nivel, con las necesidades y lineamientos de la firma.

Con el fin de enriquecer lo anteriormente expresado, en el transcurso de la investigación se detectaron una serie de factores que interactúan en la empresa familiar, provenientes de la familia y de la empresa, que constituyen generadores de crisis y dificultades que afectan su adecuado desenvolvimiento.

En lo relativo al sistema familiar, de acuerdo a su configuración, es de tipo de *tres generaciones*, ya que cuenta con la presencia de los abuelos (maternos y paternos), quienes contribuyen al cuidado de los nietos ante las innumerables actividades laborales y empresariales de ambos progenitores.

Haciendo referencia al ciclo vital de la misma, se encontraría en el *período en el cual llegan los hijos al matrimonio*.

En este período evolutivo familiar, es predominante el cuidado de los niños pequeños, se le plantea a la esposa del propietario, el problema de ser mamá y empresaria. Ella carga con el peso de desempeñar ambos roles y además, pretender hacerlo de manera competitiva y eficiente. Existen algunos conflictos debido a que la esposa le reclama al marido mayor colaboración con los chicos, para poder ocuparse adecuadamente de los asuntos empresariales que a ella le atañen. Y el marido por su parte, manifiesta que hay cosas que sólo él puede hacer en la empresa y por eso es ella quien debe atender lo que respecta a los chicos. Se suma a esto, el hecho de que ambos pequeños se están insertando en el período de escolaridad, en el cual los padres

enfrentan la primera prueba social acerca de la crianza que han llevado a cabo con ellos hasta entonces. En varias ocasiones se ven obligados a delegar tareas o actividades en cuidadores externos o en los abuelos, debido a las ocupaciones empresariales y profesionales que ambos progenitores poseen.

Las situaciones anteriormente mencionadas generan crisis y dispersan la atención de ambos progenitores en cuanto a lo netamente empresarial. Ambos están inmersos en dos sistemas interrelacionados en los cuales se mezclan los conflictos y tensiones familiares y empresariales, dificultando la optimización de las operaciones y crisis que debe enfrentar la empresa.

Una vez analizado y formalizado el trabajo efectuado durante las dos primeras fases de la investigación, se elaboran estrategias que posibiliten el desarrollo de la presente empresa familiar de manera integral y con el fin de facilitarle: la transición hacia etapas evolutivas superiores, su profesionalización y la continuidad de la misma.

A partir de allí, plantean como primera medida, la necesidad de llevar a cabo los análisis de puesto de la empresa y la elaboración de los perfiles correspondientes a cada uno de ellos. Acción que su vez, es requerida para la implementación del Sistema Integral de Gestión. A tal fin se elabora un Manual de funciones.

Al realizar los análisis de puesto de la empresa, se observa que si bien existe un organigrama estructural de la misma, los ocupantes de cada puesto de trabajo no tienen claro quién desempeña qué tareas y quiénes son los responsables o encargados de controlar su ejecución. Incluso, el personal con mayor antigüedad hace alusión a los nombres que han tenido sus puestos al inicio de la actividad de la empresa y no poseen un conocimiento profundo del organigrama existente y su ubicación en el mismo.

Tal confusión en lo que respecta a las funciones específicas de cada puesto, lleva a que ciertas tareas queden en el aire porque un área cree que las ejecuta la otra y viceversa. Este proceso circular lleva a que sea el propietario - fundador quien resuelve

o se ocupa de ello. Ésto da cuenta de la gran dificultad para delegar que existe en la organización.

Al elaborar los perfiles de puesto, se aprecia que la empresa no cuenta con el personal capacitado y competente que requiere cada puesto, más aún, teniendo en cuenta el momento de crecimiento y transición que está atravesando. Las competencias requeridas para cada puesto en general no coinciden con las que poseen sus ocupantes. No obstante, el personal que se encuentra en tal situación, permanece en su función. No se da lugar a rotación, ni se da inicio a un proceso de selección de personal capacitado.

Tal situación influye negativamente en la organización, imposibilitando su ulterior desarrollo a la etapa evolutiva superior.

Con el fin de mejorar la comunicación entre las diversas áreas de la empresa, coordinar acciones, plantear necesidades, sugerencias, etc., se llevan a cabo las reuniones desayuno de manera semanal.

Éstas brindan resultados satisfactorios ya que permiten: Detectar fallas tales como: superposición de funciones, contrariedad en ciertas directivas dadas por el propietario a los diversos puestos de trabajo, falencias en el servicio que se le presta al cliente y conflictos que podrían evitarse con mayor coordinación y comunicación; Lograr mayor interacción entre las diversas áreas de la empresa; Comenzar la semana de un modo diferente y motivador al compartir el desayuno con los compañeros de trabajo; Generar un espacio para la expresión de necesidades, sugerencias, etc.

Sin embargo, no perdura su realización. El motivo principal de la desaparición paulatina de estas reuniones es la impuntualidad de los Directivos de la empresa. Ésto lleva a que se retrase cada día más el inicio de las mismas, lo cual entorpece el desenvolvimiento de las tareas cotidianas de cada puesto de trabajo, fundamentalmente de quienes se desempeñan fuera de la oficina (Ventas, Compra, Gestión Financiera, etc.).

La motivación del personal disminuye y junto a ésto la asistencia a las mismas. Por lo tanto dejan de realizarse y fracasa otro intento de formalizar operaciones y fortalecer la comunicación interna.

Otra acción llevada a cabo es la evaluación del clima organizacional. Al respecto, es sobresaliente la gran “necesidad de escucha” que muestra el personal de la empresa. Si bien en un primer momento se muestran sorprendidos y expectantes ante la convocatoria, a medida que transcurren las reuniones, el tiempo estipulado para éstas resulta insuficiente debido a la cantidad de inquietudes y conflictos que surgen.

La mayor parte de los conflictos planteados hacen referencia los siguientes aspectos:

- Falta de precisión en las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo
- Diferentes y contradictorias directivas impartidas por los diversos miembros de la familia empresaria en cuanto a las acciones a ejecutar
- Ineficiencia de los Encargados
- Falta de objetivos a cumplir
- Tensión y conflictos entre el personal de mayor antigüedad y el incorporado recientemente
- Falta de herramientas y materiales de trabajo
- Falta de comodidad en el lugar de trabajo
- Falta de comunicación
- Escasa delegación por parte del nivel jerárquico
- Poca colaboración entre compañeros
- Falta de compañerismo.
- Se escucha muy poco las peticiones realizadas
- Falta de información al personal por parte de los superiores inmediatos
- Falta de libertad de decisión ante pequeños problemas por parte de los encargados, tienen que consultar.

Asimismo plantean como sugerencias: elaborar puestos de trabajo bien determinados y con responsabilidades bien definidas, definir las funciones específicas

del personal y las responsabilidades que tiene cada uno en su puesto, transmitir adecuadamente la información, organizar gastos y recursos, recibir los materiales necesarios para prestar el servicio con eficiencia, escuchar y discutir un poco más las inquietudes de los choferes, respetar los horarios de trabajo, capacitar al personal, Actualizar el botiquín semanalmente, contar con la presencia del propietario en el lugar de trabajo con mayor frecuencia, mayor comprensión por parte de los encargados, tener una sala de reunión y esparcimiento.

Existe un alto grado de participación y expresan de manera abierta las dificultades y disconformidades que poseen en relación a su trabajo. Manifiestan deseos de continuar con las reuniones porque las consideran una oportunidad de acercamiento de la Empresa hacia ellos y viceversa. Además ven en ellas la posibilidad de expresarse y contribuir con sus opiniones a la realización de cambios favorables para todos.

Lo expresado anteriormente, también da cuenta del momento evolutivo en el cual se encuentra y destaca una vez más la necesidad de formalización y profesionalización para continuar su desarrollo.

Antes de ser administrada la encuesta de clima organizacional al personal, se aclara a los directivos la importancia de tener en cuenta los resultados y emprender acciones tendientes a mejorar las condiciones laborales.

Pese a ello, escuchan la devolución de los resultados en una reunión bastante dispersa, interrumpidos por numerosos llamados telefónicos, urgencias, etc., y en general no se atiende lo expresado por el personal y no se llevan a cabo acciones en pos del mejoramiento.

Es importante destacar como aspecto positivo de la empresa, el característico sentimiento de pertenencia que posee el personal ya que, pese a las inconformidades y conflictos que manifiestan, los resultados expresan en general que se sienten conformes con los beneficios de la empresa, motivados para trabajar en ésta, les gusta su trabajo y permanecen en ella.

Hoy, a pesar de todo el trabajo realizado para posibilitarle a la empresa familiar superar la etapa en la que se encontraba y continuar su ciclo vital, han sufrido dos mudanzas en un breve período de tiempo, cuentan con aproximadamente 14 empleados, en lugar de 66, han renunciado jóvenes profesionales incorporados con el fin de propiciar el cambio y la gran crisis financiera que poseen los ha llevado a una situación límite de tener que presentarse a concurso.

Concluyendo...

Cada empresa es un ente único e irrepetible, por lo que a cada una la necesidad de cambio le llega en diferentes momentos. Lo importante es percibir la necesidad del cambio.

La mayoría de las veces que la empresa familiar no logra sobrevivir a las etapas posteriores a su creación, es porque el Fundador no tiene la capacidad de transformarse junto con la empresa, de adelantarse a las inevitables crisis de crecimiento o a sobrellevarlas y reaccionar a tiempo, o a pedir ayuda externa.

Así como en la vida, a medida que crecemos, la sociedad nos va indicando el camino por medio de la aceptación o no de nuestro comportamiento; en las empresas, la no aceptación significa la desaparición.

Es necesario entender que si la sensación en la empresa es de desasosiego y se perciben algunas o todas las situaciones planteadas a lo largo del presente trabajo, deben buscar la forma de cambiar.

*Según Einstein*

*“La locura es hacer siempre lo mismo y esperar resultados distintos”.*

**- BIBLIOGRAFÍA -**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- \* ALBESA, B.M. (1999). *Las organizaciones*. Serie de Cuadernos de Administración, N° 120, Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza.
- \* ALBESA, B.M. (2006). *Análisis de puesto*. Documento de cátedra. Universidad del Aconcagua, Fac. de Psicología. Mendoza.
- \* ALFONSO, Dolores (1998). *Empresa familiar. Bajo la sombra del padre*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UDA.
- \* ALLES, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires. Ed. Granica.
- \* *Apuntes de Cátedra de Psicología Laboral (2007)*. Universidad del Aconcagua. Mendoza.
- \* BLEGER, J. (1972). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Buenos Aires. Ed. Paidós.
- \* BLEGER, J. (1999). *Psicología institucional*. Buenos Aires. Ed. Paidós.
- \* BRAVO MUÑOZ, S. (1998). *Monografía de Adscripción*. Cátedra de Psicología Laboral. UDA. Mendoza.
- \* CASILLAS, J. C., DÍAZ, C., VÁZQUEZ, A., (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Universidad de Sevilla. Ed. Thomson.

- \* CEJA, L. (2009). *Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria*. Cátedra de Empresa Familiar de IESE. Newsletter N° 44. Universidad de Navarra.
- \* CHIAVENATO, I. (1997). *Administración de recursos humanos*. Bogotá Colombia. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- \* CHIAVENATO, I. (2000). *Administración – Proceso Administrativo. Teoría, proceso y práctica*. Colombia. Ed. McGraw Hill Interamericana.
- \* CORONA, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. España. Deusto.
- \* CORTAGERENA, A.; FREIJEDO, C. (2000). *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Buenos Aires. Ed. Macchi.
- \* CRESPO, J. (1998). *La empresa familiar*. Idea N° 15. Buenos Aires.
- \* DODERO, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires. El Ateneo.
- \* DR. GONZÁLEZ CRUZ, T. Cátedra Empresa Familiar. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.
- \* FERNÁNDEZ MOYA, J. *En busca de resultados*. Mendoza. Ed. Universidad del Aconcagua. 2° Edición.
- \* FERRÉ, M. (2007). *Familia Empresaria vs. Empresa Familiar*. Conceptos, diferencias e implicancias. Revista de Egresados, PAD.
- \* GALLO, Miguel A. (1995). *Empresa Familiar*. Barcelona. Ed. Praxis S.A.

- \* GUILLEN GESTOSO, C. y GUIL BOZAL, R. (2000). *Psicología de trabajo para las relaciones laborales*. Madrid. Mc Graw Hill.
- \* HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill, México DF.
- \* IESE (1986). *La Empresa Familiar* No. 1. Barcelona. Ed. Vicente Font Pascual.
- \* IESE (1986). *La Empresa Familiar* No. 2. Barcelona: Ed. Vicente Font Pascual.
- \* J.C. CASILLAS, C. DÍAZ Y A. VÁZQUEZ (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid. Ed. Thompson.
- \* LEACH, P. (1996). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires. Ed. Granica S.A.
- \* LEVINSON, H. (1971). *Conflictos de la Empresa Familiar*. Revista Progreso.
- \* MARISTANY, J. *Empleo y desarrollo de personal*. Buenos Aires. Ed. Contabilidad Moderna.
- \* NOGALES, F. (2008). *La Familia Empresaria*. España. Ed. Díaz de Santos.
- \* SAROKA, R. y FERRARI, C. (1973). *Organigramas, diseño e interpretación*. Buenos Aires. Ed. Macchi.
- \* SERRA, R. (2000). *Re-estructurando empresas*. Ediciones Macchi
- \* TANNEN, D. (1996). *Género y Discurso*. Buenos Aires. Ed. Paidós.
- \* WEAKLAND, J. y Otros (1974). *Brif Therapy: Focused problem resolution*.

**Fuentes en Internet:**

- [www.eae.es/cursos/empresa.familiar](http://www.eae.es/cursos/empresa.familiar)
- [www.asesoriapiera.com](http://www.asesoriapiera.com)
- [www.geocities.com/empresasfamiliares/Hipervinculos/TecnologiadeInformacion](http://www.geocities.com/empresasfamiliares/Hipervinculos/TecnologiadeInformacion)
- [www.cendef.com](http://www.cendef.com) - [cendef@cendef.com](mailto:cendef@cendef.com)
- [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
- [www.abcpymes.com](http://www.abcpymes.com)
- [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

**– ANEXOS –**

## *Entrevistas*

## **Modelos de entrevista**

A continuación se detallan los modelos de entrevista empleados, tanto con el personal jerárquico con el fin de indagar las características de la organización, como con las demás áreas de la empresa para la realización de los análisis de puesto correspondientes.

### **Modelo de entrevista para la etapa de conocimiento de la empresa**

- ¿Cuál es el objetivo o finalidad de esta empresa?
- ¿Con qué instalaciones cuentan para llevar a cabo esos objetivos?
- ¿Qué procedimientos siguen para satisfacer los objetivos propuestos?
- ¿Cuál es la ubicación geográfica de la empresa?
- ¿Cómo es la relación que tiene con la comunidad?
- ¿Poseen relación con otras instituciones?
- ¿Cómo fue el origen, la formación y evolución de esta empresa?
- ¿Qué cambios importantes han tenido?
- ¿Poseen alguna tradición como empresa?
- ¿Qué cantidad de personal tiene la empresa?
- ¿Cómo está organizada?
- ¿Por medio de qué normas se rigen?
- ¿Cómo realizan la evaluación de los resultados?

### **Modelo de entrevista para la realización de los análisis de puesto**

#### **En lo que respecta a la descripción genérica del puesto:**

- Lugar de Realización
- Nombre del puesto
- Ubicación en el organigrama estructural
  - Subordinados a cargo
  - Superior del puesto inmediato
  - Comunicaciones laterales
- Número de empleados en el puesto
- Fin general de la tarea
- Fecha del análisis

#### **En cuanto a la descripción específica de las tareas que se llevan a cabo:**

- Descripción de las principales tareas realizadas
- Descripción de las tareas secundarias

- Procedimientos mediante los cuales las llevan a cabo
- Objetivo de la misma
- Tiempo estimado de ejecución

**En lo referido a las condiciones en las cuales se desempeña:**

- Condiciones Técnicas
- Condiciones Ambientales
- Condiciones Económicas y Legales
- Condiciones Sanitarias
- Condiciones Sociales

**Para elaborar el Perfil del puesto:**

- Edad
- Sexo
- Preparación académica
- Experiencia previa
- Competencias conductuales (Establecidas por nivel)

Competencias	A	B	C	D

- Definición de las competencias requeridas en función del nivel exigido

## *Análisis de Puesto*

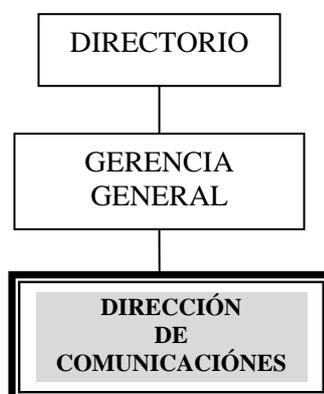
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DIRCOM (Dirección de Comunicación) –

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Gerencia General
  - **Supervisión:** -
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado fundamentalmente con el Área de Seguridad e Higiene laboral, Gestión de Ventas y Asesoría de Recursos Humanos. Coordina y trabaja en equipo con todas las áreas de la organización.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Crear canales y soportes eficaces que favorezcan la comunicación interna y externa de la empresa.
- 
- **Fecha del análisis:** 11/06/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Chequeo de mensajes	Al inicio de la jornada laboral revisa los mensajes de correo electrónico, las notificaciones escritas que hayan llegado a la oficina y los comunicados sobre novedades. Luego emite las respuestas a los mismos, ya sea vía mail, por escrito o comunicación telefónica, según sea necesario.	Recepcionar novedades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Resolución de problemas	Entre 15 minutos y una hora
2	Manejo del Merchandising (Mercado de diseño)	En forma conjunta con imprenta y diseñador gráfico, se eligen regalos empresariales tanto para el personal como para los clientes. Pueden ser: lapiceras, tarjeteros, carpetas de presentación, tarjetas personales, utensilios de escritorio, etc. El proveedor va a la oficina, ofrece los productos y una vez elegido, se realiza el pedido adjuntando el logo de la empresa, para llevar a cabo la compra.	Comunicar la imagen institucional	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Liderazgo	Cinco horas
3	Armado de campañas publicitarias	a- Presenta la propuesta y/o necesidad de publicidad. b- Una vez aprobada la realización de la campaña por la gerencia, define el objetivo a lograr con la misma, ya sea: información, promoción o conocimiento de la marca. c- En función de ello, segmenta el público	Publicitar la empresa	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Resolución de problemas	Alrededor de 15 días

		al cual estará dirigida (sector industrial y/o empresas que comercializan petróleo). d- A continuación elige el medio de comunicación que se utilizará (diario, revista, televisión) y el soporte (audiovisual, gráfico). En función de esto, se elabora el mensaje y se contacta con la diseñadora. e- Finalmente se envía al medio elegido para la publicación.			
4	Evaluación de campañas publicitarias	A partir del primer día que se lleva a cabo la publicidad, chequea la eficacia de la misma y la evalúa teniendo en cuenta los contactos que establecen los interesados con la empresa (ya sea vía mail o telefónica). Estos datos son registrados en una planilla confeccionada para tal fin donde se anota: el medio el cual el cliente llega a la empresa y la razón de su llamada.	Evaluar costo-beneficio	Capacidad de planificación y organización Comunicación	Entre uno y dos meses
5	Capacitación del personal	a- En función del perfil de cada puesto se detectan las necesidades de capacitación en cada área. b- En función de ello establece el contacto vía mail o telefónicamente con empresas que capacitan personal y solicita un presupuesto según lo requerido. c- Luego evalúa el presupuesto y determina cuáles se llevarán a cabo y cuáles no teniendo en cuenta: contenido, requisitos, profesionales a cargo y costos. d- Finalmente se inscribe al empleado para la realización de la misma.	Mejorar el desempeño	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Empowerment Liderazgo	Dos días

6	Inducción del Personal	Cuando ingresa un nuevo empleado a la empresa, lo convoca a una reunión, dentro del horario de la jornada laboral, para informarle acerca de: la estructura organizacional de la empresa, política y visión de la misma, funciones y tareas que llevará a cabo y a quién debe dirigirse teniendo en cuenta el organigrama organizacional.	Dar a conocer la organización	Capacidad de planificación y organización Comunicación Empowerment Liderazgo	Una hora
7	Organización de eventos	Para fechas especiales, fin de año, etc. organiza agasajos, cenas, almuerzos, etc. En primer lugar se contacta con las empresas que sea necesario: eventos, banquete, salones, espectáculos, imprenta, y demás, para solicitar un presupuesto. Una vez evaluados los mismos, elige el más conveniente teniendo en cuenta costo y calidad, concreta fecha y horario y realiza las invitaciones correspondientes.	Agasajar al personal	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Resolución de problemas	Entre uno y 15 días

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES**

---

### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con una oficina con escritorio y sillas, PC, teléfono, Internet, útiles de librería tales como carpeta, bibliorato, lapicera, hojas, etc., y bibliografía sobre comunicación institucional.

### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 6 horas diarias Aporte jubilatorio, obra social, seguro y aguinaldo.

La tarea requiere título universitario en Comunicación, Administración de empresas o afines, y conocimientos de informática.

Experiencia mínima de un año en el manejo de comunicación en empresas o instituciones.

Se solicita tener entendimiento sobre realidades políticas, económicas y sociales para la toma de decisiones a tiempo. Será responsable de planificar y controlar todos los mensajes y soportes dirigidos a todos los miembros de la organización y de la implementación de la imagen institucional.

### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con las demás Áreas y Asesorías de la empresa.

## PERFIL DEL PUESTO DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES

---

- **Edad:** mínima 28 años
- **Sexo:** indistinto
- **Preparación académica:** Título universitario en Comunicación, Administración de empresa o afines. Conocimientos en informática.  
Entendimiento sobre realidades políticas, económicas y sociales que lo lleven a tomar decisiones a tiempo.
- **Experiencia previa:** un año en el manejo de comunicación en empresas o instituciones.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Empowerment		X		
Liderazgo	X			
Resolución de problemas	X			

### REFERENCIAS:

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Autocontrol (B):** Capacidad para actuar con calma y habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.
- ♣ **Capacidad de negociación (A):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros miembros de la organización para colaborar en estas situaciones. Y también implica habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Empowerment (B):** Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento de la organización. Brindar autoridad y responsabilidad a las personas que tiene a su cargo a fin de que desarrollen una característica específica.
- ♣ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ♣ **Resolución de problemas (A):** Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de la propia empresa.

## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO DE VENTA DE COMBUSTIBLE -

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central e la Empresa
- **Nombre del puesto:** *ENCARGADO DE DEP. DE VENTA DE COMBUSTIBLE*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Gerencia General
  - **Supervisión:** Gestión de Venta, Encargado de depósito
  - **Comunicaciones laterales:** Gestión de Compra, Área Administración y Finanzas, Gestión impositiva.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Coordinar y controlar el proceso general de venta de combustible.
- 
- **Fecha del análisis:** 12/03/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Encargado de Dep. de Venta de Combustible**

	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Control	<p><b>a- Fondo fijo:</b> cuando recibe la planilla de viáticos del personal, controla que los montos de la misma coincidan con los comprobantes recibidos. La firma como visada, recibe vuelto en caso de que lo haya y pasa la planilla a la Secretaria para que la registre en el sistema.</p> <p><b>b- Flujo de fondos:</b> recolecta información de los movimientos diarios. Los datos obtenidos son registrados en una planilla elaborada para tal fin y luego los traslada al sistema informático. Finalmente controla para verificar que no hallan errores y emite un resumen de cuenta.</p> <p><b>c- Clientes (cuentas corrientes):</b> por medio del sistema informático controla las ventas realizadas y las correspondientes cobranzas. En caso de que existan deudas, consulta con el Área Gestión de venta acerca de los motivos de la misma y el acuerdo realizado con el cliente.</p>	Controlar movimientos	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Liderazgo Orientación al cliente Resolución de problemas Tolerancia a la presión	Entre 30 minutos y dos horas.
2	Registro de cobranzas	Ya realizada la cobranza, registra los datos de la misma en una planilla elaborada para tal fin. Luego las cuentas pendientes por cobrar son registradas en el sistema informático.	Controlar pagos pendientes	Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Orientación al cliente Resolución de problemas	Alrededor de una hora

				Tolerancia a la presión	
3	Realización de informe de gestión	Semanalmente, teniendo en cuenta los datos del sistema, presenta un informe a Gerencia acerca de los gastos semanales en cuanto a: combustible, flete, administración, repositorio de arena, y de los diferentes sectores de la organización.	Transmitir resultados	Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Liderazgo Orientación al cliente Tolerancia a la presión	Media hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Encargado de Dep. de Venta de Combustible**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, impresora, calculadora, teléfono, útiles de librería tales como carpeta, bibliabrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título Universitario en Administración de empresas o afines y conocimientos en informática y gestión contable.

Experiencia mínima de un año en puestos afines.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en interacción con el Departamento de Administración y Finanzas, Secretaria, Encargado de Gestión impositiva, Encargado de Depósito y Encargado de Compras.

**PERFIL DEL PUESTO**  
**Encargado de Dep. de Venta de Combustible**

---

- **Edad:** Mínimo 28 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Preparación académica:** Requiere título Universitario en Administración de empresas o afines y conocimientos en informática y gestión contable.
- **Experiencia previa:** mínima de un año en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización	X			
Habilidad analítica	X			
Liderazgo	X			
Orientación al cliente	X			
Resolución de problemas	X			
Tolerancia a la presión	X			

**REFERENCIAS:**

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Habilidad analítica (A):** Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- ♣ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ♣ **Orientación al cliente (A):** Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas se vean satisfechas. Incluye la capacidad de asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, logrando que éste manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando entusiasmo y deleite.
- ♣ **Resolución de problemas (A):** Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de la propia empresa.
- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA – GESTIÓN DE COMPRA

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *GESTIÓN DE COMPRAS*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Servicio de Transporte y Logística
  - **Supervisión:** no posee
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Área de Gestión de Ventas, Responsable de Servicio de Transporte, Auxiliar de Servicio de Transporte y Responsable de Mantenimiento.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Gestión y control de las tareas operativas implicadas en el proceso de compra.
- 
- **Fecha del análisis:** 10/09/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Gestión de Compras**

	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Recepción de pedidos	<p>1- El pedido de compra llega desde cualquier área de la empresa por medio de una nota de pedido. Se recibe vía mail, fax o notificación escrita firmada por quien lo solicita.</p> <p>2- Teniendo en cuenta las necesidades y prioridades existentes, autoriza o no la compra.</p> <p>3- Según el elemento de que se trate, selecciona los proveedores y solicita un presupuesto.</p> <p>4- Teniendo en cuenta calidad, precio y forma de pago, se elige el presupuesto más conveniente y realiza el pedido.</p>	Recepcionar necesidades	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Integridad</p>	Entre 10 min. y media hora
2	Emisión de orden de compra	Una vez autorizada la realización de la compra por Gerencia, emite la orden de compra correspondiente con los siguientes datos: código del producto, cantidad, descripción, precio unitario, importe, fecha de entrega, subtotal y total. Luego la lleva o envía al proveedor o comercio donde se llevará a cabo la compra.	Realizar pedido	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Integridad</p>	Media hora
3	Compra	Una vez entregada la orden de compra retira los materiales o elementos	Comprar	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de planificación y</p>	15 minutos

		solicitados. Al llegar los materiales realiza el control técnico correspondiente y luego los lleva o envía al área que corresponda junto con el remito por duplicado.		organización Comunicación Iniciativa Integridad	
4	Registro y archivo	Una vez realizada la compra y obtenida la factura, ésta se carga en la PC. Finalmente la orden de compra, factura, el remito y la orden de pedido se abrochan y archivan en una carpeta.	Pagar la compra	Capacidad de planificación y organización Comunicación	Media hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Gestión de Compras**

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, agenda, calculadora, abrochadora, útiles de librería tales como: lapicera, hojas, etc., teléfono celular, Nextel, PC, internet. Vehículo particular.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa y además debe realizar traslados a los clientes, en su vehículo particular, para ofrecer el producto. La oficina posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado. Debe realizar traslados a los distintos proveedores para realizar las compras de los elementos necesarios.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual, encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. El horario de trabajo es flexible. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART. Es necesario poseer licencia de conducir y vehículo particular para realizar los traslados al depósito y a los proveedores cuando sea necesario.

La tarea requiere secundario completo y preferentemente título terciario en Administración de empresas o carreras afines. Debe poseer conocimientos de producto y servicio, computación e inglés. Experiencia mínima de un año en puestos similares.

#### **Condiciones Sanitarias**

La oficina es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Al realizar traslados al depósito y empresas de proveedores se encuentra en riesgo de accidente de tránsito.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en colaboración con las Áreas: Responsable de Servicio de Transporte, Auxiliar de Servicio de Transporte y Responsable de Mantenimiento. Además existe permanente interacción con los proveedores.

**PERFIL DEL PUESTO****Gestión de Compras**

- **Edad:** mínima 30 años
- **Sexo:** indistinto.
- **Preparación académica:** secundario completo y preferentemente Título Terciario en Administración de empresas o carreras afines. Conocimientos en computación e inglés. Licencia de conducir.
- **Experiencia previa:** mínimo un año en puestos afines
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Iniciativa		X		
Integridad	X			

**REFERENCIAS:**

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (A):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros miembros de la organización para colaborar en estas situaciones. Y también implica habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Iniciativa (B):** Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados. Actuar anticipadamente.
- ♣ **Integridad (A):** Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores de la empresa y habilidad para proponer o decidir, según sea su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético.

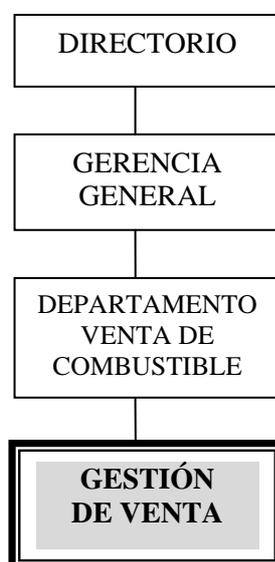
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO VENTA DE COMBUSTIBLE – GESTIÓN DE VENTA

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *GESTIÓN DE VENTAS*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Venta de Combustible
  - **Supervisión:** no posee
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Área de Gestión de Compras, Encargado de depósito y Departamento de Administración y Finanzas.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Llevar a cabo en tiempo y forma el proceso de venta de combustible.
- 
- **Fecha del análisis:** 01/09/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Gestión de Ventas**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Chequeo de correo electrónico	Al inicio de la jornada laboral enciende la computadora, realiza la conexión a internet, entra a la página de Ener Truck, ingresa la contraseña y lee los mensajes nuevos de correo electrónico. A continuación emite las respuestas correspondientes a los mismos, siendo prioritarias las referidas a cobranzas.	Recepcionar información	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa	15 minutos
2	Búsqueda de clientes	Se establece un primer contacto por teléfono o vía mail, con empresas del medio: de rubro alimenticio, constructoras, viales, industrias alcoholeras, etc., que utilizan los combustibles que vende Ener Truck para su producción. Si la empresa está interesada en el producto, asiste a la misma para una entrevista personal, con quien se estableció el primer contacto. En ella informa detalladamente sobre los productos y servicios que la empresa ofrece. Los datos de los clientes: nombre, teléfono y mail, se registran en una base de datos en la PC y en un cuaderno.	Ofrecer el producto	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Integridad	Una hora
3	Despacho de combustible	Cuando llega el pedido del cliente, verifica si la cantidad de combustible está en el depósito, y si hay chofer y camión disponible para la distribución del mismo. Luego comunica telefónicamente al encargado de depósito los detalles de la venta: qué producto se necesita,	Vender el producto	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Iniciativa	Una hora

		para cuándo, cómo debe ser enviado, a dónde y la forma de pago. Por último, el camión de la empresa transporta el producto al cliente.		Integridad Tolerancia a la presión	
4	Cobranza de combustible	Una vez realizada la descarga de combustible al cliente, se realiza el pago de dos maneras posibles: a- En forma directa, al chofer que distribuye el combustible, por medio de un cheque, quien a su vez, es el responsable de entregarlo al encargado de ventas. b- Si no fue realizado al chofer, el responsable de venta se traslada al domicilio del cliente en su vehículo particular, emite el recibo y recibe el pago. En ambos casos se emiten los recibos correspondientes.	Cobrar el producto	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Integridad Tolerancia a la presión	Entre una y tres horas
5	Control de stock del depósito	Una o dos veces por semana, de acuerdo al caudal de venta registrado, se dirige en forma sorpresiva al depósito. Mediante una varilla de medición, controla la cantidad de combustible que poseen los tanques que allí se encuentran. Los datos se registran en una planilla y luego se verifican con las ventas realizadas.	Detectar faltantes de combustible	Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Iniciativa Integridad	Media hora
6	Pedido de combustible	Luego del control de stock, vía telefónica realiza el pedido de combustible a los proveedores que posee la empresa, conforme a las necesidades de venta.	Mantener el stock	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación	Media hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Gestión de Ventas**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, maletín, agenda, calculadora, talonarios de recibos, útiles de librería tales como: lapicera, cuaderno, hojas; teléfono celular, PC, Sistema informático Bejerman, internet. Vehículo particular.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa y además debe realizar traslados a los clientes, en su vehículo particular, para ofrecer el producto. La oficina posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual, encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 10 horas diarias. Sueldo básico más comisiones por las ventas realizadas, viáticos de combustible, aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART. Debe poseer licencia de conducir y vehículo particular para realizar los traslados a los clientes.

La tarea requiere secundario completo y preferentemente título terciario. Debe poseer conocimientos de: administración, marketing de producto y servicio, computación e inglés. Experiencia mínima de dos años en venta, preferentemente de combustible, con cartera de clientes.

#### **Condiciones Sanitarias**

La oficina es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Al realizar traslados a diversas empresas se encuentra expuesto a cambios climáticos y a riesgo de accidente de tránsito.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en contacto permanente con el cliente y con el Área Gestión de Compras, Encargado de depósito y Departamento Administrativo.

## PERFIL DEL PUESTO

### Gestión de Ventas

- **Edad:** mínima 30 años
- **Sexo:** indistinto.
- **Preparación académica:** secundario completo y preferentemente título terciario. Conocimientos en administración, marketing de producto y servicio, computación e inglés. Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** mínimo dos años, en venta (preferentemente de combustible) y debe poseer cartera de clientes.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Habilidad analítica	X			
Iniciativa		X		
Integridad	X			
Tolerancia a la presión		X		

#### REFERENCIAS:

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Habilidad analítica (A):** Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- ♣ **Iniciativa (B):** Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados. Actuar anticipadamente.
- ♣ **Integridad (A):** Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores de la empresa y habilidad para proponer o decidir, según sea su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético.
- ♣ **Tolerancia a la presión (B):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

## ANÁLISIS DE PUESTO

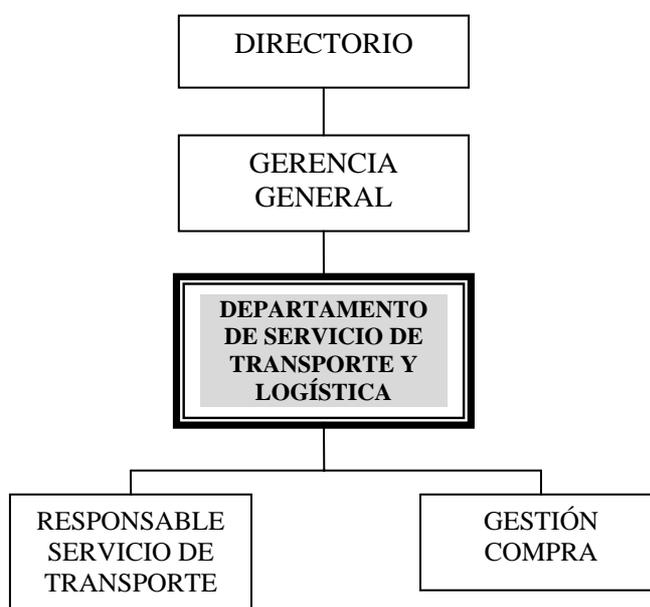
### GERENCIA GENERAL

#### - DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA –

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *ENCARGADO DE DEP. DE SERV. DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Gerencia General
- **Supervisión:** Responsable Servicio de transporte y Gestión Compra
- **Comunicaciones laterales:** Encargado de Control de Documentos, Secretaria y Departamento de Administración y Finanzas.
- **Número de Personal:** una persona
- **Fin general de la tarea:** Coordinar y controlar el servicio de transporte y logística, conforme a las necesidades y posibilidades del mercado.

• **Fecha del análisis:** 11/03/2009

• **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Encargado de Departamento de Servicio de Transporte y Logística**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Gestión de documentación	<p>- RUTA (habilitación del vehículo): Recopila la documentación necesaria para que se haga efectivo el trámite. Es la siguiente (en original y copia): verificación técnica del vehículo, póliza de seguro, cupón de pago del mismo y título del vehículo. Este documento se renueva cada un año. Si se trata de un vehiculo de terceros, se presenta además un contrato de usufructo que lo habilita para realizar dichos trámites (lo hace un apoderado).</p> <p>- Permiso para realizar flete internacional: Se dirige personalmente a la CNRT (Comisión Nacional de Transporte) y presenta el título del vehículo y la habilitación del mismo (RUTA). Con esto, obtiene una habilitación provisoria para la realización del flete, hasta que sale la definitiva.</p>	Gestionar permisos	<p>Capacidad de planificación y organización  Iniciativa – Autonomía  Orientación a los resultados  Resolución de problemas  Tolerancia a la presión</p>	Relativo según la época del año
2	Envío de documentación	Una vez obtenido el permiso provisorio lo envía al gestor extranjero, encargado de autorizar el trámite en el Ministerio y en la aduana de destino, para obtener la habilitación que corresponda según cada	Obtener habilitación	<p>Capacidad de planificación y organización  Iniciativa – Autonomía  Orientación a los resultados</p>	Entre una y cuatro horas

		caso. A su vez, la aduana establece un itinerario de viaje determinando plazo y recorrido a cumplir. En caso de que no se cumpla aplica una multa del 1% del valor de la mercadería que se transporta.		Resolución de problemas Tolerancia a la presión	
3	Recepción y registro de novedades	a- Durante el mes recepciona las novedades del personal y las archiva en una carpeta elaborada para tal fin, ordenándolas por empleado. Las novedades pueden ser: enfermedades, vacaciones, suspensiones, descuentos, adelantos de pago, descuentos de obra social, escolaridad, financiaciones, renunciaciones, despidos, altas, modalidades de contratación, etc. b- Luego registra la documentación archivada en una planilla de Excel en la PC para llevar a cabo la liquidación de sueldos. c- El original de las novedades recibidas se archiva en el legajo de cada empleado y una copia de las mismas se guardan en carpeta aparte.	Liquidar sueldos	Capacidad de planificación y organización Resolución de problemas	Entre 10 minutos y media hora
4	Emisión de pagos	Una vez realizada la liquidación vía on line envía un archivo al banco para que realice los depósitos de sueldo del personal. Consta de los siguientes datos: nombre del empleado, número de cuenta e importe a depositar.	Pagar sueldos	Capacidad de planificación y organización Iniciativa – Autonomía Resolución de problemas Tolerancia a la presión	Entre 10 y 15 minutos

5	Control	<p>a- De proveedores</p> <p>b- Del proceso administrativo de Compra</p>	Evaluar	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Iniciativa – Autonomía</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Tolerancia a la presión</p>	En forma periódica
6	Realización de reportes del Área	Cuando Gerencia General lo requiera, elabora un informe sobre las novedades, actividades, comentarios, evaluación de resultados, sugerencias, observaciones, etc. del área.	Evaluar resultados	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Iniciativa – Autonomía</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Resolución de problemas</p>	Alrededor de una hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Encargado de Departamento de Servicio de Transporte y Logística**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, impresora, calculadora, teléfono, útiles de librería tales como carpeta, bibliobrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa. Posee iluminación natural y artificial por medio de tubos fluorescentes. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado. Además posee ventilación natural.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias. Aporte jubilatorio, obra social, seguro y aguinaldo. La tarea requiere título terciario o universitario en Administración o Gestión de Empresas, Comercio Internacional o Marketing. Conocimiento del cliente, prestación de servicios, posibilidades del mercado, informática e inglés.

Experiencia previa mínima de tres años en puestos afines.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en forma individual y en equipo con el Encargado de Control de Documentos, Departamento de Administración y Finanzas y Gestión de Compras.

**PERFIL DEL PUESTO****Encargado de Departamento de Servicio de Transporte y Logística**

- **Edad:** mínima 28 años
- **Sexo:** indistinto
- **Preparación académica:** Título Terciario o Universitario en Administración o Gestión de Empresas, Comercio Internacional o Marketing. Conocimiento del cliente, prestación de servicios, posibilidades del mercado, informática e inglés.
- **Experiencia previa:** tres años en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	X			
<b>Iniciativa – Autonomía</b>	X			
<b>Liderazgo</b>	X			
<b>Orientación a los resultados</b>	X			
<b>Resolución de problemas</b>	X			
<b>Tolerancia a la presión</b>	X			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Iniciativa – Autonomía (A):** Capacidad para responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación, de forma clara y con flexibilidad para visualizar los cambios como oportunidades. Implica habilidad para promover mejoras sin que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
- ♣ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ♣ **Orientación a los resultados (A):** Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto de los definidos por la organización en su conjunto (ya sea ámbito local o internacional); y aportar a éstas en la consecución de los resultados, ofreciendo, frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
- ♣ **Resolución de problemas (A):** Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de la propia empresa.

- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

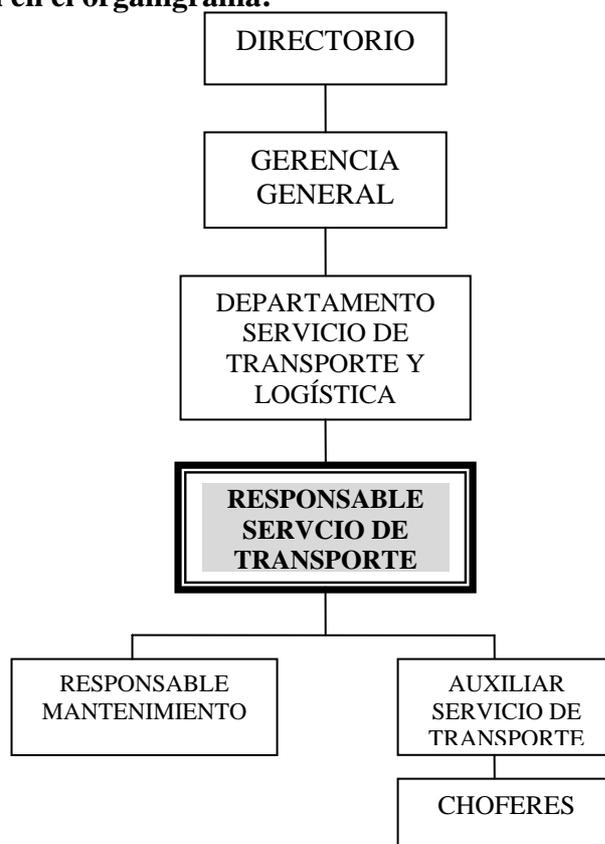
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA – RESPONSABLE DE SERVICIO DE TRANSPORTE

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo
- **Nombre del puesto:** *RESPONSABLE DE SERVICIO DE TRANSPORTE*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Transporte y Logística
- **Supervisión:** Responsable de Mantenimiento, Auxiliar de Servicio de Transporte y Choferes.
- **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con las siguientes Áreas: Gestión de Compras, Departamento Administración y Finanzas, DIRCOM, Técnicos de Higiene y Seguridad.
- **Número de Personal:** una persona
- **Fin general de la tarea:** Supervisar y controlar las tareas del Responsable de Mantenimiento, Auxiliar de Servicio de Transporte y Choferes. Constituye el nexo entre Gerencia General y el personal que posee a su cargo.
- **Fecha del análisis:** 24/06/2008
- **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Responsable de Servicio de Transporte**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Control	Es el encargado de controlar: - Certificaciones de trabajo - Las funciones de las siguientes Áreas: a. Auxiliar de Servicio de Transporte b. Auxiliar Seguridad e Higiene c. Responsable de Mantenimiento	Evaluar el desempeño	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Iniciativa Liderazgo Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)
2	Contacto con cliente externo (Petro Andina)	Ante necesidades, comunicaciones, etc. se comunica en forma personal o vía telefónica con el cliente para coordinar estrategias de trabajo. Ya sea para el registro de novedades, temas referidos a personal, etc.	Recibir o brindar información	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Entre 15 minutos y una hora
3	Atención de necesidades	Recepiona de manera escrita o verbal las necesidades y reclamos que tienen los choferes en cuanto a: comida, sueldo, recarga horaria, ticket, turnos de trabajo. Luego, las	Resolver necesidades	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación	Alrededor de 30 minutos

		transmite al área que corresponda, según sea lo requerido.		Iniciativa Liderazgo Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	
4	Traslado del personal	- Cuando llega el personal a la terminal de 25 de mayo, los va a buscar en la camioneta de la empresa y los lleva a la base de Corcovo para dar inicio al diagrama de trabajo. - Del mismo modo, cuando finaliza el diagrama de trabajo, los lleva a la terminal para que regresen a sus domicilios y obtengan los días de franco correspondientes.	Trasladar personal	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa	Dos horas
5	Determinación de apercibimientos y/o sanciones	Ante alguna falta, incidente o accidente del personal, comunica al Área DIRCOM la situación ocurrida. Una vez obtenida la autorización de dicha área notifica, al empleado implicado, la sanción o apercibimiento correspondiente de acuerdo a los criterios establecidos previamente por la organización. La nota consta de los siguientes datos: tipo de sanción, motivo de la misma, fecha y nombre y apellido del empleado. Finalmente el empleado la firma y es archivada en una carpeta	Lograr mayor cuidado en las tareas	Comunicación Iniciativa Liderazgo Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Una hora

		armada para tal fin.			
6	Organización de diagramas de trabajo	<p>Ordena y coordina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los diagramas de viaje (día y hora de salida y llegada del camión a la base y del chofer).</li> <li>- Períodos de trabajo y descanso de cada chofer, siguiendo el cronograma establecido previamente para ello.</li> <li>- En caso de que se produzcan vacantes en algún viaje, las cubre.</li> <li>- Las vacaciones del personal</li> </ul>	Planificar diagramas de trabajo	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación a los resultados</p>	Dos horas
7	Pago de proveedores	<p>Cuando se realiza una compra en la base, previa autorización del Encargado de Compras, envía la factura a la oficina. Desde allí, por encomienda o por intermedio de personal que viaja hacia allá, llegan los cheques para efectuar el pago a los proveedores que corresponda.</p>	Pagar compras	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Comunicación</p> <p>Orientación a los resultados</p>	Una hora
8	Colaboración con el Área de Higiene y Seguridad	<p>Colabora con los técnicos de higiene y seguridad, en la aplicación y cumplimiento de las normas establecidas por el Área.</p>	Prevenir accidentes	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Orientación a los resultados</p>	<p>Duración de la jornada de trabajo (12 horas)</p>

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Responsable de Servicio de Transporte**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio, sillas, PC, impresora, radio, teléfono, máquina de fotos, útiles de librería tales como: lapicera, hojas, papel de impresora; abrochadora.

Los traslados a la base del campo se realizan en la camioneta de la empresa.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El espacio destinado para la oficina es una casilla (contenedor) preparada para tal fin. Los traslados a los distintos lugares dentro del campo, se realizan en camionetas de la empresa. Convive con el resto del personal de la empresa.

La temperatura es regulada mediante calefacción o aire acondicionado según sea necesario. La iluminación es natural y artificial.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias en períodos 7 por 7 (7 días en la base y 7 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título universitario: Ingeniero Industrial, Seguridad e Higiene o afines. Conocimientos en Logística e informática, Liderazgo de empresa y Manejo de personal.

Experiencia de al menos dos años en puestos afines.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir profesional.

#### **Condiciones Sanitarias**

Existe riesgo de: incendio (debido al contacto con combustible), lesión física: corte, quemadura, etc.; pérdida de gas, accidente de tránsito, enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en forma conjunta con las Áreas: Gestión de Compra, Departamento Administración y Finanzas, DIRCOM y Técnicos de Higiene y Seguridad.

## PERFIL DEL PUESTO

### Responsable de Servicio de Transporte

---

- **Edad:** mínimo 30 años
- **Sexo:** Masculino
- **Preparación académica:** Título Universitario: Ingeniero Industrial, Seguridad e Higiene o afines. Conocimientos en Logística e informática, Liderazgo de empresa y Manejo de personal. El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo. Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** Mínimo tres años en puestos similares en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Iniciativa	X			
Liderazgo	X			
Orientación a los resultados		X		
Tolerancia a la presión	X			

#### REFERENCIAS:

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Iniciativa (A):** Capacidad para conseguir comprometer a otros en tareas extras o inusuales, y actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.
- ♣ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los mismos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.

- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

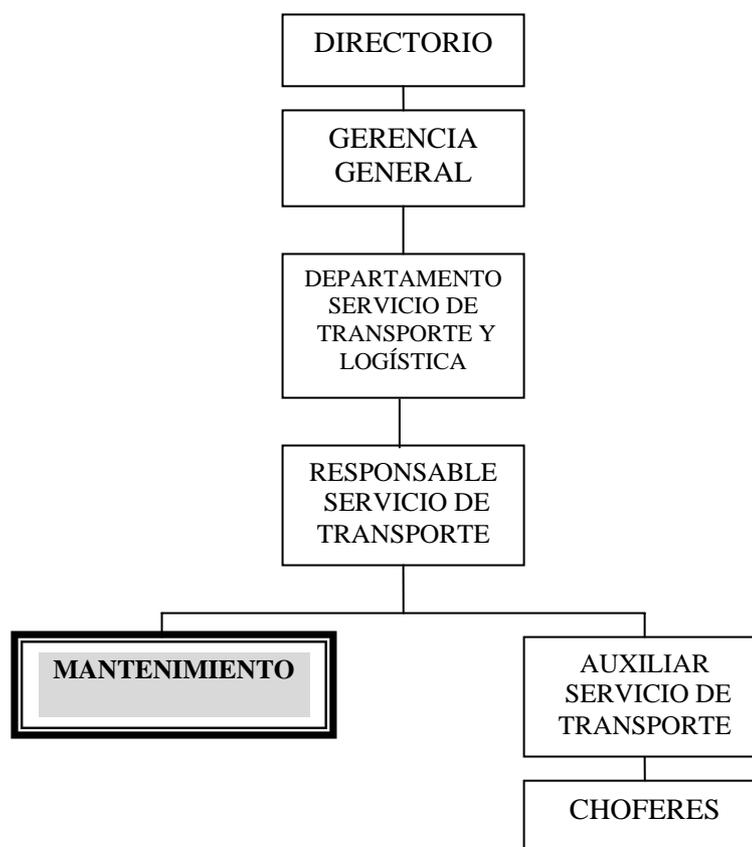
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA – MANTENIMIENTO

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Responsable Servicio de Transporte
- **Supervisión:** tres ayudantes
- **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Área de Choferes, Auxiliar Servicio de Transporte y Seguridad e Higiene.
- **Número de Personal:** una persona
- **Fin general de la tarea:** Procurar el buen rendimiento de todas las unidades e instalaciones de la empresa, a través del mantenimiento y la reparación de las mismas.

- **Fecha del análisis:** 26/05/2008
- **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Responsable de Mantenimiento**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Detección de averías	<p>Detecta las averías o fallas del camión. En caso de que exista alguna determina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- si la unidad puede continuar con el recorrido del viaje, ya que ésta no lo afecta (falla chica).</li> <li>- si debe ser reparado de inmediato, interrumpiendo la continuidad del trayecto (falla grande) hasta solucionado el problema.</li> </ul>	Mantener el buen estado de los camiones	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Iniciativa Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)
2	Reparación de las unidades	<p>Una vez detectadas las fallas las repara. Las mismas pueden ser de: frenos, rulemanes, tanque, cambio de radiador o alternador, soldadura, burro, ruedas, reparaciones eléctricas, lanchera, etc.</p>	Prevenir incidentes y accidentes	Capacidad de planificación y organización Dinamismo – energía Iniciativa Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Entre 15 minutos y dos horas
3	Distribución de combustible	<p>1- Revisa el camión verificando el adecuado funcionamiento de: luces, ruedas y enganche del tanque, que será utilizado para el transporte de combustible a los camiones.            2- Una vez revisado el tanque, se carga con combustible y luego se traslada hacia el campo para su distribución.</p>	Abastecer de combustible	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Iniciativa	Entre 30 min. y una hora

		3- Al llegar al campo, se comunica con las diversas unidades por medio de radio, para recibir información acerca de la localización de las mismas y hacerles llegar el combustible.			
4	Control de combustible	Controla el consumo de combustible de los camiones, registrando cada carga realizada en una planilla, elaborada para tal fin. En esta planilla se registra: día de carga, cantidad de combustible y consumo durante el recorrido del viaje.	Detectar pérdidas	Capacidad de planificación y organización Iniciativa Orientación a los resultados	Una hora
5	Atención de necesidades	Recepciona de manera escrita o verbal las necesidades y reclamos que tienen los choferes en cuanto a: comida, sueldo, recarga horaria, ticket, turnos de trabajo. Luego, las transmite al área que corresponda, según sea lo requerido, para la resolución de las mismas.	Resolver necesidades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Tolerancia a la presión	Alrededor de 30 minutos
6	Colaboración con el Área de Higiene y Seguridad	Colabora con los técnicos de higiene y seguridad, en la aplicación y cumplimiento de las normas establecidas por el Área.	Prevenir accidentes	Comunicación Iniciativa Orientación a los resultados	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Responsable de Mantenimiento**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un taller para llevar a cabo la reparación y mantenimiento de las unidades móviles; herramientas tales como: soldadora, llave francesa, amoladora, esmeril, cargador de batería, máquina de agujerear, compresor, soplete, morsa; grupo electrógeno; repuestos: tornillos, aceite, filtro, anticongelante, agua destilada, fuelles, pulmones, retenes, rulemanes, focos, cable de acelerador, correas, alternador, cubiertas. El puesto requiere mucho esfuerzo físico y en diversas posiciones: sentado, acostado, agachado, hincado.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El taller se encuentra ubicado dentro de la locación, al lado de las casillas donde reside el personal de la empresa. La iluminación es mediante reflectores y temperatura ambiente.

Realiza traslados diarios hacia los distintos campamentos (bases) del campo, para la provisión de combustible y recursos necesarios para los choferes que permanecen allí durante la carga y descarga del mismo en los pozos de petróleo.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias en períodos 14 por 14 (14 días en la base y 14 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere secundario completo, preferentemente técnico electromecánico y conocimientos en: electricidad, mecánica, informática y logística.

Experiencia requerida: dos años en puestos afines.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir profesional.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Cuenta con elementos de protección personal tales como: guantes, anteojos, casco, mameluco, botines, delantal de soldador y careta facial para amolar y soldar. Existe riesgo de: incendio, lesión física (corte, quemadura); enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con: ayudantes del Área de Mantenimiento, choferes y en interacción permanente con el Servicio de Seguridad e Higiene.

## PERFIL DEL PUESTO

### Responsable de Mantenimiento

---

- **Edad:** Mayor de 30 años
- **Sexo:** Masculino.
- **Preparación académica:** secundario completo, preferentemente técnico electromecánico. Conocimientos en: electricidad, mecánica, informática y logística. El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo.  
Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** dos años en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Dinamismo - energía		X		
Iniciativa	X			
Orientación a los resultados		X		
Tolerancia a la presión	X			

#### REFERENCIAS:

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
- ♣ **Iniciativa (A):** Capacidad para conseguir comprometer a otros en tareas extras o inusuales, y actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

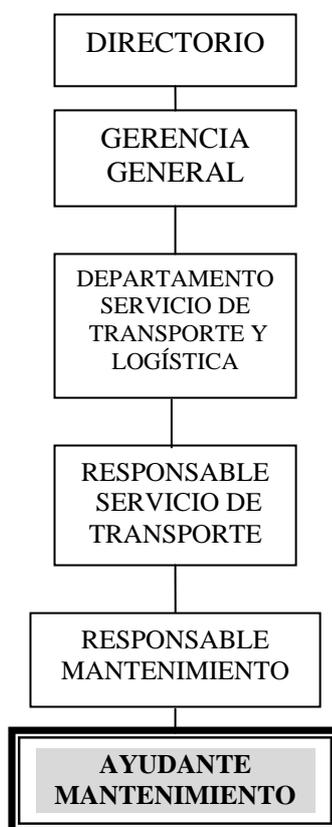
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA – AYUDANTE MANTENIMIENTO

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *AYUDANTE DE MANTENIMIENTO*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Responsable de Mantenimiento
- **Supervisión:** no posee
- **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Área de Choferes, Auxiliar Servicio de Transporte y Seguridad e Higiene.
- **Número de Personal:** una persona
- **Fin general de la tarea:** Procurar el buen rendimiento de todas las unidades e instalaciones de la empresa, a través del mantenimiento y la reparación de las mismas.

• **Fecha del análisis:** 11/03/2009

• **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Ayudante de Mantenimiento**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Detección de averías	<p>Detecta las averías o fallas del camión. En caso de que exista alguna determina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- si la unidad puede continuar con el recorrido del viaje, ya que ésta no lo afecta (falla chica).</li> <li>- si debe ser reparado de inmediato, interrumpiendo la continuidad del trayecto (falla grande) hasta solucionado el problema.</li> </ul>	<b>Mantener el buen estado de los camiones</b>	<p>Capacidad de planificación y organización  Dinamismo – energía  Orientación a los resultados  Tolerancia a la presión</p>	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)
2	Reparación de las unidades	<p>Una vez detectadas las fallas las repara. Las mismas pueden ser de: frenos, rulemanes, tanque, cambio de radiador o alternador, soldadura, burro, ruedas, reparaciones eléctricas, lanchera, etc.</p>	Prevenir incidentes y accidentes	<p>Capacidad de planificación y organización  Dinamismo – energía  Orientación a los resultados  Tolerancia a la presión</p>	Entre 15 minutos y dos horas
3	Distribución de combustible	<p>1- Revisa el camión verificando el adecuado funcionamiento de: luces, ruedas y enganche del tanque, que será utilizado para el transporte de combustible a los camiones.  2- Una vez revisado el tanque, se carga con combustible y luego se traslada hacia el campo para su distribución.</p>	Abastecer de combustible	<p>Capacidad de planificación y organización  Dinamismo – energía</p>	Entre 30 min. y una hora

		3- Al llegar al campo, se comunica con las diversas unidades por medio de radio, para recibir información acerca de la localización de las mismas y hacerles llegar el combustible.			
4	Control de combustible	Controla el consumo de combustible de los camiones, registrando cada carga realizada en una planilla, elaborada para tal fin. En esta planilla se registra: día de carga, cantidad de combustible y consumo durante el recorrido del viaje.	Detectar pérdidas	Capacidad de planificación y organización Orientación a los resultados	Una hora
5	Colaboración con el Área de Higiene y Seguridad	Colabora con los técnicos de higiene y seguridad, en la aplicación y cumplimiento de las normas establecidas por el Área.	Prevenir accidentes	Orientación a los resultados	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Ayudante de Mantenimiento**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un taller para llevar a cabo la reparación y mantenimiento de las unidades móviles; herramientas tales como: soldadora, llave francesa, amoladora, esmeril, cargador de batería, máquina de agujerear, compresor, soplete, morsa; grupo electrógeno; repuestos: tornillos, aceite, filtro, anticongelante, agua destilada, fuelles, pulmones, retenes, rulemanes, focos, cable de acelerador, correas, alternador, cubiertas. El puesto requiere mucho esfuerzo físico y en diversas posiciones: sentado, acostado, agachado, hincado.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El taller se encuentra ubicado dentro de la locación, al lado de las casillas donde reside el personal de la empresa. La iluminación es mediante reflectores y temperatura ambiente.

Realiza traslados diarios hacia los distintos campamentos (bases) del campo, para la provisión de combustible.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias en períodos 7 por 7 (7 días en la base y 7 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere secundario completo, preferentemente técnico electromecánico y conocimientos en: electricidad, mecánica, informática y logística.

Experiencia requerida: un año en puestos afines.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir profesional.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Cuenta con elementos de protección personal tales como: guantes, anteojos, casco, mameluco, botines, delantal de soldador y careta facial para amolar y soldar. Existe riesgo de: incendio, lesión física (corte, quemadura); enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con los Choferes y en interacción permanente con el Servicio de Seguridad e Higiene.

## PERFIL DEL PUESTO

### Ayudante de Mantenimiento

---

- **Edad:** Mayor de 30 años
- **Sexo:** Masculino.
- **Preparación académica:** secundario completo, preferentemente técnico electromecánico. Conocimientos en: electricidad, mecánica, informática y logística. El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo.  
Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** un año en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Dinamismo – energía		X		
Orientación a los resultados		X		
Tolerancia a la presión	X			

#### REFERENCIAS:

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA – CHOFERES

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *CHOFERES*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Responsable de Servicio de Transporte o Auxiliar de Servicio de Transporte según diagramas de trabajo.
- **Supervisión:** No posee
- **Comunicaciones laterales:** -
- **Número de Personal:** variable
- **Fin general de la tarea:** Realizar el traslado de líquidos brindando excelencia al cliente y respetando los procedimientos establecidos por la empresa.
- **Fecha del análisis:** 17/02/2009
- **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Chofer**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Control de la unidad	<p>En cada cambio de turno, al tomar posesión de la unidad, tanto el chofer entrante como el chofer saliente, realizan el control del camión. Revisan: cubiertas, cisterna, motor, vidrios, cabina, limpieza general, luces, aceite, agua, elementos de seguridad, etc. Los datos se vuelcan en una planilla denominada “check list” elaborada para tal fin.</p> <p>- <b>Chofer saliente:</b> realiza el control 12hs. antes de salir del turno y firma la planilla mencionada.</p> <p>- <b>Chofer entrante:</b> si coincide su control con el del compañero firma la planilla, caso contrario, lo comunica a los responsables para que verifiquen la situación y tomen las medidas correspondientes.</p>	Detectar fallas	<p>Autocontrol Colaboración Dinamismo – energía Orientación a los resultados Responsabilidad</p>	Alrededor de media hora
2	Carga y descarga de combustible	<p><b>a- Carga:</b> cuando el camión llega al lugar de carga, coloca los elementos de seguridad: cono, cuñas, matafuego, puesta a tierra, arresta llamas, etc. Luego ubica el camión debajo del cargadero y asegura el manguerote firmemente. Da</p>	Trasladar petróleo	<p>Autocontrol Dinamismo – energía Orientación a los resultados Responsabilidad</p>	Entre cuatro y veinticuatro horas

		<p>aviso por radio a Coordinación para que el recorridor de inicio a la carga o, en su defecto, autorice al chofer mismo para ello. Finalmente solicita el remito y se dirige al lugar de descarga.</p> <p><b>b- Descarga:</b> llega al lugar de descarga, estaciona el camión donde se le asigne y se dirige a la oficina para solicitar un turno. Cuando lo llaman, coloca los elementos de seguridad correspondientes (anteriormente mencionados), abre la boca de carga y el operador de planta inicia la descarga. Una vez finalizada, sube al tanque, verifica que esté vacío, cierra la tapa y desconecta la manga. Finalmente saca los elementos de seguridad, retira los remitos en la oficina y reinicia el proceso (da aviso a coordinación que está libre).</p>			
3	Mantenimiento de la unidad	<p>Por turno de trabajo debe realizar el mantenimiento básico de la unidad en lo que respecta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mecánica</i> (engrasar, cambiar focos quemados, cambiar gomas pinchadas o reventadas, ajustar tornillos, etc.). Si es una falla mayor la comunica al Encargado de Mantenimiento</li> <li>- <i>Limpieza</i> (cabina, tanque, bocas de carga y descarga, camión en general)</li> </ul>	Prevenir accidentes	<p>Adaptabilidad al cambio – flexibilidad</p> <p>Autocontrol</p> <p>Colaboración</p> <p>Dinamismo – energía</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Responsabilidad</p>	Durante las horas libres

4	Limpieza y mantenimiento	Contribuye a la limpieza y mantenimiento de cada casilla y del predio: -Limpieza de baño, casilla y cocina -Lavado de platos -Riego del predio -Recolección de hojas y residuos depositándolos en los recipientes que corresponde: rojo (reciclable) y verde (no reciclable).	Mantener el orden y la limpieza	Adaptabilidad al cambio – flexibilidad Autocontrol Colaboración Dinamismo – energía Orientación a los resultados Responsabilidad	Durante las horas libres
8	Colaboración con el Área de Higiene y Seguridad	Colabora con los técnicos de higiene y seguridad, en el cumplimiento de las normas establecidas por el Área.	Prevenir accidentes	Adaptabilidad al cambio – flexibilidad Colaboración Orientación a los resultados Responsabilidad	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Chofer**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un camión, para realizar los traslados de carga y descarga de combustible, elementos de seguridad e higiene y ropa de trabajo: pantalón, camisa, botines, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

Los traslados a los distintos lugares dentro del campo, se realizan en camionetas de la empresa. Convive con el resto del personal de la empresa.

La temperatura es regulada mediante calefacción o aire acondicionado según sea necesario y la iluminación es artificial.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias alternando períodos de trabajo y descanso conforme a las necesidades del cliente. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título secundario y licencia de conducir profesional.

Experiencia mínima de un año en el manejo de camión.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo junto al grupo de compañeros.

#### **Condiciones Sanitarias**

Existe riesgo de: incendio (debido al contacto con combustible), lesión física: corte, quemadura, etc.; pérdida de gas, accidente de tránsito, enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con los demás choferes.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Chofer**

- **Edad:** Mínimo 24 años
- **Sexo:** Masculino
- **Preparación académica:** Requiere Título secundario y Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** Mínima de un año en el manejo de camión.  
Disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
<b>Adaptabilidad al cambio - flexibilidad</b>	X			
<b>Autocontrol</b>		X		
<b>Colaboración</b>	X			
<b>Dinamismo – energía</b>		X		
<b>Orientación a los resultados</b>		X		
<b>Responsabilidad</b>	X			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Adaptabilidad al cambio – flexibilidad (A):** Capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, medios o personas, en forma rápida y adecuada, tanto a nivel personal como en grupo; revisando crítica y rápidamente su accionar y el de su equipo para poner en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
- ♣ **Autocontrol (B):** Capacidad para actuar con calma; sentir emociones fuertes (como enfado, frustración, etc.) y continuar hablando o trabajando con tranquilidad. Implica habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad.
- ♣ **Colaboración (A):** Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Capacidad de transmitir energía a su grupo y a su accionar.
- ♣ **Integridad (B):** Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error y actuar en consecuencia. Implica decir aquello que sea necesario, aunque pueda molestar a un compañero, siempre con el objetivo de prevenir y mejorar.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Responsabilidad (A):** Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el

mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su puesto.

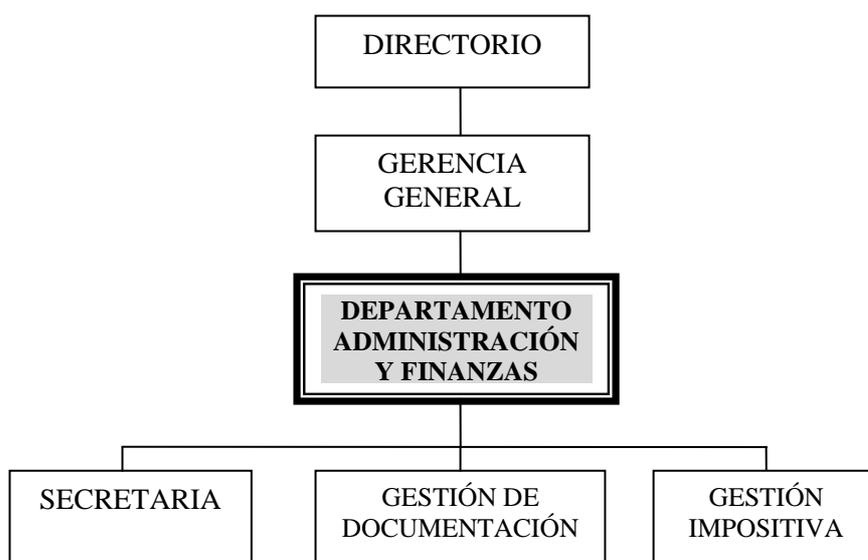
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS -

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *ENCARGADO DE DEP. DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Gerencia General
  - **Supervisión:** Secretaria, Gestión de Documentación, Gestión Impositiva.
  - **Comunicaciones laterales:** Departamento de Venta de Combustible, Departamento de Servicio de Transporte y Logística, Dirección de Comunicaciones.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Gestionar, coordinar y controlar los procesos administrativos y financieros de la organización.
- **Fecha del análisis:** 16/03/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Encargado de Dep. de Administración y Finanzas**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Registro de datos financieros	<p>a- En el sistema informático Bejerman de la PC, se registran los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-monto de la caja chica</li> <li>-cheques por cobrar</li> <li>-cuentas de clientes</li> <li>-saldos bancarios</li> <li>-margen de negociación con el banco</li> <li>-gastos a cubrir</li> </ul> <p>b- Luego el sistema, por sí sólo, realiza los cálculos correspondientes y arroja los resultados al día de la fecha.</p>	Control de movimientos	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Orientación a los resultados Pensamiento analítico Resolución de problemas Tolerancia a la presión	Entre una y tres horas
2	Gestión bancaria	Diariamente vía mail o telefónicamente, se comunica con los bancos que gestiona la organización y solicita la siguiente información: saldos, margen de negociación, cheque por cobrar y demás movimientos de las cuentas. En función de ello organiza las operaciones a llevar a cabo.	Control de saldos	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Orientación a los resultados Pensamiento analítico Resolución de problemas Tolerancia a la presión	Media jornada laboral
3	Realización de reportes del Área	Cuando Gerencia General lo requiera, elabora un informe sobre las novedades, actividades, comentarios, evaluación de resultados,	Evaluar resultados	Capacidad de planificación y organización Liderazgo	Alrededor de una hora

		sugerencias, observaciones, etc. del área.		Orientación a los resultados Pensamiento analítico Resolución de problemas Tolerancia a la presión	
--	--	--	--	---	--

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Encargado de Dep. de Administración y Finanzas**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, impresora, calculadora, teléfono, radio, útiles de librería tales como carpeta, bibliobrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad o afines y conocimientos en informática, operaciones bancarias y gestión contable.

Experiencia mínima de dos años en puestos afines.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en interacción principalmente con: Departamento de Venta de Combustible, Departamento de Servicio de Transporte y Logística, y demás áreas de la organización.

**PERFIL DEL PUESTO****Encargado de Dep. de Administración y Finanzas**

- **Edad:** Mínimo 28 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Preparación académica:** Requiere título Universitario en Administración de Empresas, Contabilidad o afines y conocimientos en informática, operaciones bancarias y gestión contable.
- **Experiencia previa:** mínima de dos años en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
<b>Capacidad de negociación</b>	X			
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	X			
<b>Liderazgo</b>	X			
<b>Orientación a los resultados</b>		X		
<b>Pensamiento analítico</b>		X		
<b>Resolución de problemas</b>	X			
<b>Tolerancia a la presión</b>	X			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (A):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros miembros de la organización para colaborar en estas situaciones. Y también implica habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Pensamiento analítico (B):** Capacidad para utilizar diversas técnicas a fin de desmenuzar problemas complejos en las partes que los componen; utilizando distintas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y ponderar el valor de cada una de ellas.

- ♣ **Resolución de problemas (A):** Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de la propia empresa.
- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

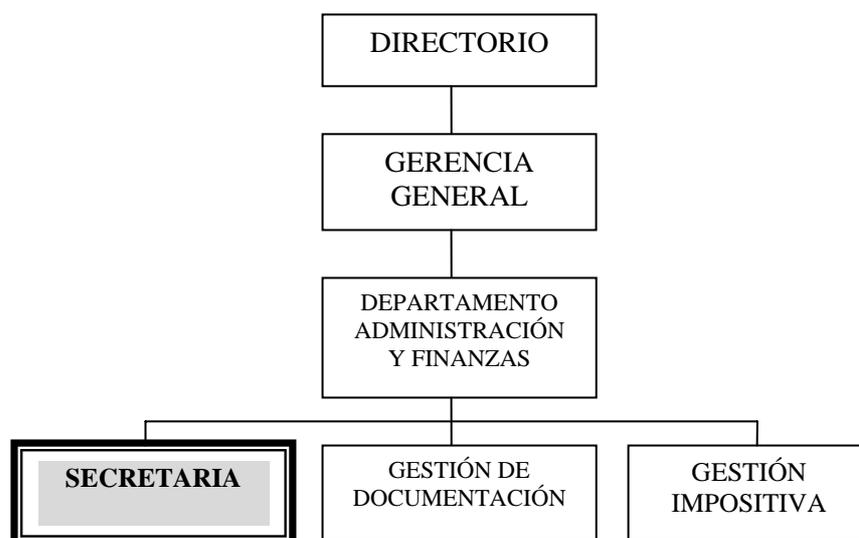
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS – SECRETARIA

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *SECRETARIA*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Administración y Finanzas
- **Supervisión:** No posee
- **Comunicaciones laterales:** Mantiene relación con todas las áreas de la organización que lo requieran.
- **Número de Personal:** una persona
- **Fin general de la tarea:** Brindar atención al cliente interno y externo
  
- **Fecha del análisis:** 13/03/2009
- **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Secretaria**

	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Atención al público	Atiende al cliente interno y externo, ya sea por teléfono o personalmente a quienes llegan a la oficina y da aviso al área que corresponda para la posterior derivación y atención.	Atender al cliente	Autocontrol Capacidad de planificación y organización Comunicación Colaboración Dinamismo – energía Orientación al cliente	Entre 5 minutos y media hora
2	Recepción y despacho de documentos	Recibe las notas, documentos, facturas, correspondencia, etc. que llegan a la oficina de personal y las deriva al área que corresponda.	Recepcionar	Autocontrol Capacidad de planificación y organización Comunicación Colaboración Dinamismo – energía Orientación al cliente	Alrededor de 15 minutos
3	Registro de facturas	<b>a- Facturas de Compra:</b> Una vez recepcionadas las facturas, se cargan en el sistema Bejerman de la PC. Los datos a ingresar son lo siguientes: número de factura, fecha, descripción y proveedor. Esta información se guarda y las facturas se archivan en un bibliorato, como factura pendiente de pago, junto con el remito correspondiente. <b>b- Facturas de Venta:</b> recibe las facturas provenientes del Encargado de Depósito, por	Registrar compras, ventas y gastos	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía	Entre 5 minutos y una hora

		<p>triplicado para entrega al cliente o sólo el triplicado para cargarla directamente al sistema. Luego de registrada en el sistema, la entrega al Dto. de Venta de Combustible para ser controlada y archivada.</p> <p><b>c- Fondo fijo:</b> Diariamente carga la rendición del fondo fijo del personal y recibe los respectivos comprobantes. Luego transmite esta información al Dto. de Venta de Combustible para control y archivo en una carpeta armada para ello.</p>			
4	Entrega de ticket	Cuando llegan los ticket canasta, los ordena en una carpeta por empleado. Los entrega a medida que los solicitan y les hace firmar un recibo de entrega y la planilla de los mismos que queda en la oficina. Finalmente se adjunta dicha planilla al bono y se archivan en una carpeta elaborada para tal fin.	Pagar ticket	<p>Autocontrol</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Dinamismo – energía</p> <p>Orientación al cliente</p>	15 minutos

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Secretaria**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, teléfono, impresora, calculadora, sellos, útiles de librería tales como carpeta, bibliabrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la recepción de la oficina central de la empresa, la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título Universitario en Administración de empresas o afines y conocimientos en informática.

Experiencia mínima de un año en puestos similares.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en contacto permanente con el público y en interacción con las demás áreas de la organización.

**PERFIL DEL PUESTO****Secretaria**

- **Edad:** Mínimo 27 años
- **Sexo:** Femenino
- **Preparación académica:** Requiere título Universitario en Administración de empresas o afines y conocimientos en informática.
- **Experiencia previa:** mínima de un año en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
<b>Autocontrol</b>		<b>X</b>		
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	<b>X</b>			
<b>Comunicación</b>	<b>X</b>			
<b>Colaboración</b>	<b>X</b>			
<b>Dinamismo – energía</b>		<b>X</b>		
<b>Orientación al cliente</b>	<b>X</b>			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Autocontrol (B):** Capacidad para actuar con calma; sentir emociones fuertes (como enfado, frustración, etc.) y continuar hablando o trabajando con tranquilidad. Implica habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Colaboración (A):** Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
- ♣ **Orientación al cliente (A):** Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas se vean satisfechas. Incluye la capacidad de asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, logrando que éste manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando entusiasmo y deleite. Implica tanto el cliente externo como el interno.

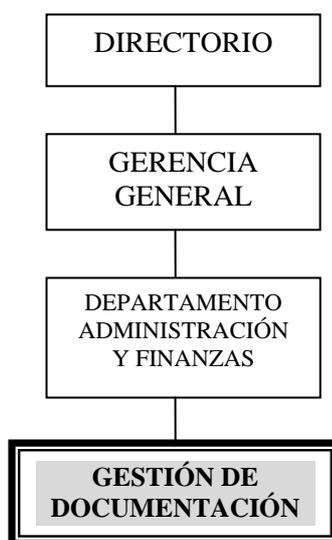
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS – GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Administración y Finanzas
  - **Supervisión:** No posee
  - **Comunicaciones laterales:** Mantiene relación principalmente con los sectores del Departamento de Administración y Finanzas y del Departamento del Servicio de Transporte y Logística.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:**
- 
- **Fecha del análisis:** 13/03/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Gestión de Documentación**

	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Gestión y control	<p><b>a- Seguros, ART, Obra social:</b> en planillas del sistema informático, registra los siguientes datos: número de póliza, nombre del empleado o número de camión y patente del mismo, fecha de vencimiento. Luego, periódicamente las chequea y controla los vencimientos. En caso de nuevo personal o camión, se comunica telefónicamente con el promotor (de ART., seguro u obra social según corresponda), para que realice el alta correspondiente. Si se trata de una baja, el procedimiento a seguir es el mismo.</p> <p><b>b- Contratos de servicio:</b> Se elabora un contrato de servicio especificando: datos personales, objetivo de la locación, vigencia, honorarios, etc. Lo firma el responsable del Área que corresponda y la persona que prestará el servicio. Luego se archivan los datos y la documentación presentada en una carpeta individual que constituye el legajo de la persona contratada.</p>	Dar altas y bajas	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Orientación al cliente Resolución de problemas	Entre 15 minutos y una hora

2	Preparación de documentación para auditoría SERPA	<p>El día 20 de cada mes elabora un informe para presentar en la empresa Petro Andina. El mismo se envía con un formato previamente establecido por dicha empresa.</p> <p>Los datos contenidos en el informe son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal: altas y bajas, DNI, CUIL, examen pre-ocupacional, examen periódico, licencia de conducir, AFIP.</li> <li>-Documentación de las unidades: tarjeta verde, título del vehículo, verificación técnica, póliza de seguro.</li> <li>-Autónomos y subcontratistas: contrato, tarjeta verde, título del vehículo, verificación técnica, póliza de seguro.</li> <li>-Formulario 931</li> </ul> <p>La documentación mencionada, se envía vía mail y en fotocopia por encomienda organizada en carpetas.</p>	Presentar documentación	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Dinamismo – energía</p> <p>Habilidad analítica</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Resolución de problemas</p>	Quince días
3	Realización de informe de gestión	<p>Cuando Gerencia General lo requiere, elabora un informe sobre las novedades, actividades, comentarios, evaluación de resultados, sugerencias, observaciones del área y de los resultados de la auditoría.</p>	Comunicar novedades	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Habilidad analítica</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Resolución de problemas</p>	Alrededor de una hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Gestión de Documentación**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, teléfono, impresora, calculadora, sellos, útiles de librería tales como carpeta, bibliobrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa, la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere secundario completo y conocimientos en informática y leyes laborales.

Experiencia mínima de un año en puestos similares.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en contacto con los sectores del Departamento de Administración y Finanzas y del Departamento del Servicio de Transporte y Logística y cliente en general ya sea interno o externo.

## PERFIL DEL PUESTO

### Gestión de Documentación

---

- **Edad:** Mínimo 28 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Preparación académica:** Requiere secundario completo y conocimientos en informática y leyes laborales.
- **Experiencia previa:** mínima de un año en puestos similares.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Dinamismo – energía		X		
Habilidad analítica	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados		X		
Resolución de problemas		X		

#### REFERENCIAS:

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
- ♣ **Habilidad analítica (A):** Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- ♣ **Orientación al cliente (A):** Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas se vean satisfechas. Incluye la capacidad de asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, logrando que éste manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando entusiasmo y deleite.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.

- ♣ **Resolución de problemas (B):** Capacidad para desarrollar soluciones complejas incorporando a terceros.

## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS – GESTIÓN IMPOSITIVA

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *GESTIÓN IMPOSITIVA*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Administración y Finanzas
  - **Supervisión:** no posee
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con las demás áreas del Departamento Administrativo.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Controlar el estado de las cuentas bancarias, facturación y pago de impuestos de la empresa.
- 
- **Fecha del análisis:** 10/07/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Gestión Impositiva**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Control bancario	Todos los días, al inicio de la jornada laboral se dirige a los bancos, con los cuales opera la empresa en su vehículo particular y solicita los extractos bancarios donde figuran los siguientes datos: el número de los cheques acreditados y cobrados, depósitos, débitos y monto de dinero existente en la cuenta. Al regresar a la oficina verifica y controla banco por banco los cheques ingresados.	Verificar el estado de las cuentas bancarias	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Integridad Resolución de problemas	Entre dos y cuatro horas
2	Control de ingresos brutos	Se revisan las facturas archivadas, una por una y mes por mes, para determinar cuál es el porcentaje de ingresos brutos a pagar.	Pagar ingresos brutos	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Integridad Resolución de problemas	Una hora
3	Revisión de facturas	En función de una planilla elaborada por Contabilidad con los datos de la facturación mensual (fecha de emisión de la factura, número, nombre del proveedor, CUIT, importe neto, IVA y total), revisa las facturas	Controlar facturas	Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Resolución de problemas	Cuatro horas

		<p>y controla la correlatividad existente entre ellas.</p> <p>Si alguna falta, la busca en la oficina y la adjunta. Finalmente las facturas se archivan en carpetas con separadores ordenadas por mes.</p>			
4	Armado de carpetas bancarias	<p>Arma una carpeta con la siguiente documentación: manifestación de bienes, bienes personales, impuesto a las ganancias, formulario 931 (IVA), pólizas de seguro, detalle de compras y ventas mensuales, estado de deudas bancarias y jubilación autónoma.</p> <p>Luego se dirige a los bancos y la presenta al oficial de cuenta de cada uno de ellos, quien determina en función de los documentos presentados, con que posibilidades de crédito y préstamo cuenta la empresa al día de la fecha.</p>	Solicitar créditos y préstamos bancarios	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Habilidad analítica</p> <p>Integridad</p> <p>Resolución de problemas</p>	Cuatro horas

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Gestión Impositiva**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, calculadora, teléfono, útiles de librería tales como: carpeta, lápiz, regla, lapicera, hojas, etc.; vehículo particular.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa y realiza traslados a los bancos en su vehículo particular. La oficina posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual, de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 8 horas diarias. Aporte jubilatorio, obra social, ART, seguro y aguinaldo.

La tarea requiere secundario completo. Conocimientos en administración bancaria y facturación, Relaciones públicas, informática e inglés. Experiencia mínima necesaria: tres años en puestos similares.

Debe poseer licencia de conducir y movilidad propia.

#### **Condiciones Sanitarias**

La oficina es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Al realizar traslados a diversos bancos se encuentra en riesgo de accidente de tránsito.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en forma individual pero interactúa con personal bancario y personal del Área Administrativa.

**PERFIL DEL PUESTO****Gestión Impositiva**

---

- **Edad:** mínima 30 años
- **Sexo:** indistinto
- **Preparación académica:** Secundario completo. Conocimientos en: Administración bancaria y facturación, Relaciones públicas, Informática e Inglés.  
Requiere Licencia de conducir y movilidad propia.
- **Experiencia previa:** mínimo tres años en puestos similares.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Comunicación	X			
Habilidad analítica	X			
Integridad	X			
Resolución de problemas		X		

**REFERENCIAS:**

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (B):** Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Habilidad analítica (A):** Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- ♣ **Integridad (A):** Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores de la empresa y habilidad para proponer o decidir, según sea su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético.
- ♣ **Resolución de problemas (B):** Capacidad para desarrollar soluciones complejas incorporando a terceros.

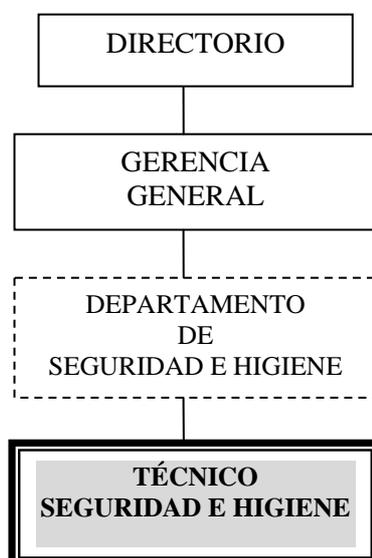
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE – TÉCNICO SEGURIDAD E HIGIENE

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *TÉCNICO SEGURIDAD E HIGIENE*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento de Seguridad e Higiene
- **Supervisión:** no posee
- **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con las siguientes Áreas: Responsable de Servicio de Transporte, Responsable de Mantenimiento, Choferes y DIRCOM.
- **Número de Personal:** una persona
- **Fin general de la tarea:** Supervisar y controlar el cumplimiento de las normativas y procedimientos de seguridad e higiene.
- **Fecha del análisis:** 27/02/2009
- **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Técnico Seguridad e Higiene**

	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Control	<p><b>+ Puestos de trabajo:</b>            Diariamente se dirige a los puestos de trabajo, fundamentalmente al taller, y controla que se estén llevando a cabo correctamente los procedimientos de seguridad e higiene.</p> <p><b>+ Unidades:</b>            En los momentos libres o cuando se le solicita, se dirige donde se encuentra la unidad (en la camioneta de la empresa) y verifica que posea los elementos de seguridad necesarios para llevar a cabo la maniobra de carga y descarga de combustible. Los elementos requeridos son: conos, arreta llamas, cable puesta tierra, extintores (matafuegos), EPP (elementos de protección personal): casco, botas de seguridad, guantes, anteojos, ropa de trabajo; y además licencia de conducir y documentación del camión. La información obtenida se registra en un formulario elaborado para tal fin. En caso de desvíos o faltas, indaga los motivos, provee los elementos faltantes y elabora el informe correspondiente.</p>	Prevenir accidentes	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Entre 10 minutos y 6 horas

2	Capacitación	A partir de las necesidades que van surgiendo elabora capacitaciones in situ. Las mismas son preparadas en forma particular, recolectando la información necesaria. El dictado de las mismas se lleva a cabo, por lo general, antes del almuerzo y utilizando, recursos técnicos tales como: una presentación en power point, fotografías y videos.	Dar a conocer procedimientos y generar conductas seguras	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Presentación: una hora. Preparación: entre 3 y 4 hs.
3	Realización de informes	Frente a situaciones de: desviación, derrame, reconocimiento al personal o ante la solicitud de algún área de la empresa, elabora un informe conforme a lo requerido, donde describe el hecho correspondiente. Los datos incluidos en el mismo son: fecha, lugar, hora, participantes, hecho ocurrido, como se procedió frente al mismo y las sugerencias o recomendaciones.	Transmitir novedades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Una hora
4	Recepción y registro de guías y check list	Recepciona las guías y check list que los choferes llenan en cada viaje realizado. Los datos se registran en una planilla que consta de los siguientes ítems: fecha, número de remito, número de guía EnerTruck, lugar de carga, lugar de descarga, metros cúbicos transportados, hora de llegada al lugar de carga, hora de inicio de carga, hora de finalización de la	Controlar los viajes	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Entre 3 y 6 horas

		misma y hora en que se retira del lugar de carga. El mismo procedimiento es llevado a cabo con los datos referidos a las descargas.			
6	Comunicación de novedades	Recibe las notificaciones e informes que llegan a la oficina vía mail o correo y las comunica al Área que corresponda. En caso de ser necesario reúne al personal (generalmente antes del almuerzo) y transmite la información. Luego elabora una minuta de reunión y publica la notificación o informe correspondiente.	Comunicar novedades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Alrededor de media hora
7	Preparación de documentación	Mensualmente, entre los días 01, 05 y 15, se presenta en la oficina HSE (Higiene y seguridad) de la empresa Petro Andina la siguiente información: estadísticas de accidente, copia de FS04, minutas de reunión, relevamiento de extintores, check list del campamento y vehículos livianos, certificados de control de plagas, y copia de registro de las capacitaciones realizadas.	Brindar información al cliente	Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Un día de trabajo
8	Llenado de FS04	Una vez por semana, en base a la información de los FS03, llena el formulario FS04 donde se registran las novedades de las unidades. Luego elabora un informe al Área Mantenimiento en base a las necesidades de arreglo detectadas. A medida que se van realizando los arreglos,	Controlar las unidades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía Orientación a los	Media hora

		se registra la fecha en los FS04.		resultados Resolución de problemas	
--	--	-----------------------------------	--	---------------------------------------	--

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Técnico Seguridad e Higiene**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio, silla, PC, impresora, radio, teléfono, máquina de fotos, útiles de librería tales como: lapicera, hojas, papel de impresora; abrochadora, formularios, luxómetro, decibelímetro, anemómetro.

Los traslados se realizan en la camioneta de la empresa.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El espacio destinado para la oficina es una casilla (contenedor) preparada para tal fin. Los traslados a los distintos lugares dentro del campo, se realizan en camionetas de la empresa. Convive con el resto del personal de la empresa.

La temperatura es regulada mediante calefacción o aire acondicionado según sea necesario. La iluminación es natural y artificial.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 12 horas diarias en períodos 7 por 7 (7 días en la base y 7 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere Título Universitario o Técnico en Seguridad e Higiene y conocimientos en informática.

Experiencia de un año en puestos afines.

Requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir.

#### **Condiciones Sanitarias**

Existe riesgo de: incendio (debido al contacto con combustible), lesión física: corte, quemadura, etc.; pérdida de gas (no cuentan con gas natural o envasado en el campamento, sí en locaciones y plantas; los elementos para cocinar son energizados por corriente eléctrica), accidente de tránsito, enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en forma conjunta con las Áreas: Responsable de Servicio de Transporte, Responsable de Mantenimiento, Choferes y DIRCOM.

## PERFIL DEL PUESTO

### Técnico Seguridad e Higiene

---

- **Edad:** mínimo 26 años
- **Sexo:** Masculino
- **Preparación académica:** Título Universitario o Terciario en Seguridad e Higiene. Conocimientos en informática.  
El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo.  
Licencia de conducir.
- **Experiencia previa:** Mínimo un año en puestos similares.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Habilidad analítica		X		
Iniciativa - Autonomía	X			
Orientación a los resultados		X		
Resolución de problemas		X		

#### REFERENCIAS:

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Habilidad analítica (B):** Capacidad para analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos.
- ♣ **Iniciativa – Autonomía (A):** Capacidad para responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación, de forma clara y con flexibilidad para visualizar los cambios como oportunidades. Implica habilidad para promover mejoras sin que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Resolución de problemas (B):** Capacidad para desarrollar soluciones complejas incorporando a terceros.

*Reuniones Desayuno*

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	1	FECHA	11	08 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA		CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO	9:30			HORA DE CIERRE	10:30		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
<p>Confirmación de la participación en FIA del día 29 de octubre al 02 de noviembre del corriente año            Dto de Comunicaciones: control de documentos            Dto Administrativo: Anticipos al personal                Entrega de tickets                Pagos al personal</p> <p>RRHH y Administración: Control de legajos            RRHH: Organigrama organizacional</p>							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO		
Ordenamiento de legajos de personal Control de documentación Pago de tickets: una vez al mes Los anticipos se darán en situaciones excepcionales Organización de organigrama Definir roles y funciones Dto Administrativo Definir quien será el responsable de pagos al personal y apertura de cuentas bancarias para tal fin				RRHH Administración Comunicación			
PRÓXIMA REUNIÓN	Martes 19 de Agosto						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	2	FECHA	19	08 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA		CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO	10:00			HORA DE CIERRE	11:30		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
<p>-Dto Administrativo: Entrega de tickets: Cuándo y cómo Día de pago a proveedores: Jueves</p> <p>-Realización de notificaciones por área según corresponda y el Área Comunicación se encargará de la gestión de la misma.</p> <p>-Definición de funciones y responsabilidades del personal de cada área en proceso</p> <p>-RRHH: Control de legajos</p> <p>-Generar canales de comunicación entre las distintas áreas</p> <p>-Dar prioridad al trabajo en equipo</p> <p>-Mejora continua en atención al cliente (externo e interno)</p>							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE		FECHA CUMPLIMIENTO	
Ordenamiento de legajos de personal Control de documentación Definir el día de pago de tickets Definir responsabilidades y funciones				RRHH Comunicación Administración En conjunto			
PRÓXIMA REUNIÓN	Lunes 24 de Agosto						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	3	FECHA	31	08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA	X	CON PROVEEDOR		
	MEJORA		CON CLIENTE		CON ASESOR		
HORA DE INICIO	9:20			HORA DE CIERRE	10:30		
ASISTENTES				FIRMA			
<b>TEMAS TRATADOS</b>							
<p><b><u>Pago de ticket canasta al personal:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha</li> <li>- Responsable del pedido de los mismos a Buenos Aires</li> <li>- Responsable de entrega</li> </ul> <p><b><u>Pago de pasajes</u></b></p>							
<b>ACCIONES A SEGUIR</b>							
ACCIÓN				RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO		
<p><b><u>Pago de ticket</u></b>  El pedido de ticket se realizará el día 20 de cada mes.  Los mismos llegarían aproximadamente los días 24 – 25  Ordenamiento y control  El pago estará disponible entre los días 26 y 30 en la oficina de la empresa. NOTIFICACIÓN  Entrega</p>				Héctor			
				Héctor – Juan M.			
<p><b><u>Pago de pasajes</u></b>  Se efectuará mediante depósito bancario, la semana siguiente a la pago del sueldo. NOTIFICACIÓN</p>				Recepcionista			
				Administración			
PRÓXIMA REUNIÓN	Lunes 1 de Septiembre						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	4	FECHA	01	09 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA		CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO	10:00			HORA DE CIERRE	10:45		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
Proceso de control de documentos de todas las áreas de la empresa Planilla de recepción de documentos (para puesto recepcionista) Modalidad de trabajo en equipo entre las distintas áreas Especificación de funciones y revisión de análisis de puestos Control y ordenamiento de legajos de personal Legajos de las unidades Liquidación de sueldos Actividades recreativas el el día sábado							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE		FECHA CUMPLIMIENTO	
Control de documentación Elaboración de planilla de recepción de documentos Elaboración de procedimiento para armar legajo de las unidades. Definir roles y funciones Control y orden de legajos de personal Llevar a cabo el cierre de la liquidación mensual en el transcurso de la semana. Proponer actividades recreativas para el día sábado Reducción de la jornada laboral: de lunes a viernes, si se cumplen los objetivos durante la semana.				Comunicación  Héctor RRHH  Administración y Héctor			
PRÓXIMA REUNIÓN	Lunes 8 de septiembre						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	5	FECHA	08	09 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA		CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO					HORA DE CIERRE		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
<p>Comunicaciones ya realizadas con respecto a ticket y pago de pasajes  Control de documentos  Sistema de Gestión: Realización del procedimiento de compra  Elaboración de planilla de recepción de documentos (en proceso)  Elaboración de tabla de sanciones por medio de apercibimientos  Armado de legajo de las unidades  Revisión de roles y funciones del personal  Definición de organigrama</p>							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO		
Control de documentación				Comunicación			
Elaboración de planilla de recepción de documentos				Héctor			
Elaboración de procedimiento para armar legajo de las unidades.				Héctor			
Auditoría SERPA				Héctor			
Control de seguros				RRHH			
Revisión de roles y funciones							
PRÓXIMA REUNIÓN	Lunes 15 de septiembre						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	6	FECHA	15	09 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA	X	CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO	10:15			HORA DE CIERRE	11:00		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
<p>Planilla de recepción de documentos (para puesto recepcionista) en proceso  Participación en la FIA  Realización del Procedimiento de Compra (SIG)  Viaje al sur (Belén)  Evaluación positiva de las campañas publicitarias realizadas (Fernando)  Realización de torneos de fútbol entre el personal de la empresa (Juan M.)  Propuesta de festejo de cumpleaños de todo el personal de la empresa el día sábado de cada mes (Noelia)  Recepción de planillas de asistencia del personal del sur entre el 24 y 29 de cada mes  Documentación SERPA (Héctor)</p>							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO		
Aunar esfuerzos para el logro de objetivos e intensificar el trabajo en equipo Colaboración en la participación en la FIA Enviar las planillas de asistencia entre el 24 y 29 de cada mes para realizar la liquidación de sueldos a término Motivación del personal: definir el día de festejos de cumpleaños e integrar al gente del sur a la empresa y a todos los cambios que en ella se están generando				Todas las áreas			
PRÓXIMA REUNIÓN	Lunes 22 de septiembre						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	7	FECHA	06	10 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		CON PROVEEDOR		
	MEJORA	X	CON CLIENTE		CON ASESOR		
HORA DE INICIO	10:20			HORA DE CIERRE	10:55		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
Definición de elementos críticos Pago a proveedores y sub-contratistas Control de gastos por camión Trabajo el día sábado Entrega de cheques: día y hora, pasos previos Irregularidades en circuitos de información Irregularidades en el procedimiento de compra Definición de responsabilidades							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO		
Definir los elementos críticos entre lunes 10 y martes 11 Definir día y hora de pago a sub-contratistas y proveedores y respetarlo Una vez definida esta situación, comunicarla a los mismos Cumplir el procedimiento de compra Establecer responsables para cada tarea y no dar contra órdenes				Compra Administración Todas las áreas			
PRÓXIMA REUNIÓN	Lunes 13 de octubre						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	8	FECHA	14	10 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		CON PROVEEDOR		
	MEJORA		CON CLIENTE		CON ASESOR		
HORA DE INICIO					HORA DE CIERRE		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
Definición de elementos críticos Participación y colaboración en la FIA Agasajo del Día de la Madre Comunicado de las capacitaciones con la lic. Mercedes Lamacchia Definición de tareas y responsabilidades Departamento de investigación y desarrollo (tareas)							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE		FECHA CUMPLIMIENTO	
Definir los elementos críticos Definir día y hora de pago a sub-contratistas y proveedores y respetarlo Una vez definida esta situación, comunicarla a los mismos Colaboración en la FIA				Compra Administración  Todas las áreas			
PRÓXIMA REUNIÓN		Lunes 20 de octubre					

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	8	FECHA	27	10 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA		CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO					HORA DE CIERRE		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
Participación y colaboración en la FIA Fiesta de fin de año Camiones fleteros Trabajo con YPF Ahorro y cuidado de gastos							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE		FECHA CUMPLIMIENTO	
Ahorro y control de gastos Colaboración en la FIA Mejorar el control de los fleteros				Todas las áreas			
PRÓXIMA REUNIÓN		Lunes 3 de noviembre					

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	9	FECHA	03	11 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA		CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO					HORA DE CIERRE		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
Títulos de unidades Comentarios cierre FIA Despidos Circuitos de información del personal Firma de libros de sueldo Funciones Pago y sanciones a sub-contratistas Provisión de elementos de seguridad							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE		FECHA CUMPLIMIENTO	
Determinar responsable de los títulos de unidades Realización de asado cierre FIA Afianzar circuito de información entre puestos Poner al día el libro de sueldos Acordar segunda reunión de funciones Establecer procedimiento de sanciones y pago a sub-contratistas				Todas las áreas			
PRÓXIMA REUNIÓN		Lunes 10 de noviembre					

MINUTA DE REUNIÓN								
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	10	FECHA	17	11	08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA		INFORMATIVA		CON PROVEEDOR			
	MEJORA		CON CLIENTE		CON ASESOR			
HORA DE INICIO					HORA DE CIERRE			
ASISTENTES				FIRMA				
TEMAS TRATADOS								
NO SE LLEVO A CABO LA REUNIO DESAYUNO CORRESPONDIENTE AL DIA DE LA FECHA								
ACCIONES A SEGUIR								
ACCIÓN				RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO			
PRÓXIMA REUNIÓN		Lunes 24 de noviembre						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	12	FECHA	24	11 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA	X	CON PROVEEDOR		
	MEJORA	X	CON CLIENTE		CON ASESOR		
HORA DE INICIO					HORA DE CIERRE		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
<p>Control y seguimiento de reuniones desayuno hasta el día de la fecha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago a proveedores y sub-contratistas</li> <li>- Recepción de planillas de asistencia</li> <li>- Control de documentos</li> <li>- Planilla de control para sub-contratistas</li> <li>- Documentación SERPA</li> <li>- Personal monotributista</li> <li>- Documentación de unidades – títulos</li> <li>- Credenciales ART</li> <li>- Portero y pág. Web</li> </ul>							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE		FECHA CUMPLIMIENTO	
Recepción de planillas de asistencia día 24-29 completas Enviar notificación de obligatoriedad de las mismas Elaboración de planilla diaria para sub-contratistas Elaborar planilla de control para sub-contratistas Envío de documentación de SERPA antes del día 20 Realizar un relevamiento de información de camiones Colocar portero eléctrico				Administración  Compra Héctor V.			
PRÓXIMA REUNIÓN		Lunes 01 de diciembre					

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		N°	12	FECHA	01	12 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA		CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO					HORA DE CIERRE		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
Convenio Repsol: auditoría, licitación, procedimientos Elaboración de planillas de control de sub-contratistas Auditoría SERPA Realización de flujo de fondos Planificación de vacaciones							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE		FECHA CUMPLIMIENTO	
Preparar los procedimientos y llevar a cabo acciones necesarias para la auditoría de Repsol. Elaborar planilla de control de sub-contratistas Organizar las vacaciones del personal Realización del flujo de fondos							
PRÓXIMA REUNIÓN		Lunes 08 de diciembre (feriado)					

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Desayuno de trabajo		Nº	13	FECHA	09	12 08
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA		INFORMATIVA		X	CON PROVEEDOR	
	MEJORA		CON CLIENTE			CON ASESOR	
HORA DE INICIO			HORA DE CIERRE				
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
Renuncia Encargado de Ventas Convenio Repsol: auditoría, licitación, procedimientos Vacaciones Formulario de ventas							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN					RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO	
Preparar los procedimientos y llevar a cabo acciones necesarias para la auditoría de Repsol. Organizar las vacaciones del personal Reorganización de tareas de venta							
PRÓXIMA REUNIÓN	Lunes 15 de diciembre						

MINUTA DE REUNIÓN							
TEMA	Dto. De Venta de Combustible		N°	13	FECHA	16	04 09
TIPO DE REUNIÓN	OPERATIVA	X	INFORMATIVA		CON PROVEEDOR		
	MEJORA		CON CLIENTE		CON ASESOR		
HORA DE INICIO					HORA DE CIERRE		
ASISTENTES				FIRMA			
TEMAS TRATADOS							
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro de cobranzas. Información y comunicación de las mismas.</li> <li>2. Control de clientes</li> <li>3. Comunicación entre áreas</li> <li>4. Confección de recibos</li> </ol>							
ACCIONES A SEGUIR							
ACCIÓN				RESPONSABLE		FECHA CUMPLIMIENTO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se entregará a cada persona que realiza cobranzas un recibero todas las mañanas para optimizar el registro de las mismas y llevarlo a cabo por escrito.</li> <li>2. Diariamente alrededor de las 9:00 hs: <ul style="list-style-type: none"> <li>- se solicitará información al depósito acerca del día anterior.</li> <li>- intercambian información para organizar los movimientos diarios de compra y venta de combustible.</li> </ul> </li> <li>3. Propiciar un intercambio más fluído de información entre áreas en lo que respecta fundamentalmente a unidades y personal para no entorpecer ni dificultar la tarea de unos en detrimento de otros.</li> </ol>							
PRÓXIMA REUNIÓN		LUNES 20/04/2009 Y SEGUIMIENTO SEMANAL					

## *Entrevistas*

## **Modelos de entrevista**

A continuación se detallan los modelos de entrevista empleados, tanto con el personal jerárquico con el fin de indagar las características de la organización, como con las demás áreas de la empresa para la realización de los análisis de puesto correspondientes.

### **Modelo de entrevista para la etapa de conocimiento de la empresa**

- ¿Cuál es el objetivo o finalidad de esta empresa?
- ¿Con qué instalaciones cuentan para llevar a cabo esos objetivos?
- ¿Qué procedimientos siguen para satisfacer los objetivos propuestos?
- ¿Cuál es la ubicación geográfica de la empresa?
- ¿Cómo es la relación que tiene con la comunidad?
- ¿Poseen relación con otras instituciones?
- ¿Cómo fue el origen, la formación y evolución de esta empresa?
- ¿Qué cambios importantes han tenido?
- ¿Poseen alguna tradición como empresa?
- ¿Qué cantidad de personal tiene la empresa?
- ¿Cómo está organizada?
- ¿Por medio de qué normas se rigen?
- ¿Cómo realizan la evaluación de los resultados?

### **Modelo de entrevista para la realización de los análisis de puesto**

#### **En lo que respecta a la descripción genérica del puesto:**

- Lugar de Realización
- Nombre del puesto
- Ubicación en el organigrama estructural
  - Subordinados a cargo
  - Superior del puesto inmediato
  - Comunicaciones laterales
- Número de empleados en el puesto
- Fin general de la tarea
- Fecha del análisis

#### **En cuanto a la descripción específica de las tareas que se llevan a cabo:**

- Descripción de las principales tareas realizadas
- Descripción de las tareas secundarias
- Procedimientos mediante los cuales las llevan a cabo
- Objetivo de la misma

- Tiempo estimado de ejecución

**En lo referido a las condiciones en las cuales se desempeña:**

- Condiciones Técnicas
- Condiciones Ambientales
- Condiciones Económicas y Legales
- Condiciones Sanitarias
- Condiciones Sociales

**Para elaborar el Perfil del puesto:**

- Edad
- Sexo
- Preparación académica
- Experiencia previa
- Competencias conductuales (Establecidas por nivel)

Competencias	A	B	C	D

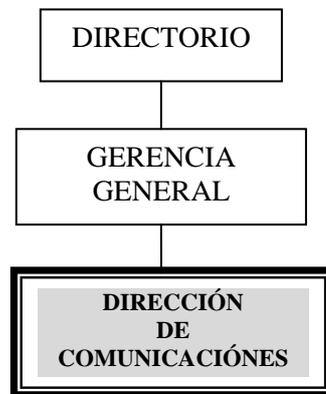
- Definición de las competencias requeridas en función del nivel exigido

## *Análisis de Puesto*

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DIRCOM (Dirección de Comunicación) –****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Gerencia General
  - **Supervisión:** -
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado fundamentalmente con el Área de Seguridad e Higiene laboral, Gestión de Ventas y Asesoría de Recursos Humanos. Coordina y trabaja en equipo con todas las áreas de la organización.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Crear canales y soportes eficaces que favorezcan la comunicación interna y externa de la empresa.
- 
- **Fecha del análisis:** 11/06/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Chequeo de mensajes	Al inicio de la jornada laboral revisa los mensajes de correo electrónico, las notificaciones escritas que hayan llegado a la oficina y los comunicados sobre novedades. Luego emite las respuestas a los mismos, ya sea vía mail, por escrito o comunicación telefónica, según sea necesario.	Recepcionar novedades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Resolución de problemas	Entre 15 minutos y una hora
2	Manejo del Merchandising (Mercado de diseño)	En forma conjunta con imprenta y diseñador gráfico, se eligen regalos empresariales tanto para el personal como para los clientes. Pueden ser: lapiceras, tarjeteros, carpetas de presentación, tarjetas personales, utensilios de escritorio, etc. El proveedor va a la oficina, ofrece los productos y una vez elegido, se realiza el pedido adjuntando el logo de la empresa, para llevar a cabo la compra.	Comunicar la imagen institucional	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Liderazgo	Cinco horas
3	Armado de campañas publicitarias	a- Presenta la propuesta y/o necesidad de publicidad. b- Una vez aprobada la realización de la campaña por la gerencia, define el objetivo a lograr con la misma, ya sea: información, promoción o conocimiento	Publicitar la empresa	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Resolución de problemas	Alrededor de 15 días

		<p>de la marca.</p> <p>c- En función de ello, segmenta el público al cual estará dirigida (sector industrial y/o empresas que comercializan petróleo).</p> <p>d- A continuación elige el medio de comunicación que se utilizará (diario, revista, televisión) y el soporte (audiovisual, gráfico). En función de esto, se elabora el mensaje y se contacta con la diseñadora.</p> <p>e- Finalmente se envía al medio elegido para la publicación.</p>			
4	Evaluación de campañas publicitarias	<p>A partir del primer día que se lleva a cabo la publicidad, chequea la eficacia de la misma y la evalúa teniendo en cuenta los contactos que establecen los interesados con la empresa (ya sea vía mail o telefónica). Estos datos son registrados en una planilla confeccionada para tal fin donde se anota: el medio el cual el cliente llega a la empresa y la razón de su llamada.</p>	<p>Evaluar costo-beneficio</p>	<p>Capacidad de planificación y organización Comunicación</p>	<p>Entre uno y dos meses</p>
5	Capacitación del personal	<p>a- En función del perfil de cada puesto se detectan las necesidades de capacitación en cada área.</p> <p>b- En función de ello establece el contacto vía mail o telefónicamente con empresas que capacitan personal y solicita un presupuesto según lo</p>	<p>Mejorar el desempeño</p>	<p>Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Empowerment Liderazgo</p>	<p>Dos días</p>

		<p>requerido.</p> <p>c- Luego evalúa el presupuesto y determina cuáles se llevarán a cabo y cuáles no teniendo en cuenta: contenido, requisitos, profesionales a cargo y costos.</p> <p>d- Finalmente se inscribe al empleado para la realización de la misma.</p>			
6	Inducción del Personal	<p>Cuando ingresa un nuevo empleado a la empresa, lo convoca a una reunión, dentro del horario de la jornada laboral, para informarle acerca de: la estructura organizacional de la empresa, política y visión de la misma, funciones y tareas que llevará a cabo y a quién debe dirigirse teniendo en cuenta el organigrama organizacional.</p>	<p>Dar a conocer la organización</p>	<p>Capacidad de planificación y organización Comunicación Empowerment Liderazgo</p>	<p>Una hora</p>
7	Organización de eventos	<p>Para fechas especiales, fin de año, etc. organiza agasajos, cenas, almuerzos, etc. En primer lugar se contacta con las empresas que sea necesario: eventos, banquete, salones, espectáculos, imprenta, y demás, para solicitar un presupuesto. Una vez evaluados los mismos, elige el más conveniente teniendo en cuenta costo y calidad, concreta fecha y horario y realiza las invitaciones correspondientes.</p>	<p>Agasajar al personal</p>	<p>Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Resolución de problemas</p>	<p>Entre uno y 15 días</p>

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con una oficina con escritorio y sillas, PC, teléfono, Internet, útiles de librería tales como carpeta, bibliorato, lapicera, hojas, etc., y bibliografía sobre comunicación institucional.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 6 horas diarias Aporte jubilatorio, obra social, seguro y aguinaldo.

La tarea requiere título universitario en Comunicación, Administración de empresas o afines, y conocimientos de informática.

Experiencia mínima de un año en el manejo de comunicación en empresas o instituciones.

Se solicita tener entendimiento sobre realidades políticas, económicas y sociales para la toma de decisiones a tiempo. Será responsable de planificar y controlar todos los mensajes y soportes dirigidos a todos los miembros de la organización y de la implementación de la imagen institucional.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con las demás Áreas y Asesorías de la empresa.

**PERFIL DEL PUESTO**  
**DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES**

---

- **Edad:** mínima 28 años
- **Sexo:** indistinto
- **Preparación académica:** Título universitario en Comunicación, Administración de empresa o afines. Conocimientos en informática.  
Entendimiento sobre realidades políticas, económicas y sociales que lo lleven a tomar decisiones a tiempo.
- **Experiencia previa:** un año en el manejo de comunicación en empresas o instituciones.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Empowerment		X		
Liderazgo	X			
Resolución de problemas	X			

**REFERENCIAS:**

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Autocontrol (B):** Capacidad para actuar con calma y habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.
- ♣ **Capacidad de negociación (A):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros miembros de la organización para colaborar en estas situaciones. Y también implica habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Empowerment (B):** Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento de la organización. Brindar autoridad y responsabilidad a las personas que tiene a su cargo a fin de que desarrollen una característica específica.
- ♣ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ♣ **Resolución de problemas (A):** Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de la propia empresa.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO DE VENTA DE COMBUSTIBLE -****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *ENCARGADO DE DEP. DE VENTA DE COMBUSTIBLE*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Gerencia General
  - **Supervisión:** Gestión de Venta, Encargado de depósito
  - **Comunicaciones laterales:** Gestión de Compra, Área Administración y Finanzas, Gestión impositiva.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Coordinar y controlar el proceso general de venta de combustible.
- 
- **Fecha del análisis:** 12/03/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Encargado de Dep. de Venta de Combustible**

	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Control	<p><b>d- Fondo fijo:</b> cuando recibe la planilla de viáticos del personal, controla que los montos de la misma coincidan con los comprobantes recibidos. La firma como visada, recibe vuelto en caso de que lo haya y pasa la planilla a la Secretaria para que la registre en el sistema.</p> <p><b>e- Flujo de fondos:</b> recolecta información de los movimientos diarios. Los datos obtenidos son registrados en una planilla elaborada para tal fin y luego los traslada al sistema informático. Finalmente controla para verificar que no hallan errores y emite un resumen de cuenta.</p> <p><b>f- Clientes (cuentas corrientes):</b> por medio del sistema informático controla las ventas realizadas y las correspondientes cobranzas. En caso de que existan deudas, consulta con el Área Gestión de venta acerca de los motivos de la misma y el acuerdo realizado con el cliente.</p>	Controlar movimientos	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Liderazgo Orientación al cliente Resolución de problemas Tolerancia a la presión	Entre 30 minutos y dos horas.
2	Registro de cobranzas	Ya realizada la cobranza, registra los datos de la misma en una planilla elaborada para tal fin. Luego las cuentas pendientes por cobrar son registradas en el sistema informático.	Controlar pagos pendientes	Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Orientación al cliente	Alrededor de una hora

				Resolución de problemas Tolerancia a la presión	
3	Realización de informe de gestión	Semanalmente, teniendo en cuenta los datos del sistema, presenta un informe a Gerencia acerca de los gastos semanales en cuanto a: combustible, flete, administración, repositorio de arena, y de los diferentes sectores de la organización.	Transmitir resultados	Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Liderazgo Orientación al cliente Tolerancia a la presión	Media hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Encargado de Dep. de Venta de Combustible**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, impresora, calculadora, teléfono, útiles de librería tales como carpeta, bibliabrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título Universitario en Administración de empresas o afines y conocimientos en informática y gestión contable.

Experiencia mínima de un año en puestos afines.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en interacción con el Departamento de Administración y Finanzas, Secretaria, Encargado de Gestión impositiva, Encargado de Depósito y Encargado de Compras.

**PERFIL DEL PUESTO****Encargado de Dep. de Venta de Combustible**

- **Edad:** Mínimo 28 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Preparación académica:** Requiere título Universitario en Administración de empresas o afines y conocimientos en informática y gestión contable.
- **Experiencia previa:** mínima de un año en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización	X			
Habilidad analítica	X			
Liderazgo	X			
Orientación al cliente	X			
Resolución de problemas	X			
Tolerancia a la presión	X			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ❖ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ❖ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ❖ **Habilidad analítica (A):** Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- ❖ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ❖ **Orientación al cliente (A):** Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas se vean satisfechas. Incluye la capacidad de asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, logrando que éste manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando entusiasmo y deleite.
- ❖ **Resolución de problemas (A):** Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de la propia empresa.
- ❖ **Tolerancia a la presión (A):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA – GESTIÓN DE COMPRA

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *GESTIÓN DE COMPRAS*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Servicio de Transporte y Logística
  - **Supervisión:** no posee
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Área de Gestión de Ventas, Responsable de Servicio de Transporte, Auxiliar de Servicio de Transporte y Responsable de Mantenimiento.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Gestión y control de las tareas operativas implicadas en el proceso de compra.
- 
- **Fecha del análisis:** 10/09/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Gestión de Compras**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Recepción de pedidos	<p>1- El pedido de compra llega desde cualquier área de la empresa por medio de una nota de pedido. Se recibe vía mail, fax o notificación escrita firmada por quien lo solicita.</p> <p>2- Teniendo en cuenta las necesidades y prioridades existentes, autoriza o no la compra.</p> <p>3- Según el elemento de que se trate, selecciona los proveedores y solicita un presupuesto.</p> <p>4- Teniendo en cuenta calidad, precio y forma de pago, se elige el presupuesto más conveniente y realiza el pedido.</p>	Recepcionar necesidades	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Integridad</p>	Entre 10 min. y media hora
2	Emisión de orden de compra	Una vez autorizada la realización de la compra por Gerencia, emite la orden de compra correspondiente con los siguientes datos: código del producto, cantidad, descripción, precio unitario, importe, fecha de entrega, subtotal y total. Luego la lleva o envía al proveedor o comercio donde se llevará a cabo la compra.	Realizar pedido	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Integridad</p>	Media hora
3	Compra	Una vez entregada la orden de	Comprar	Capacidad de negociación	15 minutos

		compra retira los materiales o elementos solicitados. Al llegar los materiales realiza el control técnico correspondiente y luego los lleva o envía al área que corresponda junto con el remito por duplicado.		Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Integridad	
4	Registro y archivo	Una vez realizada la compra y obtenida la factura, ésta se carga en la PC. Finalmente la orden de compra, factura, el remito y la orden de pedido se abrochan y archivan en una carpeta.	Pagar la compra	Capacidad de planificación y organización Comunicación	Media hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Gestión de Compras**

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, agenda, calculadora, abrochadora, útiles de librería tales como: lapicera, hojas, etc., teléfono celular, Nextel, PC, internet. Vehículo particular.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa y además debe realizar traslados a los clientes, en su vehículo particular, para ofrecer el producto. La oficina posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado. Debe realizar traslados a los distintos proveedores para realizar las compras de los elementos necesarios.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual, encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. El horario de trabajo es flexible. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART. Es necesario poseer licencia de conducir y vehículo particular para realizar los traslados al depósito y a los proveedores cuando sea necesario.

La tarea requiere secundario completo y preferentemente título terciario en Administración de empresas o carreras afines. Debe poseer conocimientos de producto y servicio, computación e inglés. Experiencia mínima de un año en puestos similares.

#### **Condiciones Sanitarias**

La oficina es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Al realizar traslados al depósito y empresas de proveedores se encuentra en riesgo de accidente de tránsito.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en colaboración con las Áreas: Responsable de Servicio de Transporte, Auxiliar de Servicio de Transporte y Responsable de Mantenimiento. Además existe permanente interacción con los proveedores.

**PERFIL DEL PUESTO****Gestión de Compras**

- **Edad:** mínima 30 años
- **Sexo:** indistinto.
- **Preparación académica:** secundario completo y preferentemente Título Terciario en Administración de empresas o carreras afines. Conocimientos en computación e inglés. Licencia de conducir.
- **Experiencia previa:** mínimo un año en puestos afines
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Iniciativa		X		
Integridad	X			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ❖ **Capacidad de negociación (A):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros miembros de la organización para colaborar en estas situaciones. Y también implica habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- ❖ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ❖ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ❖ **Iniciativa (B):** Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados. Actuar anticipadamente.
- ❖ **Integridad (A):** Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores de la empresa y habilidad para proponer o decidir, según sea su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético.

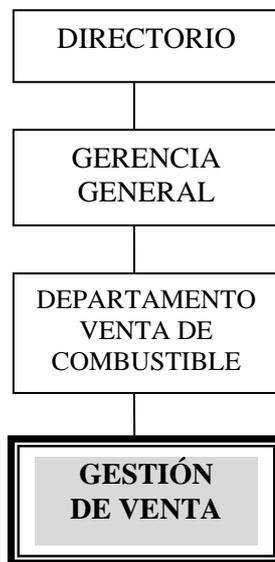
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO VENTA DE COMBUSTIBLE – GESTIÓN DE VENTA

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *GESTIÓN DE VENTAS*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Venta de Combustible
  - **Supervisión:** no posee
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Área de Gestión de Compras, Encargado de depósito y Departamento de Administración y Finanzas.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Llevar a cabo en tiempo y forma el proceso de venta de combustible.
- 
- **Fecha del análisis:** 01/09/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Gestión de Ventas**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Chequeo de correo electrónico	Al inicio de la jornada laboral enciende la computadora, realiza la conexión a internet, entra a la página de Ener Truck, ingresa la contraseña y lee los mensajes nuevos de correo electrónico. A continuación emite las respuestas correspondientes a los mismos, siendo prioritarias las referidas a cobranzas.	Recepcionar información	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa	15 minutos
2	Búsqueda de clientes	Se establece un primer contacto por teléfono o vía mail, con empresas del medio: de rubro alimenticio, constructoras, viales, industrias alcohólicas, etc., que utilizan los combustibles que vende Ener Truck para su producción. Si la empresa está interesada en el producto, asiste a la misma para una entrevista personal, con quien se estableció el primer contacto. En ella informa detalladamente sobre los productos y servicios que la empresa ofrece. Los datos de los clientes: nombre, teléfono y mail, se registran en una base de datos en la PC y en un cuaderno.	Ofrecer el producto	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Integridad	Una hora
3	Despacho de combustible	Cuando llega el pedido del cliente, verifica si la cantidad de combustible está en el depósito, y si hay chofer y camión disponible para la distribución del mismo. Luego comunica telefónicamente al encargado de depósito los detalles de la	Vender el producto	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Iniciativa	Una hora

		venta: qué producto se necesita, para cuándo, cómo debe ser enviado, a dónde y la forma de pago. Por último, el camión de la empresa transporta el producto al cliente.		Integridad Tolerancia a la presión	
4	Cobranza de combustible	Una vez realizada la descarga de combustible al cliente, se realiza el pago de dos maneras posibles: a- En forma directa, al chofer que distribuye el combustible, por medio de un cheque, quien a su vez, es el responsable de entregarlo al encargado de ventas. b- Si no fue realizado al chofer, el responsable de venta se traslada al domicilio del cliente en su vehículo particular, emite el recibo y recibe el pago. En ambos casos se emiten los recibos correspondientes.	Cobrar el producto	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Integridad Tolerancia a la presión	Entre una y tres horas
5	Control de stock del depósito	Una o dos veces por semana, de acuerdo al caudal de venta registrado, se dirige en forma sorpresiva al depósito. Mediante una varilla de medición, controla la cantidad de combustible que poseen los tanques que allí se encuentran. Los datos se registran en una planilla y luego se verifican con las ventas realizadas.	Detectar faltantes de combustible	Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Iniciativa Integridad	Media hora
6	Pedido de combustible	Luego del control de stock, vía telefónica realiza el pedido de combustible a los proveedores que posee la empresa, conforme a las necesidades de venta.	Mantener el stock	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación	Media hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Gestión de Ventas**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, maletín, agenda, calculadora, talonarios de recibos, útiles de librería tales como: lapicera, cuaderno, hojas; teléfono celular, PC, Sistema informático Bejerman, internet. Vehículo particular.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa y además debe realizar traslados a los clientes, en su vehículo particular, para ofrecer el producto. La oficina posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual, encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 10 horas diarias. Sueldo básico más comisiones por las ventas realizadas, viáticos de combustible, aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART. Debe poseer licencia de conducir y vehículo particular para realizar los traslados a los clientes.

La tarea requiere secundario completo y preferentemente título terciario. Debe poseer conocimientos de: administración, marketing de producto y servicio, computación e inglés. Experiencia mínima de dos años en venta, preferentemente de combustible, con cartera de clientes.

#### **Condiciones Sanitarias**

La oficina es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Al realizar traslados a diversas empresas se encuentra expuesto a cambios climáticos y a riesgo de accidente de tránsito.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en contacto permanente con el cliente y con el Área Gestión de Compras, Encargado de depósito y Departamento Administrativo.

**PERFIL DEL PUESTO****Gestión de Ventas**

---

- **Edad:** mínima 30 años
- **Sexo:** indistinto.
- **Preparación académica:** secundario completo y preferentemente título terciario. Conocimientos en administración, marketing de producto y servicio, computación e inglés. Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** mínimo dos años, en venta (preferentemente de combustible) y debe poseer cartera de clientes.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Habilidad analítica	X			
Iniciativa		X		
Integridad	X			
Tolerancia a la presión		X		

**REFERENCIAS:**

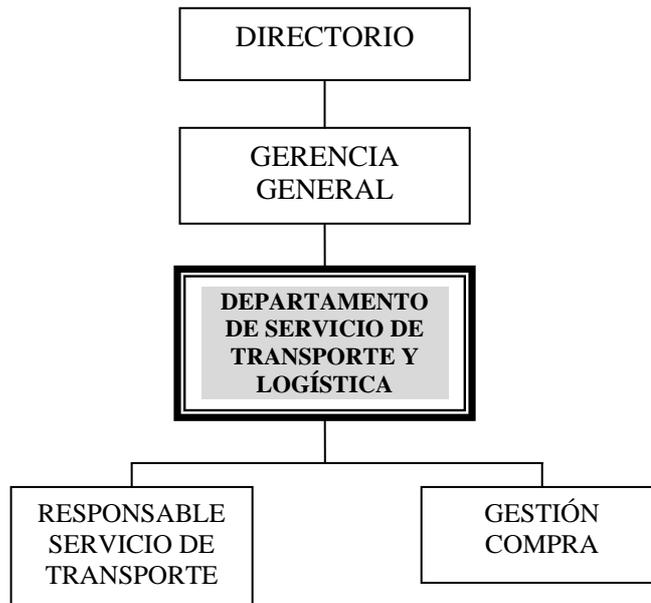
A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Habilidad analítica (A):** Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- ♣ **Iniciativa (B):** Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados. Actuar anticipadamente.
- ♣ **Integridad (A):** Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores de la empresa y habilidad para proponer o decidir, según sea su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético.
- ♣ **Tolerancia a la presión (B):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA –****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *ENCARGADO DE DEP. DE SERV. DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Gerencia General
  - **Supervisión:** Responsable Servicio de transporte y Gestión Compra
  - **Comunicaciones laterales:** Encargado de Control de Documentos, Secretaria y Departamento de Administración y Finanzas.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Coordinar y controlar el servicio de transporte y logística, conforme a las necesidades y posibilidades del mercado.
- **Fecha del análisis:** 11/03/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Encargado de Departamento de Servicio de Transporte y Logística**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Gestión de documentación	<p>- RUTA (habilitación del vehículo): Recopila la documentación necesaria para que se haga efectivo el trámite. Es la siguiente (en original y copia): verificación técnica del vehículo, póliza de seguro, cupón de pago del mismo y título del vehículo. Este documento se renueva cada un año. Si se trata de un vehiculo de terceros, se presenta además un contrato de usufructo que lo habilita para realizar dichos trámites (lo hace un apoderado).</p> <p>- Permiso para realizar flete internacional: Se dirige personalmente a la CNRT (Comisión Nacional de Transporte) y presenta el título del vehículo y la habilitación del mismo (RUTA). Con esto, obtiene una habilitación provisoria para la realización del flete, hasta que sale la definitiva.</p>	Gestionar permisos	Capacidad de planificación y organización Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas Tolerancia a la presión	Relativo según la época del año
2	Envío de documentación	Una vez obtenido el permiso provisorio lo envía al gestor extranjero, encargado de autorizar el trámite en el Ministerio y en la aduana de destino, para obtener la habilitación que corresponda según cada caso. A su vez, la aduana establece un itinerario de viaje determinando plazo y	Obtener habilitación	Capacidad de planificación y organización Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas Tolerancia a la presión	Entre una y cuatro horas

		recorrido a cumplir. En caso de que no se cumpla aplica una multa del 1% del valor de la mercadería que se transporta.			
3	Recepción y registro de novedades	<p>a- Durante el mes recepciona las novedades del personal y las archiva en una carpeta elaborada para tal fin, ordenándolas por empleado. Las novedades pueden ser: enfermedades, vacaciones, suspensiones, descuentos, adelantos de pago, descuentos de obra social, escolaridad, financiaciones, renunciaciones, despidos, altas, modalidades de contratación, etc.</p> <p>b- Luego registra la documentación archivada en una planilla de Excel en la PC para llevar a cabo la liquidación de sueldos.</p> <p>c- El original de las novedades recibidas se archiva en el legajo de cada empleado y una copia de las mismas se guardan en carpeta aparte.</p>	Liquidar sueldos	Capacidad de planificación y organización Resolución de problemas	Entre 10 minutos y media hora
4	Emisión de pagos	Una vez realizada la liquidación vía on line envía un archivo al banco para que realice los depósitos de sueldo del personal. Consta de los siguientes datos: nombre del empleado, número de cuenta e importe a depositar.	Pagar sueldos	Capacidad de planificación y organización Iniciativa – Autonomía Resolución de problemas Tolerancia a la presión	Entre 10 y 15 minutos
5	Control	<p>c- De proveedores</p> <p>d- Del proceso administrativo de Compra</p>	Evaluar	Capacidad de planificación y organización Iniciativa – Autonomía Liderazgo	En forma periódica

				Orientación a los resultados Resolución de problemas Tolerancia a la presión	
6	Realización de reportes del Área	Cuando Gerencia General lo requiera, elabora un informe sobre las novedades, actividades, comentarios, evaluación de resultados, sugerencias, observaciones, etc. del área.	Evaluar resultados	Capacidad de planificación y organización Iniciativa – Autonomía Liderazgo Orientación a los resultados Resolución de problemas	Alrededor de una hora

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Encargado de Departamento de Servicio de Transporte y Logística**

---

**Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, impresora, calculadora, teléfono, útiles de librería tales como carpeta, bibliobrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

**Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa. Posee iluminación natural y artificial por medio de tubos fluorescentes. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado. Además posee ventilación natural.

**Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias. Aporte jubilatorio, obra social, seguro y aguinaldo. La tarea requiere título terciario o universitario en Administración o Gestión de Empresas, Comercio Internacional o Marketing. Conocimiento del cliente, prestación de servicios, posibilidades del mercado, informática e inglés.

Experiencia previa mínima de tres años en puestos afines.

**Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

**Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en forma individual y en equipo con el Encargado de Control de Documentos, Departamento de Administración y Finanzas y Gestión de Compras.

**PERFIL DEL PUESTO****Encargado de Departamento de Servicio de Transporte y Logística**

- **Edad:** mínima 28 años
- **Sexo:** indistinto
- **Preparación académica:** Título Terciario o Universitario en Administración o Gestión de Empresas, Comercio Internacional o Marketing. Conocimiento del cliente, prestación de servicios, posibilidades del mercado, informática e inglés.
- **Experiencia previa:** tres años en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	<b>X</b>			
<b>Iniciativa – Autonomía</b>	<b>X</b>			
<b>Liderazgo</b>	<b>X</b>			
<b>Orientación a los resultados</b>	<b>X</b>			
<b>Resolución de problemas</b>	<b>X</b>			
<b>Tolerancia a la presión</b>	<b>X</b>			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ❖ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ❖ **Iniciativa – Autonomía (A):** Capacidad para responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación, de forma clara y con flexibilidad para visualizar los cambios como oportunidades. Implica habilidad para promover mejoras sin que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
- ❖ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ❖ **Orientación a los resultados (A):** Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto de los definidos por la organización en su conjunto (ya sea ámbito local o internacional); y aportar a éstas en la consecución de los resultados, ofreciendo, frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
- ❖ **Resolución de problemas (A):** Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de la propia empresa.
- ❖ **Tolerancia a la presión (A):** Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

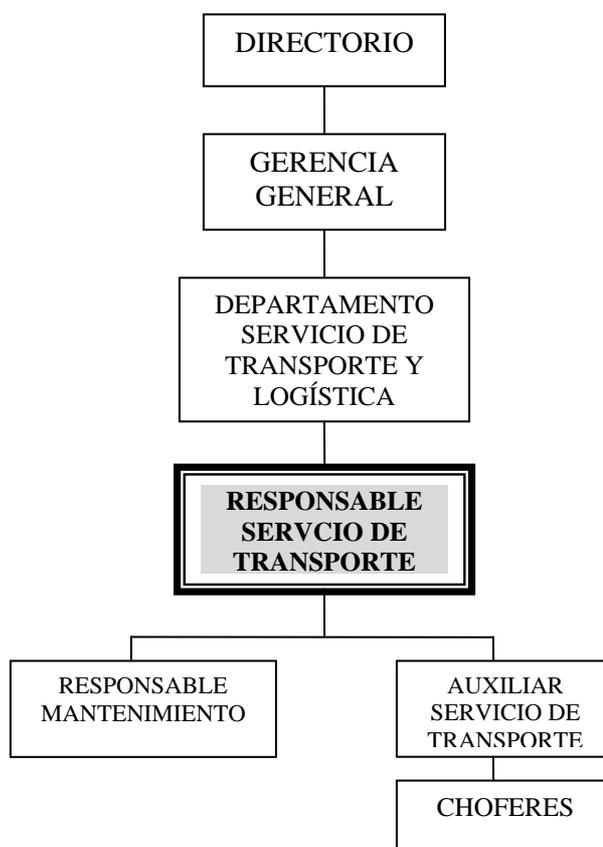
## ANÁLISIS DE PUESTO

### GERENCIA GENERAL - DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA – RESPONSABLE DE SERVICIO DE TRANSPORTE

#### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo
- **Nombre del puesto:** *RESPONSABLE DE SERVICIO DE TRANSPORTE*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Transporte y Logística
  - **Supervisión:** Responsable de Mantenimiento, Auxiliar de Servicio de Transporte y Choferes.
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con las siguientes Áreas: Gestión de Compras, Departamento Administración y Finanzas, DIRCOM, Técnicos de Higiene y Seguridad.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Supervisar y controlar las tareas del Responsable de Mantenimiento, Auxiliar de Servicio de Transporte y Choferes. Constituye el nexo entre Gerencia General y el personal que posee a su cargo.
- **Fecha del análisis:** 24/06/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Responsable de Servicio de Transporte**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Control	Es el encargado de controlar: - Certificaciones de trabajo - Las funciones de las siguientes Áreas: a. Auxiliar de Servicio de Transporte b. Auxiliar Seguridad e Higiene c. Responsable de Mantenimiento	Evaluar el desempeño	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Iniciativa Liderazgo Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)
2	Contacto con cliente externo (Petro Andina)	Ante necesidades, comunicaciones, etc. se comunica en forma personal o vía telefónica con el cliente para coordinar estrategias de trabajo. Ya sea para el registro de novedades, temas referidos a personal, etc.	Recibir o brindar información	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Entre 15 minutos y una hora
3	Atención de necesidades	Recepciona de manera escrita o verbal las necesidades y reclamos que tienen los choferes en cuanto a: comida, sueldo, recarga horaria, ticket, turnos de trabajo. Luego, las transmite al área que corresponda, según sea lo requerido.	Resolver necesidades	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Liderazgo Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Alrededor de 30 minutos

4	Traslado del personal	<p>- Cuando llega el personal a la terminal de 25 de mayo, los va a buscar en la camioneta de la empresa y los lleva a la base de Corcovo para dar inicio al diagrama de trabajo.</p> <p>- Del mismo modo, cuando finaliza el diagrama de trabajo, los lleva a la terminal para que regresen a sus domicilios y obtengan los días de franco correspondientes.</p>	Trasladar personal	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p>	Dos horas
5	Determinación de apercibimientos y/o sanciones	<p>Ante alguna falta, incidente o accidente del personal, comunica al Área DIRCOM la situación ocurrida. Una vez obtenida la autorización de dicha área notifica, al empleado implicado, la sanción o apercibimiento correspondiente de acuerdo a los criterios establecidos previamente por la organización. La nota consta de los siguientes datos: tipo de sanción, motivo de la misma, fecha y nombre y apellido del empleado. Finalmente el empleado la firma y es archivada en una carpeta armada para tal fin.</p>	Lograr mayor cuidado en las tareas	<p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Tolerancia a la presión</p>	Una hora
6	Organización de diagramas de trabajo	<p>Ordena y coordina:</p> <p>- Los diagramas de viaje (día y hora de salida y llegada del camión a la base y del chofer).</p> <p>- Períodos de trabajo y descanso de cada chofer, siguiendo el cronograma</p>	Planificar diagramas de trabajo	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación a los</p>	Dos horas

		establecido previamente para ello. - En caso de que se produzcan vacantes en algún viaje, las cubre. - Las vacaciones del personal		resultados	
7	Pago de proveedores	Cuando se realiza una compra en la base, previa autorización del Encargado de Compras, envía la factura a la oficina. Desde allí, por encomienda o por intermedio de personal que viaja hacia allá, llegan los cheques para efectuar el pago a los proveedores que corresponda.	Pagar compras	Capacidad de negociación Comunicación Orientación a los resultados	Una hora
8	Colaboración con el Área de Higiene y Seguridad	Colabora con los técnicos de higiene y seguridad, en la aplicación y cumplimiento de las normas establecidas por el Área.	Prevenir accidentes	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Orientación a los resultados	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Responsable de Servicio de Transporte**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio, sillas, PC, impresora, radio, teléfono, máquina de fotos, útiles de librería tales como: lapicera, hojas, papel de impresora; abrochadora.

Los traslados a la base del campo se realizan en la camioneta de la empresa.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El espacio destinado para la oficina es una casilla (contenedor) preparada para tal fin. Los traslados a los distintos lugares dentro del campo, se realizan en camionetas de la empresa. Convive con el resto del personal de la empresa.

La temperatura es regulada mediante calefacción o aire acondicionado según sea necesario. La iluminación es natural y artificial.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias en períodos 7 por 7 (7 días en la base y 7 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título universitario: Ingeniero Industrial, Seguridad e Higiene o afines. Conocimientos en Logística e informática, Liderazgo de empresa y Manejo de personal.

Experiencia de al menos dos años en puestos afines.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir profesional.

#### **Condiciones Sanitarias**

Existe riesgo de: incendio (debido al contacto con combustible), lesión física: corte, quemadura, etc.; pérdida de gas, accidente de tránsito, enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en forma conjunta con las Áreas: Gestión de Compra, Departamento Administración y Finanzas, DIRCOM y Técnicos de Higiene y Seguridad.

**PERFIL DEL PUESTO****Responsable de Servicio de Transporte**

---

- **Edad:** mínimo 30 años
- **Sexo:** Masculino
- **Preparación académica:** Título Universitario: Ingeniero Industrial, Seguridad e Higiene o afines. Conocimientos en Logística e informática, Liderazgo de empresa y Manejo de personal. El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo. Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** Mínimo tres años en puestos similares en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Iniciativa	X			
Liderazgo	X			
Orientación a los resultados		X		
Tolerancia a la presión	X			

**REFERENCIAS:**

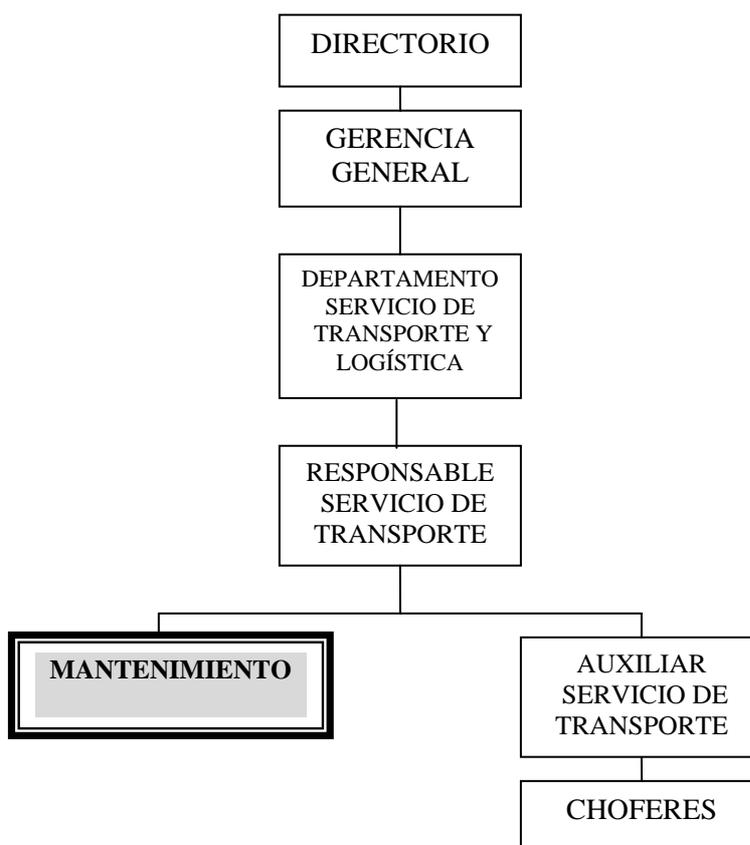
A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ❖ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ❖ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ❖ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ❖ **Iniciativa (A):** Capacidad para conseguir comprometer a otros en tareas extras o inusuales, y actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.
- ❖ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ❖ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los mismos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ❖ **Tolerancia a la presión (A):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA –  
MANTENIMIENTO****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Responsable Servicio de Transporte
  - **Supervisión:** tres ayudantes
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Área de Choferes, Auxiliar Servicio de Transporte y Seguridad e Higiene.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Procurar el buen rendimiento de todas las unidades e instalaciones de la empresa, a través del mantenimiento y la reparación de las mismas.
- **Fecha del análisis:** 26/05/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Responsable de Mantenimiento**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Detección de averías	Detecta las averías o fallas del camión. En caso de que exista alguna determina: - si la unidad puede continuar con el recorrido del viaje, ya que ésta no lo afecta (falla chica). - si debe ser reparado de inmediato, interrumpiendo la continuidad del trayecto (falla grande) hasta solucionado el problema.	Mantener el buen estado de los camiones	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Iniciativa Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)
2	Reparación de las unidades	Una vez detectadas las fallas las repara. Las mismas pueden ser de: frenos, rulemanes, tanque, cambio de radiador o alternador, soldadura, burro, ruedas, reparaciones eléctricas, lanchera, etc.	Prevenir incidentes y accidentes	Capacidad de planificación y organización Dinamismo – energía Iniciativa Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Entre 15 minutos y dos horas
3	Distribución de combustible	1- Revisa el camión verificando el adecuado funcionamiento de: luces, ruedas y enganche del tanque, que será utilizado para el transporte de combustible a los camiones. 2- Una vez revisado el tanque, se carga con combustible y luego se traslada hacia el campo para su distribución.  3- Al llegar al campo, se comunica con las diversas unidades por medio de	Abastecer de combustible	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Iniciativa	Entre 30 min. y una hora

		radio, para recibir información acerca de la localización de las mismas y hacerles llegar el combustible.			
4	Control de combustible	Controla el consumo de combustible de los camiones, registrando cada carga realizada en una planilla, elaborada para tal fin. En esta planilla se registra: día de carga, cantidad de combustible y consumo durante el recorrido del viaje.	Detectar pérdidas	Capacidad de planificación y organización Iniciativa Orientación a los resultados	Una hora
5	Atención de necesidades	Recepciona de manera escrita o verbal las necesidades y reclamos que tienen los choferes en cuanto a: comida, sueldo, recarga horaria, ticket, turnos de trabajo. Luego, las transmite al área que corresponda, según sea lo requerido, para la resolución de las mismas.	Resolver necesidades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Tolerancia a la presión	Alrededor de 30 minutos
6	Colaboración con el Área de Higiene y Seguridad	Colabora con los técnicos de higiene y seguridad, en la aplicación y cumplimiento de las normas establecidas por el Área.	Prevenir accidentes	Comunicación Iniciativa Orientación a los resultados	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Responsable de Mantenimiento**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un taller para llevar a cabo la reparación y mantenimiento de las unidades móviles; herramientas tales como: soldadora, llave francesa, amoladora, esmeril, cargador de batería, máquina de agujerear, compresor, soplete, morsa; grupo electrógeno; repuestos: tornillos, aceite, filtro, anticongelante, agua destilada, fuelles, pulmones, retenes, rulemanes, focos, cable de acelerador, correas, alternador, cubiertas. El puesto requiere mucho esfuerzo físico y en diversas posiciones: sentado, acostado, agachado, hincado.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El taller se encuentra ubicado dentro de la locación, al lado de las casillas donde reside el personal de la empresa. La iluminación es mediante reflectores y temperatura ambiente.

Realiza traslados diarios hacia los distintos campamentos (bases) del campo, para la provisión de combustible y recursos necesarios para los choferes que permanecen allí durante la carga y descarga del mismo en los pozos de petróleo.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias en períodos 14 por 14 (14 días en la base y 14 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere secundario completo, preferentemente técnico electromecánico y conocimientos en: electricidad, mecánica, informática y logística.

Experiencia requerida: dos años en puestos afines.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir profesional.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Cuenta con elementos de protección personal tales como: guantes, anteojos, casco, mameluco, botines, delantal de soldador y careta facial para amolar y soldar. Existe riesgo de: incendio, lesión física (corte, quemadura); enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con: ayudantes del Área de Mantenimiento, choferes y en interacción permanente con el Servicio de Seguridad e Higiene.

**PERFIL DEL PUESTO****Responsable de Mantenimiento**

---

- **Edad:** Mayor de 30 años
- **Sexo:** Masculino.
- **Preparación académica:** secundario completo, preferentemente técnico electromecánico. Conocimientos en: electricidad, mecánica, informática y logística.  
El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo. Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** dos años en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Dinamismo - energía		X		
Iniciativa	X			
Orientación a los resultados		X		
Tolerancia a la presión	X			

**REFERENCIAS:**

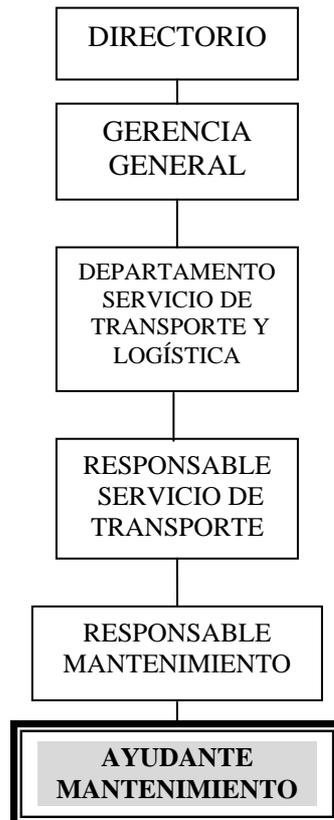
<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
- ♣ **Iniciativa (A):** Capacidad para conseguir comprometer a otros en tareas extras o inusuales, y actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA –  
AYUDANTE MANTENIMIENTO****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *AYUDANTE DE MANTENIMIENTO*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Responsable de Mantenimiento
  - **Supervisión:** no posee
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Área de Choferes, Auxiliar Servicio de Transporte y Seguridad e Higiene.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Procurar el buen rendimiento de todas las unidades e instalaciones de la empresa, a través del mantenimiento y la reparación de las mismas.
- **Fecha del análisis:** 11/03/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Ayudante de Mantenimiento**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Detección de averías	Detecta las averías o fallas del camión. En caso de que exista alguna determina: - si la unidad puede continuar con el recorrido del viaje, ya que ésta no lo afecta (falla chica). - si debe ser reparado de inmediato, interrumpiendo la continuidad del trayecto (falla grande) hasta solucionado el problema.	<b>Mantener el buen estado de los camiones</b>	Capacidad de planificación y organización Dinamismo – energía Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)
2	Reparación de las unidades	Una vez detectadas las fallas las repara. Las mismas pueden ser de: frenos, rulemanes, tanque, cambio de radiador o alternador, soldadura, burro, ruedas, reparaciones eléctricas, lanchera, etc.	Prevenir incidentes y accidentes	Capacidad de planificación y organización Dinamismo – energía Orientación a los resultados Tolerancia a la presión	Entre 15 minutos y dos horas
3	Distribución de combustible	1- Revisa el camión verificando el adecuado funcionamiento de: luces, ruedas y enganche del tanque, que será utilizado para el transporte de combustible a los camiones. 2- Una vez revisado el tanque, se carga con combustible y luego se traslada hacia el campo para su distribución.  3- Al llegar al campo, se comunica con las diversas unidades por medio de	Abastecer de combustible	Capacidad de planificación y organización Dinamismo – energía	Entre 30 min. y una hora

		radio, para recibir información acerca de la localización de las mismas y hacerles llegar el combustible.			
4	Control de combustible	Controla el consumo de combustible de los camiones, registrando cada carga realizada en una planilla, elaborada para tal fin. En esta planilla se registra: día de carga, cantidad de combustible y consumo durante el recorrido del viaje.	Detectar pérdidas	Capacidad de planificación y organización Orientación a los resultados	Una hora
5	Colaboración con el Área de Higiene y Seguridad	Colabora con los técnicos de higiene y seguridad, en la aplicación y cumplimiento de las normas establecidas por el Área.	Prevenir accidentes	Orientación a los resultados	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Ayudante de Mantenimiento**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un taller para llevar a cabo la reparación y mantenimiento de las unidades móviles; herramientas tales como: soldadora, llave francesa, amoladora, esmeril, cargador de batería, máquina de agujerear, compresor, soplete, morsa; grupo electrógeno; repuestos: tornillos, aceite, filtro, anticongelante, agua destilada, fuelles, pulmones, retenes, rulemanes, focos, cable de acelerador, correas, alternador, cubiertas. El puesto requiere mucho esfuerzo físico y en diversas posiciones: sentado, acostado, agachado, hincado.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El taller se encuentra ubicado dentro de la locación, al lado de las casillas donde reside el personal de la empresa. La iluminación es mediante reflectores y temperatura ambiente.

Realiza traslados diarios hacia los distintos campamentos (bases) del campo, para la provisión de combustible.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias en períodos 7 por 7 (7 días en la base y 7 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere secundario completo, preferentemente técnico electromecánico y conocimientos en: electricidad, mecánica, informática y logística.

Experiencia requerida: un año en puestos afines.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir profesional.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Cuenta con elementos de protección personal tales como: guantes, anteojos, casco, mameluco, botines, delantal de soldador y careta facial para amolar y soldar. Existe riesgo de: incendio, lesión física (corte, quemadura); enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con los Choferes y en interacción permanente con el Servicio de Seguridad e Higiene.

**PERFIL DEL PUESTO****Ayudante de Mantenimiento**

---

- **Edad:** Mayor de 30 años
- **Sexo:** Masculino.
- **Preparación académica:** secundario completo, preferentemente técnico electromecánico. Conocimientos en: electricidad, mecánica, informática y logística.  
El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo. Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** un año en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Dinamismo – energía		X		
Orientación a los resultados		X		
Tolerancia a la presión	X			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

**GERENCIA GENERAL**  
**- DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA –**  
**AUXILIAR DE SERVICIO DE TRANSPORTE**

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *AUXILIAR DE SERVICIO DE TRANSPORTE*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Responsable de Servicio de Transporte
  - **Supervisión:** Choferes
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con el Responsable de Mantenimiento y con los Técnicos de Higiene y Seguridad
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Es responsable de supervisar y controlar a los choferes en las diversas tareas que realizan. Reemplaza al Responsable de Servicio de Transporte durante su período de franco.
- **Fecha del análisis:** 22/05/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Auxiliar de Servicio de Transporte**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Atención de necesidades	Recepciona de manera escrita u oral las necesidades y reclamos que tienen los choferes y el Encargado de Mantenimiento en cuanto a: comida, sueldo, recarga horaria, ticket, turnos de trabajo y recursos materiales necesarios para el adecuado desempeño de las funciones de cada uno. Luego, las transmite al área que corresponda, según sea lo requerido, para la resolución de las mismas.	Resolver demandas	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Liderazgo Tolerancia a la presión	Alrededor de 30 minutos
2	Comunicación con el Responsable de Mantenimiento	Comunica al Responsable del Área: a- Reclamos y necesidades expresados por los choferes. b- Faltas o conductas que requieran sanción. c- Sugerencias para optimizar la labor del personal.	Prevenir y resolver problemas	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa	Una hora
3	Organización de diagramas de trabajo	Ordena y coordina: - Los diagramas de trabajo (día y hora de salida y llegada del camión y el chofer a la base)  - Períodos de trabajo y descanso de cada chofer, siguiendo el	Planificar diagramas de trabajo	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa Liderazgo	Dos horas

		<p>cronograma establecido previamente para ello.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de que se produzcan vacantes en algún viaje, las cubre.</li> <li>- Vacaciones del personal</li> </ul>			
4	Control de check list	<p>Elabora y controla los check list de los camiones. Es un formulario en el cual se detalla la condición en la que se encuentran las distintas partes del camión ante de iniciar el recorrido.</p>	Detectar fallas o averías	<p>Capacidad de negociación          Capacidad de planificación y organización          Iniciativa          Liderazgo          Tolerancia a la presión</p>	Una hora
5	Colaboración	<p>a- Con el Área de Mantenimiento: a partir de los check list realizados, colabora en la detección de fallas existentes en los camiones que puedan generar averías o problemas mayores.</p> <p>b- Con el Área de Higiene y Seguridad: en la aplicación y control del cumplimiento de las normas establecidas por dicha Área en cuanto a seguridad, higiene, elementos de trabajo, etc.</p>	Prevenir accidentes	<p>Capacidad de planificación y organización          Comunicación          Iniciativa</p>	Duración de la jornada de trabajo (12 horas)
6	Traslados del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando llega el personal a la terminal de 25 de mayo, los va a buscar en la camioneta de la empresa y los lleva a la base de Corcobo para dar inicio al diagrama de trabajo.</li> <li>- Del mismo modo, cuando finaliza el diagrama de trabajo, los lleva a la</li> </ul>	Llevar al personal hasta el lugar de trabajo.	<p>Capacidad de planificación y organización          Comunicación</p> <p>Iniciativa          Tolerancia a la presión</p>	Dos horas

		terminal para que regresen a sus domicilios y obtengan los días de franco correspondientes.			
--	--	---	--	--	--

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Auxiliar de Servicio de Transporte**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio, PC, teléfono, útiles de librería, planillas. Los traslados a las áreas de carga y descarga se realizan en la camioneta de la empresa.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El espacio destinado para la oficina es una casilla preparada para tal fin. Los traslados a los distintos lugares dentro del campo, se realizan en camionetas de la empresa. Convive con el resto del personal de la empresa.

La temperatura es regulada mediante calefacción o aire acondicionado según sea necesario. La iluminación es natural y artificial.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias en períodos 7 por 7 (7 días en la base y 7 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título universitario o técnico: Ingeniero Industrial, Seguridad e Higiene o afines. Conocimientos en Logística e informática, Liderazgo de empresa y Manejo de personal.

Experiencia mínima de un año en el manejo de camión y puestos afines.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir profesional.

#### **Condiciones Sanitarias**

Existe riesgo de: incendio (debido al contacto con combustible), lesión física: corte, quemadura, etc.; pérdida de gas, accidente de tránsito, enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con: Responsable de Mantenimiento, Choferes, Técnicos de Seguridad e Higiene y Responsable de Servicio de Transporte.

**PERFIL DEL PUESTO****Auxiliar de Servicio de Transporte**

---

- **Edad:** Mínimo 30 años
- **Sexo:** Masculino
- **Preparación académica:** Requiere título universitario o técnico: Ingeniero Industrial, Seguridad e Higiene o afines. Conocimientos en Logística e informática. Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** Experiencia mínima de un año en el manejo de camión y puestos afines.  
Disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Iniciativa		X		
Liderazgo		X		
Tolerancia a la presión	X			

**REFERENCIAS:**

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Iniciativa (B):** Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados. Actuar anticipadamente.
- ♣ **Liderazgo (B):** Habilidad para orientar la acción de un grupo, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes.
- ♣ **Tolerancia a la presión (A):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA –  
CHOFERES****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *CHOFERES*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Responsable de Servicio de Transporte o Auxiliar de Servicio de Transporte según diagramas de trabajo.
- **Supervisión:** No posee
- **Comunicaciones laterales:** -
- **Número de Personal:** variable
- **Fin general de la tarea:** Realizar el traslado de líquidos brindando excelencia al cliente y respetando los procedimientos establecidos por la empresa.
- **Fecha del análisis:** 17/02/2009
- **Analista:** Noelia G. Rey

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

## Chofer

	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Control de la unidad	<p>En cada cambio de turno, al tomar posesión de la unidad, tanto el chofer entrante como el chofer saliente, realizan el control del camión. Revisan: cubiertas, cisterna, motor, vidrios, cabina, limpieza general, luces, aceite, agua, elementos de seguridad, etc. Los datos se vuelcan en una planilla denominada “check list” elaborada para tal fin.</p> <p>- <b>Chofer saliente:</b> realiza el control 12hs. antes de salir del turno y firma la planilla mencionada.</p> <p>- <b>Chofer entrante:</b> si coincide su control con el del compañero firma la planilla, caso contrario, lo comunica a los responsables para que verifiquen la situación y tomen las medidas correspondientes.</p>	Detectar fallas	<p>Autocontrol</p> <p>Colaboración</p> <p>Dinamismo – energía</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Responsabilidad</p>	Alrededor de media hora
2	Carga y descarga de combustible	<p><b>a- Carga:</b> cuando el camión llega al lugar de carga, coloca los elementos de seguridad: cono, cuñas, matafuego, puesta a tierra, arresta llamas, etc. Luego ubica el camión debajo del cargadero y asegura el manguerote firmemente. Da aviso por radio a Coordinación para que el recorredor de inicio a la carga o, en su</p>	Trasladar petróleo	<p>Autocontrol</p> <p>Dinamismo – energía</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Responsabilidad</p>	Entre cuatro y veinticuatro horas

		<p>defecto, autorice al chofer mismo para ello. Finalmente solicita el remito y se dirige al lugar de descarga.</p> <p><b>b- Descarga:</b> llega al lugar de descarga, estaciona el camión donde se le asigne y se dirige a la oficina para solicitar un turno. Cuando lo llaman, coloca los elementos de seguridad correspondientes (anteriormente mencionados), abre la boca de carga y el operador de planta inicia la descarga. Una vez finalizada, sube al tanque, verifica que esté vacío, cierra la tapa y desconecta la manga. Finalmente saca los elementos de seguridad, retira los remitos en la oficina y reinicia el proceso (da aviso a coordinación que está libre).</p>			
3	Mantenimiento de la unidad	<p>Por turno de trabajo debe realizar el mantenimiento básico de la unidad en lo que respecta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mecánica</i> (engrasar, cambiar focos quemados, cambiar gomas pinchadas o reventadas, ajustar tornillos, etc.). Si es una falla mayor la comunica al Encargado de Mantenimiento</li> <li>- <i>Limpieza</i> (cabina, tanque, bocas de carga y descarga, camión en general)</li> </ul>	Prevenir accidentes	Adaptabilidad al cambio – flexibilidad Autocontrol Colaboración Dinamismo – energía Orientación a los resultados Responsabilidad	Durante las horas libres
4	Limpieza y mantenimiento	Contribuye a la limpieza y mantenimiento de cada casilla y del	Mantener el orden y la limpieza	Adaptabilidad al cambio – flexibilidad	Durante las horas libres

		<p>predio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Limpieza de baño, casilla y cocina</li> <li>-Lavado de platos</li> <li>-Riego del predio</li> <li>-Recolección de hojas y residuos depositándolos en los recipientes que corresponde: rojo (reciclable) y verde (no reciclable).</li> </ul>		<p>Autocontrol Colaboración Dinamismo – energía Orientación a los resultados Responsabilidad</p>	
8	Colaboración con el Área de Higiene y Seguridad	Colabora con los técnicos de higiene y seguridad, en el cumplimiento de las normas establecidas por el Área.	Prevenir accidentes	<p>Adaptabilidad al cambio – flexibilidad Colaboración Orientación a los resultados Responsabilidad</p>	<p>Duración de la jornada de trabajo (12 horas)</p>

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Chofer**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un camión, para realizar los traslados de carga y descarga de combustible, elementos de seguridad e higiene y ropa de trabajo: pantalón, camisa, botines, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

Los traslados a los distintos lugares dentro del campo, se realizan en camionetas de la empresa. Convive con el resto del personal de la empresa.

La temperatura es regulada mediante calefacción o aire acondicionado según sea necesario y la iluminación es artificial.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual encuadrada de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 12 horas diarias alternando períodos de trabajo y descanso conforme a las necesidades del cliente. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título secundario y licencia de conducir profesional.

Experiencia mínima de un año en el manejo de camión.

El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo junto al grupo de compañeros.

#### **Condiciones Sanitarias**

Existe riesgo de: incendio (debido al contacto con combustible), lesión física: corte, quemadura, etc.; pérdida de gas, accidente de tránsito, enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en equipo con los demás choferes.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

### Chofer

- **Edad:** Mínimo 24 años
- **Sexo:** Masculino
- **Preparación académica:** Requiere Título secundario y Licencia de conducir profesional.
- **Experiencia previa:** Mínima de un año en el manejo de camión.  
Disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
<b>Adaptabilidad al cambio - flexibilidad</b>	X			
<b>Autocontrol</b>		X		
<b>Colaboración</b>	X			
<b>Dinamismo – energía</b>		X		
<b>Orientación a los resultados</b>		X		
<b>Responsabilidad</b>	X			

#### REFERENCIAS:

<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Adaptabilidad al cambio – flexibilidad (A):** Capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, medios o personas, en forma rápida y adecuada, tanto a nivel personal como en grupo; revisando crítica y rápidamente su accionar y el de su equipo para poner en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
- ♣ **Autocontrol (B):** Capacidad para actuar con calma; sentir emociones fuertes (como enfado, frustración, etc.) y continuar hablando o trabajando con tranquilidad. Implica habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad.
- ♣ **Colaboración (A):** Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Capacidad de transmitir energía a su grupo y a su accionar.
- ♣ **Integridad (B):** Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error y actuar en consecuencia. Implica decir aquello que sea necesario, aunque pueda molestar a un compañero, siempre con el objetivo de prevenir y mejorar.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Responsabilidad (A):** Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su puesto.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS -****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *ENCARGADO DE DEP. DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Gerencia General
  - **Supervisión:** Secretaria, Gestión de Documentación, Gestión Impositiva.
  - **Comunicaciones laterales:** Departamento de Venta de Combustible, Departamento de Servicio de Transporte y Logística, Dirección de Comunicaciones.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Gestionar, coordinar y controlar los procesos administrativos y financieros de la organización.
- 
- **Fecha del análisis:** 16/03/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Encargado de Dep. de Administración y Finanzas**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Registro de datos financieros	<p>a- En el sistema informático Bejerman de la PC, se registran los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-monto de la caja chica</li> <li>-cheques por cobrar</li> <li>-cuentas de clientes</li> <li>-saldos bancarios</li> <li>-margen de negociación con el banco</li> <li>-gastos a cubrir</li> </ul> <p>b- Luego el sistema, por sí sólo, realiza los cálculos correspondientes y arroja los resultados al día de la fecha.</p>	Control de movimientos	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Pensamiento analítico</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Tolerancia a la presión</p>	Entre una y tres horas
2	Gestión bancaria	Diariamente vía mail o telefónicamente, se comunica con los bancos que gestiona la organización y solicita la siguiente información: saldos, margen de negociación, cheque por cobrar y demás movimientos de las cuentas. En función de ello organiza las operaciones a llevar a cabo.	Control de saldos	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Pensamiento analítico</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Tolerancia a la presión</p>	Media jornada laboral
3	Realización de reportes del Área	Cuando Gerencia General lo requiera, elabora un informe sobre las novedades, actividades, comentarios, evaluación de resultados, sugerencias, observaciones, etc. del área.	Evaluar resultados	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación a los resultados</p>	Alrededor de una hora

				Pensamiento analítico Resolución de problemas Tolerancia a la presión	
--	--	--	--	---	--

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****Encargado de Dep. de Administración y Finanzas**

---

**Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, impresora, calculadora, teléfono, radio, útiles de librería tales como carpeta, bibliobrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

**Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

**Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad o afines y conocimientos en informática, operaciones bancarias y gestión contable.

Experiencia mínima de dos años en puestos afines.

**Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

**Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en interacción principalmente con: Departamento de Venta de Combustible, Departamento de Servicio de Transporte y Logística, y demás áreas de la organización.

**PERFIL DEL PUESTO****Encargado de Dep. de Administración y Finanzas**

- **Edad:** Mínimo 28 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Preparación académica:** Requiere título Universitario en Administración de Empresas, Contabilidad o afines y conocimientos en informática, operaciones bancarias y gestión contable.
- **Experiencia previa:** mínima de dos años en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Liderazgo	X			
Orientación a los resultados		X		
Pensamiento analítico		X		
Resolución de problemas	X			
Tolerancia a la presión	X			

**REFERENCIAS:**

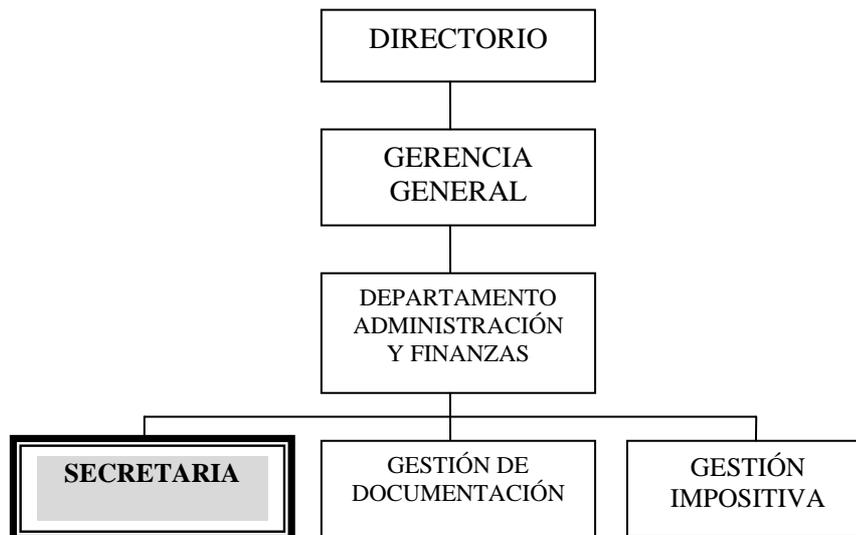
A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ❖ **Capacidad de negociación (A):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros miembros de la organización para colaborar en estas situaciones. Y también implica habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- ❖ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ❖ **Liderazgo (A):** Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Implica también habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación (feedback) sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo.
- ❖ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ❖ **Pensamiento analítico (B):** Capacidad para utilizar diversas técnicas a fin de desmenuzar problemas complejos en las partes que los componen; utilizando distintas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y ponderar el valor de cada una de ellas.
- ❖ **Resolución de problemas (A):** Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de la propia empresa.
- ❖ **Tolerancia a la presión (A):** Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS –  
SECRETARIA****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *SECRETARIA*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Administración y Finanzas
- **Supervisión:** No posee
- **Comunicaciones laterales:** Mantiene relación con todas las áreas de la organización que lo requieran.
- **Número de Personal:** una persona
- **Fin general de la tarea:** Brindar atención al cliente interno y externo
  
- **Fecha del análisis:** 13/03/2009
- **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Secretaria**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Atención al público	Atiende al cliente interno y externo, ya sea por teléfono o personalmente a quienes llegan a la oficina y da aviso al área que corresponda para la posterior derivación y atención.	Atender al cliente	Autocontrol Capacidad de planificación y organización Comunicación Colaboración Dinamismo – energía Orientación al cliente	Entre 5 minutos y media hora
2	Recepción y despacho de documentos	Recibe las notas, documentos, facturas, correspondencia, etc. que llegan a la oficina de personal y las deriva al área que corresponda.	Recepcionar	Autocontrol Capacidad de planificación y organización Comunicación Colaboración Dinamismo – energía Orientación al cliente	Alrededor de 15 minutos
3	Registro de facturas	<b>a- Facturas de Compra:</b> Una vez recepcionadas las facturas, se cargan en el sistema Bejerman de la PC. Los datos a ingresar son lo siguientes: número de factura, fecha, descripción y proveedor. Esta información se guarda y las facturas se archivan en un bibliorato, como factura pendiente de pago, junto con el remito correspondiente. <b>b- Facturas de Venta:</b> recibe las facturas provenientes del Encargado de Depósito, por triplicado para entrega al cliente o sólo el triplicado para cargarla directamente al	Registrar compras, ventas y gastos	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía	Entre 5 minutos y una hora

		<p>sistema. Luego de registrada en el sistema, la entrega al Dto. de Venta de Combustible para ser controlada y archivada.</p> <p><b>c- Fondo fijo:</b> Diariamente carga la rendición del fondo fijo del personal y recepciona los respectivos comprobantes. Luego transmite esta información al Dto. de Venta de Combustible para control y archivo en una carpeta armada para ello.</p>			
4	Entrega de ticket	<p>Cuando llegan los ticket canasta, los ordena en una carpeta por empleado. Los entrega a medida que los solicitan y les hacer firmar un recibo de entrega y la planilla de los mismos que queda en la oficina. Finalmente se adjunta dicha planilla al bono y se archivan en una carpeta elaborada para tal fin.</p>	Pagar ticket	<p>Autocontrol Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Orientación al cliente</p>	15 minutos

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Secretaria**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, teléfono, impresora, calculadora, sellos, útiles de librería tales como carpeta, bibliobrito, lapicera, hojas, marcadores, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la recepción de la oficina central de la empresa, la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere título Universitario en Administración de empresas o afines y conocimientos en informática.

Experiencia mínima de un año en puestos similares.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en contacto permanente con el público y en interacción con las demás áreas de la organización.

**PERFIL DEL PUESTO****Secretaria**

- **Edad:** Mínimo 27 años
- **Sexo:** Femenino
- **Preparación académica:** Requiere título Universitario en Administración de empresas o afines y conocimientos en informática.
- **Experiencia previa:** mínima de un año en puestos afines.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
<b>Autocontrol</b>		<b>X</b>		
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	<b>X</b>			
<b>Comunicación</b>	<b>X</b>			
<b>Colaboración</b>	<b>X</b>			
<b>Dinamismo – energía</b>		<b>X</b>		
<b>Orientación al cliente</b>	<b>X</b>			

**REFERENCIAS:**

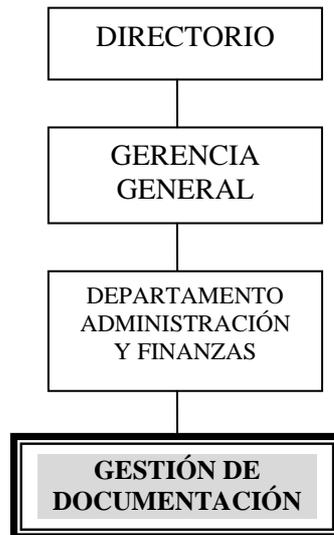
<b>A</b>	Muy Necesaria
<b>B</b>	Necesaria
<b>C</b>	Mínimo necesario
<b>D</b>	Innecesaria

- ♣ **Autocontrol (B):** Capacidad para actuar con calma; sentir emociones fuertes (como enfado, frustración, etc.) y continuar hablando o trabajando con tranquilidad. Implica habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Colaboración (A):** Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector.
- ♣ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
- ♣ **Orientación al cliente (A):** Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas se vean satisfechas. Incluye la capacidad de asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, logrando que éste manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando entusiasmo y deleite. Implica tanto el cliente externo como el interno.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS –  
GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Administración y Finanzas
  - **Supervisión:** No posee
  - **Comunicaciones laterales:** Mantiene relación principalmente con los sectores del Departamento de Administración y Finanzas y del Departamento del Servicio de Transporte y Logística.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:**
- 
- **Fecha del análisis:** 13/03/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA****Gestión de Documentación**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Gestión y control	<p><b>c- Seguros, ART, Obra social:</b> en planillas del sistema informático, registra los siguientes datos: número de póliza, nombre del empleado o número de camión y patente del mismo, fecha de vencimiento. Luego, periódicamente las chequea y controla los vencimientos. En caso de nuevo personal o camión, se comunica telefónicamente con el promotor (de ART., seguro u obra social según corresponda), para que realice el alta correspondiente. Si se trata de una baja, el procedimiento a seguir es el mismo.</p> <p><b>d- Contratos de servicio:</b> Se elabora un contrato de servicio especificando: datos personales, objetivo de la locación, vigencia, honorarios, etc. Lo firma el responsable del Área que corresponda y la persona que prestará el servicio. Luego se archivan los datos y la documentación presentada en una carpeta individual que constituye el legajo de la persona contratada.</p>	Dar altas y bajas	Capacidad de planificación y organización Comunicación Dinamismo – energía Orientación al cliente Resolución de problemas	Entre 15 minutos y una hora
2	Preparación de documentación	El día 20 de cada mes elabora un informe para presentar en la empresa Petro Andina. El	Presentar documentación	Capacidad de planificación y organización	Quince días

	para auditoría SERPA	<p>mismo se envía con un formato previamente establecido por dicha empresa.</p> <p>Los datos contenidos en el informe son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal: altas y bajas, DNI, CUIL, examen pre-ocupacional, examen periódico, licencia de conducir, AFIP.</li> <li>-Documentación de las unidades: tarjeta verde, título del vehículo, verificación técnica, póliza de seguro.</li> <li>-Autónomos y subcontratistas: contrato, tarjeta verde, título del vehículo, verificación técnica, póliza de seguro.</li> <li>-Formulario 931</li> </ul> <p>La documentación mencionada, se envía vía mail y en fotocopia por encomienda organizada en carpetas.</p>		<p>Comunicación</p> <p>Dinamismo – energía</p> <p>Habilidad analítica</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Resolución de problemas</p>	
3	Realización de informe de gestión	<p>Cuando Gerencia General lo requiere, elabora un informe sobre las novedades, actividades, comentarios, evaluación de resultados, sugerencias, observaciones del área y de los resultados de la auditoría.</p>	Comunicar novedades	<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Comunicación</p> <p>Habilidad analítica</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Resolución de problemas</p>	Alrededor de una hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Gestión de Documentación**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, Sistema informático, internet, teléfono, impresora, calculadora, sellos, útiles de librería tales como carpeta, bibliobrato, lapicera, hojas, marcadores, etc.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa, la cual posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes. Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere secundario completo y conocimientos en informática y leyes laborales.

Experiencia mínima de un año en puestos similares.

#### **Condiciones Sanitarias**

Es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en contacto con los sectores del Departamento de Administración y Finanzas y del Departamento del Servicio de Transporte y Logística y cliente en general ya sea interno o externo.

## PERFIL DEL PUESTO

### Gestión de Documentación

- **Edad:** Mínimo 28 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Preparación académica:** Requiere secundario completo y conocimientos en informática y leyes laborales.
- **Experiencia previa:** mínima de un año en puestos similares.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Dinamismo – energía		X		
Habilidad analítica	X			
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados		X		
Resolución de problemas		X		

#### REFERENCIAS:

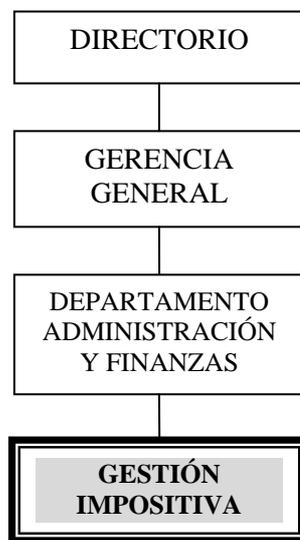
A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ❖ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ❖ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ❖ **Dinamismo – energía (B):** Capacidad para actuar con dinamismo y energía, trabajando duro, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
- ❖ **Habilidad analítica (A):** Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- ❖ **Orientación al cliente (A):** Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas se vean satisfechas. Incluye la capacidad de asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, logrando que éste manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando entusiasmo y deleite.
- ❖ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ❖ **Resolución de problemas (B):** Capacidad para desarrollar soluciones complejas incorporando a terceros.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS –  
GESTIÓN IMPOSITIVA****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Oficina central de la Empresa
- **Nombre del puesto:** *GESTIÓN IMPOSITIVA*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento Administración y Finanzas
  - **Supervisión:** no posee
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con las demás áreas del Departamento Administrativo.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Controlar el estado de las cuentas bancarias, facturación y pago de impuestos de la empresa.
- 
- **Fecha del análisis:** 10/07/2008
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Gestión Impositiva**

	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Tiempo</b>
1	Control bancario	Todos los días, al inicio de la jornada laboral se dirige a los bancos, con los cuales opera la empresa en su vehículo particular y solicita los extractos bancarios donde figuran los siguientes datos: el número de los cheques acreditados y cobrados, depósitos, débitos y monto de dinero existente en la cuenta. Al regresar a la oficina verifica y controla banco por banco los cheques ingresados.	Verificar el estado de las cuentas bancarias	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Integridad Resolución de problemas	Entre dos y cuatro horas
2	Control de ingresos brutos	Se revisan las facturas archivadas, una por una y mes por mes, para determinar cuál es el porcentaje de ingresos brutos a pagar.	Pagar ingresos brutos	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Integridad Resolución de problemas	Una hora
3	Revisión de facturas	En función de una planilla elaborada por Contabilidad con los datos de la facturación mensual (fecha de emisión de la factura, número, nombre del proveedor, CUIT, importe neto, IVA y total), revisa las facturas y controla la correlatividad existente entre ellas. Si alguna falta, la busca en la oficina y la adjunta. Finalmente las facturas	Controlar facturas	Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Resolución de problemas	Cuatro horas

		se archivan en carpetas con separadores ordenadas por mes.			
4	Armado de carpetas bancarias	Arma una carpeta con la siguiente documentación: manifestación de bienes, bienes personales, impuesto a las ganancias, formulario 931 (IVA), pólizas de seguro, detalle de compras y ventas mensuales, estado de deudas bancarias y jubilación autónoma. Luego se dirige a los bancos y la presenta al oficial de cuenta de cada uno de ellos, quien determina en función de los documentos presentados, con que posibilidades de crédito y préstamo cuenta la empresa al día de la fecha.	Solicitar créditos y préstamos bancarios	Capacidad de negociación Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Integridad Resolución de problemas	Cuatro horas

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Gestión Impositiva**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio y silla, PC, calculadora, teléfono, útiles de librería tales como: carpeta, lápiz, regla, lapicera, hojas, etc.; vehículo particular.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la oficina central de la empresa y realiza traslados a los bancos en su vehículo particular. La oficina posee iluminación natural y artificial por medio de focos de bajo consumo. La temperatura es regulada artificialmente a través de calefacción y aire acondicionado.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual, de acuerdo al Convenio de Camioneros. Trabaja 8 horas diarias. Aporte jubilatorio, obra social, ART, seguro y aguinaldo.

La tarea requiere secundario completo. Conocimientos en administración bancaria y facturación, Relaciones públicas, informática e inglés. Experiencia mínima necesaria: tres años en puestos similares.

Debe poseer licencia de conducir y movilidad propia.

#### **Condiciones Sanitarias**

La oficina es un lugar seguro y se toman los recaudos necesarios para evitar accidentes laborales. Al realizar traslados a diversos bancos se encuentra en riesgo de accidente de tránsito.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en forma individual pero interactúa con personal bancario y personal del Área Administrativa.

**PERFIL DEL PUESTO****Gestión Impositiva**

---

- **Edad:** mínima 30 años
- **Sexo:** indistinto
- **Preparación académica:** Secundario completo. Conocimientos en: Administración bancaria y facturación, Relaciones públicas, Informática e Inglés.  
Requiere Licencia de conducir y movilidad propia.
- **Experiencia previa:** mínimo tres años en puestos similares.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Comunicación	X			
Habilidad analítica	X			
Integridad	X			
Resolución de problemas		X		

**REFERENCIAS:**

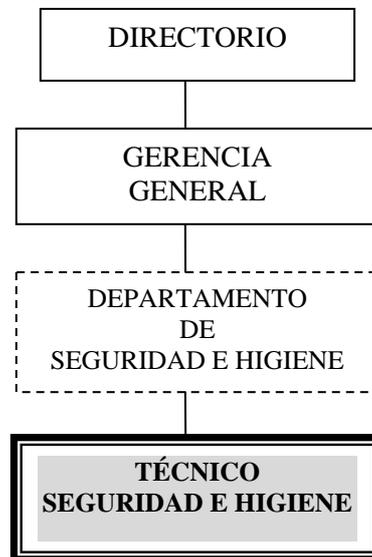
A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de negociación (B):** Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ♣ **Capacidad de planificación y organización (B):** Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Habilidad analítica (A):** Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- ♣ **Integridad (A):** Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores de la empresa y habilidad para proponer o decidir, según sea su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético.
- ♣ **Resolución de problemas (B):** Capacidad para desarrollar soluciones complejas incorporando a terceros.

**ANÁLISIS DE PUESTO****GERENCIA GENERAL  
- DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE –  
TÉCNICO SEGURIDAD E HIGIENE****DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

---

- **Lugar de Realización:** Base Corcobo, Mendoza. Y traslados a las demás bases de carga y descarga de combustible que se encuentran en el campo.
- **Nombre del puesto:** *TÉCNICO SEGURIDAD E HIGIENE*
- **Ubicación en el organigrama:**



- **Subordinación:** Departamento de Seguridad e Higiene
  - **Supervisión:** no posee
  - **Comunicaciones laterales:** Se encuentra comunicado con las siguientes Áreas: Responsable de Servicio de Transporte, Responsable de Mantenimiento, Choferes y DIRCOM.
  - **Número de Personal:** una persona
  - **Fin general de la tarea:** Supervisar y controlar el cumplimiento de las normativas y procedimientos de seguridad e higiene.
- **Fecha del análisis:** 27/02/2009
  - **Analista:** Noelia G. Rey

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**  
**Técnico Seguridad e Higiene**

	Denominación	Descripción	Objetivos	Requisitos	Tiempo
1	Control	<p><b>+ Puestos de trabajo:</b>            Diariamente se dirige a los puestos de trabajo, fundamentalmente al taller, y controla que se estén llevando a cabo correctamente los procedimientos de seguridad e higiene.</p> <p><b>+ Unidades:</b>            En los momentos libres o cuando se le solicita, se dirige donde se encuentra la unidad (en la camioneta de la empresa) y verifica que posea los elementos de seguridad necesarios para llevar a cabo la maniobra de carga y descarga de combustible. Los elementos requeridos son: conos, arresta llamas, cable puesta tierra, extintores (matafuegos), EPP (elementos de protección personal): casco, botas de seguridad, guantes, anteojos, ropa de trabajo; y además licencia de conducir y documentación del camión. La información obtenida se registra en un formulario elaborado para tal fin. En caso de desvíos o faltas, indaga los motivos, provee los elementos faltantes y elabora el informe correspondiente.</p>	Prevenir accidentes	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Entre 10 minutos y 6 horas
2	Capacitación	A partir de las necesidades que van surgiendo elabora capacitaciones in situ. Las	Dar a conocer procedimientos y	Capacidad de planificación y organización	Presentación: una hora.

		mismas son preparadas en forma particular, recolectando la información necesaria. El dictado de las mismas se lleva a cabo, por lo general, antes del almuerzo y utilizando, recursos técnicos tales como: una presentación en power point, fotografías y videos.	generar conductas seguras	Comunicación Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Preparación: entre 3 y 4 hs.
3	Realización de informes	Frente a situaciones de: desviación, derrame, reconocimiento al personal o ante la solicitud de algún área de la empresa, elabora un informe conforme a lo requerido, donde describe el hecho correspondiente. Los datos incluidos en el mismo son: fecha, lugar, hora, participantes, hecho ocurrido, como se procedió frente al mismo y las sugerencias o recomendaciones.	Transmitir novedades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Una hora
4	Recepción y registro de guías y check list	Recepciona las guías y check list que los choferes llenan en cada viaje realizado. Los datos se registran en una planilla que consta de los siguientes ítems: fecha, número de remito, número de guía EnerTruck, lugar de carga, lugar de descarga, metros cúbicos transportados, hora de llegada al lugar de carga, hora de inicio de carga, hora de finalización de la misma y hora en que se retira del lugar de carga. El mismo procedimiento es llevado a cabo con los datos referidos a las descargas.	Controlar los viajes	Capacidad de planificación y organización Comunicación Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Entre 3 y 6 horas
6	Comunicación de novedades	Recibe las notificaciones e informes que llegan a la oficina vía mail o correo y las	Comunicar novedades	Capacidad de planificación y organización	Alrededor de media hora

		comunica al Área que corresponda. En caso de ser necesario reúne al personal (generalmente antes del almuerzo) y transmite la información. Luego elabora una minuta de reunión y publica la notificación o informe correspondiente.		Comunicación Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	
7	Preparación de documentación	Mensualmente, entre los días 01, 05 y 15, se presenta en la oficina HSE (Higiene y seguridad) de la empresa Petro Andina la siguiente información: estadísticas de accidente, copia de FS04, minutas de reunión, relevamiento de extintores, check list del campamento y vehículos livianos, certificados de control de plagas, y copia de registro de las capacitaciones realizadas.	Brindar información al cliente	Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Un día de trabajo
8	Llenado de FS04	Una vez por semana, en base a la información de los FS03, llena el formulario FS04 donde se registran las novedades de las unidades. Luego elabora un informe al Área Mantenimiento en base a las necesidades de arreglo detectadas. A medida que se van realizando los arreglos, se registra la fecha en los FS04.	Controlar las unidades	Capacidad de planificación y organización Comunicación Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía Orientación a los resultados Resolución de problemas	Media hora

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

### **Técnico Seguridad e Higiene**

---

#### **Condiciones Técnicas**

Cuenta con un escritorio, silla, PC, impresora, radio, teléfono, máquina de fotos, útiles de librería tales como: lapicera, hojas, papel de impresora; abrochadora, formularios, luxómetro, decibelímetro, anemómetro.

Los traslados se realizan en la camioneta de la empresa.

#### **Condiciones Ambientales**

El puesto se desempeña en la base del campo donde funciona el servicio de transporte de combustible. Al encontrarse en pleno campo, la accesibilidad a los servicios es escasa. En ella hay un generador de energía y diez casillas o contenedores equipados con: agua, luz, aire acondicionado y calefacción.

El espacio destinado para la oficina es una casilla (contenedor) preparada para tal fin. Los traslados a los distintos lugares dentro del campo, se realizan en camionetas de la empresa. Convive con el resto del personal de la empresa.

La temperatura es regulada mediante calefacción o aire acondicionado según sea necesario. La iluminación es natural y artificial.

#### **Condiciones Económicas y Legales**

Remuneración mensual. Trabaja 12 horas diarias en períodos 7 por 7 (7 días en la base y 7 en su domicilio particular). Aporte jubilatorio, obra social, seguro de vida, aguinaldo, ART.

La tarea requiere Título Universitario o Técnico en Seguridad e Higiene y conocimientos en informática.

Experiencia de un año en puestos afines.

Requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo y licencia de conducir.

#### **Condiciones Sanitarias**

Existe riesgo de: incendio (debido al contacto con combustible), lesión física: corte, quemadura, etc.; pérdida de gas (no cuentan con gas natural o envasado en el campamento, sí en locaciones y plantas; los elementos para cocinar son energizados por corriente eléctrica), accidente de tránsito, enfermedades frente a los cambios climáticos y las bajas temperaturas, y de ser mordido o picado por los animales del campo.

#### **Condiciones Sociales**

El trabajo se realiza en forma conjunta con las Áreas: Responsable de Servicio de Transporte, Responsable de Mantenimiento, Choferes y DIRCOM.

## PERFIL DEL PUESTO

### Técnico Seguridad e Higiene

---

- **Edad:** mínimo 26 años
- **Sexo:** Masculino
- **Preparación académica:** Título Universitario o Terciario en Seguridad e Higiene. Conocimientos en informática.  
El puesto requiere disponibilidad para viajar y alojarse en el lugar de trabajo.  
Licencia de conducir.
- **Experiencia previa:** Mínimo un año en puestos similares.
- **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación	X			
Habilidad analítica		X		
Iniciativa - Autonomía	X			
Orientación a los resultados		X		
Resolución de problemas		X		

#### REFERENCIAS:

A	Muy Necesaria
B	Necesaria
C	Mínimo necesario
D	Innecesaria

- ♣ **Capacidad de planificación y organización (A):** Capacidad para anticipar los aspectos críticos de una solución o problema, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de los procesos.
- ♣ **Comunicación (A):** Capacidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones. Utilizar herramientas y metodologías destinadas a preparar la mejor estrategia para cada comunicación.
- ♣ **Habilidad analítica (B):** Capacidad para analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos.
- ♣ **Iniciativa – Autonomía (A):** Capacidad para responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación, de forma clara y con flexibilidad para visualizar los cambios como oportunidades. Implica habilidad para promover mejoras sin que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
- ♣ **Orientación a los resultados (B):** Capacidad para establecer sus objetivos considerando posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad y habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos. Incluye habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- ♣ **Resolución de problemas (B):** Capacidad para desarrollar soluciones complejas incorporando a terceros.





