

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE RETALHULEU
TESIS DE GRADO

DÉNISE JULISSA REYES GUZMÁN
CARNET 23431-11

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE RETALHULEU

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

DÉNISE JULISSA REYES GUZMÁN

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MANOLO VIDALY DIAZ SOLIS

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

MGTR. VILMA ELIZABETH TELLO CALDERÓN DE REYES

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 21 de noviembre de 2017.

Dirección Académica,
Universidad Rafael Landívar,
Campus Quetzaltenango,
Ciudad.

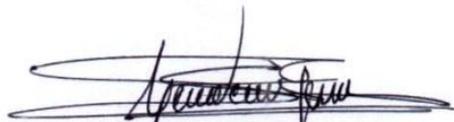
Respetable Licenciado:

En atención a la Notificación Reg. 207-2016 de fecha 17 de marzo de 2016 en el cual se me nombra como Asesor del trabajo de Tesis Titulado: "Función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu" elaborado por la estudiante: Dénise Julissa Reyes Guzmán, con carné No. 2343111 de la Licenciatura en Administración de Empresas, me permito manifestarle lo siguiente:

- a) El trabajo de Tesis fue elaborado y concluido siguiendo los lineamientos académicos y científicos que requiere la Universidad Rafael Landívar.
- b) Se alcanzaron los objetivos planteados en el Diseño de Investigación.

Por lo anteriormente expuesto, extiendo la presente Carta de Aprobación de tesis II para que sea nombrada la Terna Revisora que corresponda, previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular, me suscribo. Atentamente.



Msc. Carlos Antonio Yax.
Asesor de Tesis.

Mgr. Carlos Antonio Yax
Colegiado No. 11,795



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01450-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante DÉNISE JULISSA REYES GUZMÁN, Carnet 23431-11 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01403-2018 de fecha 18 de mayo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE
RETALHULEU

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de mayo del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

- A Dios:** Por permitirme culminar esta etapa de mi carrera.
- A mi madre (EPD):** Julissa Guzmán, por haber sido un pilar fundamental en mi formación profesional, por brindarme su amor y confianza para llegar a este punto.
- A mis Abuelitos:** Zonia y Hector, por darme un amor especial, por su ayuda incondicional, son una bendición.
- A mi hermana:** Madelyn por tu apoyo y cariño, te quiero grandemente.
- A mi esposo:** Ebert , por su ayuda incondicional y apoyo.
- A mis hijos:** Ebert y Darlyn, por todo el cariño y amor que me han brindado a sus cortas edades, son la motivación de mi superación día a día
- A URL:** Por formar parte de mi formación profesional.

Índice

	Pág.
Introducción	1
I. Marco de referencia	2
1.1 Marco contextual	2
1.2 Marco teórico	10
II. Planteamiento del problema	48
2.1 Objetivos	49
2.2 Variable	49
2.3 Indicadores	50
2.4 Alcances	50
2.5 Aporte	50
III. Método	51
3.1 Sujetos	51
3.2 Población o muestra	51
3.3 Instrumentos	52
3.4 Procedimiento	52
IV. Presentación de resultados	54
V. Análisis e interpretación de resultados	80
VI. Conclusiones	86
VII. Recomendaciones	87
VIII. Bibliografía	88
IX. Anexos	91

Resumen

La presente investigación refleja los resultados de la investigación de campo, realizada en las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu, con el objetivo de determinar la manera en que implementan la función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu, para ello se recabó información de los gerentes de cada una de las empresas.

Durante el desarrollo de la investigación se facilitó una boleta de opinión a los gerentes de cada una de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu, la cual fue diseñada para determinar la manera en que implementan la función de organización en empresas familiares.

Se determinó que en muchas de las empresas familiares, los gerentes implementan un tipo de organización formal. Un 48% de empresas familiares no poseen una estructura de gobernanza corporativa debido a que el propietario fundador no lo considera conveniente, sin embargo es requisito que los miembros de la familia se involucren en la empresa, tengan o no derechos y obligaciones sobre la empresa familiar, a lo que conlleva que un 52% decide unirse a la empresa familiar porque es patrimonio y deben cuidarlo y, el 48% por decisión propia; es importante mencionar que un 95% de las empresa encuestadas, los familiares sí poseen derechos y obligaciones jurídicamente sobre la empresa. Se pudo identificar que el 52% de las empresas encuestadas se encuentran en la segunda generación al mando, lo cual lleva a enfatizar la importancia de la aplicación de un protocolo familiar de sucesión, sin embargo la investigación refleja que el 71% de empresas familiares no posee un protocolo familiar debido a que el propietario no lo considera necesario, es de vital importancia la implementación del mismo para crear una base que permita a la familia identificar, explicitar y hacer transferible a las siguientes generaciones el patrimonio familiar de una manera ordenada y clara, para evitar problemas de sucesión y desacuerdos familiares.

Asimismo se comprobó que el 57% de las empresas investigadas no implementan ningún organigrama que refleje la jerarquía y mando dentro de la misma.

Considerando lo expuesto anteriormente, es importante recomendar la aplicación de una guía básica de función de organización, la cual va dirigida con el fin de fortalecer, mejorar y facilitar los procesos dentro de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu, así como también su permanencia en el mercado Retalteco.

Introducción

Comprender qué es una empresa familiar, conlleva al estudio de qué es una empresa y el rol que la familia desempeña como generación al mando dentro de la misma. Las empresas familiares pueden ser pequeñas, medianas o grandes, no importando su tamaño, es necesario que apliquen la función de organización que les permita ser una empresa organizada con estructura clara y formal.

En Guatemala se estima que más del 95% de las empresas en el país son propiedad y/o están dirigidas por familias empresarias. En Retalhuleu existen empresas familiares, algunas han perdurado y crecido hasta el día de hoy, sin embargo, algunas de ellas han desaparecido o cambiado de propietarios; la asignación de roles entre sus miembros y jerarquía de poder constituyen los principales problemas, debido a un mal proceso de implementación de la organización como función administrativa, por lo que es necesario hacer la siguiente pregunta: ¿De qué manera aplican la función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu?

Por tal situación se realizó una investigación descriptiva como lo define Del Cid, Méndez, Sandoval (2011), donde indica que la investigación descriptiva busca especificar, empieza por determinar el objeto de estudio, luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel del fenómeno que nos interesa. Con el objetivo de diagnosticar la manera en que aplican la función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu.

La estructura de la presente investigación da a conocer la situación actual de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu en cuanto a la función de organización.

I. Marco de referencia

1.1. Marco contextual

Morales (2011) Retalhuleu, pequeña ciudad localizada en el extremo sur occidente de Guatemala, capital del departamento que lleva el mismo nombre, situada a 40 kilómetros del océano pacífico, cerca del río Sámala. Cuenta con clima cálido que permite la producción de cultivos alimentarios, el municipio. Se originó el 29 de octubre de 1625 fecha en que se le dio título de VILLA; el municipio cabecera de Retalhuleu está dividida en 6 zonas, cada una con colonias.

La actual ciudad de Retalhuleu se principio a organizar a finales del siglo XVI consolidándose alrededor de lo que hoy es el templo de San Antonio a principios de 1600. La ciudad de Retalhuleu es una población antigua como la prueba la fisonomía que expone en su estructura de estilo colonial con sus gruesas paredes de cal y canto. Anchos portones, ventanales protegidos con barrotes de hierro forjado y sus techos de teja. A pesar de los terremotos y la influencia citadina conserva su viejo estilo arquitectónico

Por la ortografía de la palabra RETALHULEU fue de los más variados ya que en los Archivos Generales de Centro América se pueden encontrar el nombre de RETALHULEU de las siguientes maneras Retal, Huleu, retaluleuh, retaluleuh, san Antonio Retalluleo, Retalhuleu, etc. Como la palabra Retalhuleu se presta a la especulación etimológica y ortografía. Etimológicamente lo mejor aceptado sobre la palabra Retalhuleu es: "SEÑAL SOBRE LA TIERRA". El diccionario de voces Guatemaltecos dice que Retalhuleu significa "señal hecha sobre la tierra", esto se debe a que don Pedro de Alvarado hizo un trazo con la espada en el espacio, señalando a la derecha del territorio MAME, y diciendo que todo el de la izquierda correspondía al reino QUICHE.

Es uno de los municipios más importantes de la República por su riqueza natural, su agricultura, industria, comercio y magníficas vías de comunicación. Por ser un departamento eminentemente agrícola e industrial, concurren temporalmente trabajadores migratorios que provienen del altiplano. Colinda al norte con los municipios de San Sebastián, San Felipe, Nuevo San Carlos y El Asintal, Retalhuleu; Génova y Coatepeque, Quetzaltenango. Al este, con Santa Cruz Muluá y

San Andrés Villa Seca, Retalhuleu. Al sur, con Champerico, Retalhuleu, y el Océano Pacífico. Al oeste, con Ocós. San Marcos.

En Retalhuleu existen empresas familiares, algunas han perdurado y crecido hasta el día de hoy, sin embargo, algunas de ellas han desaparecido o cambiado de propietarios, motivo por el cual se realiza la presente investigación, con la finalidad de detectar la importante de la organización como rama del proceso administrativo en las empresas familiares. Por lo que a continuación se presentan algunos antecedentes.

Beletzuy (2014) en la tesis titulada: “La organización de empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango”, plantea como objetivo general el determinar cómo es la organización de las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango. Realizó una investigación de tipo descriptivo, y para determinar la organización de las empresas familiares, se tomaron como sujetos de estudio a los gerentes propietarios y gerentes; así como a los jefes de área de las empresas El Zeppelin S.A., Corporación Nueva Luna S.A., y DESERET S.A., de la ciudad de Quetzaltenango, utilizando para la recolección de información los siguientes instrumentos: dos boletas de opinión dirigidas a gerentes propietarios, gerentes y jefes de área de las empresas.

Comenta que después del estudio realizado se puede establecer que en las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, existe una organización formal, contando con estructuras oficiales, definidas para el control, las decisiones a tomar y la comunicación. También comenta que logro establecer que un 80% de los trabajadores de las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, se les da a conocer el organigrama de cómo está estructurada la empresa; Y el otro 20% no tienen conocimiento del organigrama ya que no se les dio una adecuada inducción.

López (2015) en la tesis titulada: “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango”, plantea como objetivo general el determinar cómo se aplica el diseño y estructura organizacional en las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. Esta tesis muestra los resultados de la investigación de campo, realizada en las oficinas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, con el objetivo de describir el diseño y estructura organizacional que emplean estas organizaciones.; y para lo cual se recabó la opinión de los propietarios, gerentes y trabajadores de cada una de estas oficinas. En el desarrollo de la

investigación se facilitó una boleta de opinión a los propietarios y colaboradores de las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, que fue diseñada para determinar la forma de aplicación del diseño y estructura organizacional, y que se distribuyó a los diferentes sujetos de la investigación para conocer la opinión de cada uno de ellos, respecto a la ejecución de los diferentes procesos del diseño y de la estructura organizacional. Se determinó que en las oficinas investigadas, los gerentes han implementado procesos como división del trabajo, departamentalización y cadenas de mando, como parte del diseño organizacional, aunque en algunas ocasiones lo hacen sin seguir un orden sistemático y sin una guía apropiada. También entre los factores negativos que se encontraron durante la investigación cabe mencionar que no cuentan con ningún tipo de manual, para plasmar procedimientos, tramos de control o reglas por escrito.

Solano (2010) manifiesta que todos soñamos con algún día tener nuestra propia empresa para hacerla crecer y tener representatividad en el mercado, pero en ciertos casos esta idea nuestra es muy vaga donde no tenemos planeados aspectos básicos como la organización.

¿Por qué se habla de Organización empresarial?, ¿por qué este tema es tan importante para los gerentes de las grandes empresas nacionales y mundiales? La respuesta es muy simple: una empresa con una buena organización no sólo evoca una buena imagen a sus clientes, sino también a sus empleados; y menciono a los empleados porque con los nuevos estudios de Comunicación Corporativa ya se sabe que si los miembros de una empresa están descontentos la producción cae y de continuar ésta situación se puede llegar a niveles de pérdidas considerables.

Para esto, leyendo en internet encontré algunos aspectos importantes de la Organización empresarial que les paso a detallar: Especialización del trabajo a diferencia de la época de la Revolución industrial, hoy las empresas manejan mayores capitales y una cartera de clientes de grandes magnitudes. Es por esto que los empleados deben ser especialistas para cumplir las necesidades del mercado de manera precisa.

Departamentalización: como si fuera el cerebro humano, una empresa debe dividirse por departamentos, y en cada uno se reúne a los trabajadores por especialidades. Cabe aclarar que estas divisiones son parciales, es decir, cada departamento está interconectado con los demás para lograr un desarrollo óptimo de la empresa.

Cadena de Mando: pretender que la existencia de un grupo de mando en la empresa es una cuestión dictatorial es un absurdo criterio anárquico, sin un líder y jerarquía de mando la empresa sería un cuerpo humano sin estructura ósea. Lo que sí es importante es que los miembros de ésta cadena de mando sean conscientes que los empleados siempre tienen y tendrán nuevas buenas ideas para que la empresa crezca y tenga un mejor desarrollo. De esa forma también se encuentran a los nuevos valores de la cadena ejecutiva.

Formalización: una empresa que marcha en las vías de la legalidad mantiene contentos a sus trabajadores y posee un buen ambiente laboral, al no existir la necesidad de un sindicato la productividad crece y la empresa trepa niveles en la preferencia de los clientes y/o consumidores. Estos son algunos aspectos importantes que puede rescatar sobre la importancia de la Organización en una Empresa.

Molina (2014) detalla en su publicación: Las actividades importantes de la función de organización: Subdividir el trabajo en unidades operativas, agrupar las obligaciones operativas en puestos, reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas, aclarar los requisitos del puesto, seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado, utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración, proporcionar facilidades personales y otros recursos y ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

La organización está conformada por:

- División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo
- Coordinación: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos

Murillo, Herrera, Perez y Fernandez (2015) manifiesta que las empresas son organizaciones que son parte importante de la vida de una sociedad, generan valor para ésta, y su funcionalidad es parte importante de sus resultados. James D.Mooney y Alan C.Relley definen la palabra organización como: ‘la organización inicia cuando la gente combina sus esfuerzos para un

propósito dado [1]”. Con base a este principio inferimos que la organización es un elemento esencial dentro de una corporación, ya que nos guiará para realizar los objetivos previamente fijados siguiendo una serie de pasos. De esta forma la coordinación de actividades en las diferentes áreas, y la división del trabajo nos dará pie a una empresa más eficiente, que si al contrario no supiéramos aprovechar este recurso, sería totalmente nulo trabajar en las otras áreas del proceso administrativo.

Características de la organización: A continuación se muestran los puntos con los que debe cumplir la organización: División del trabajo, designar las áreas de responsabilidad, establecimiento de jerarquías y agrupación de actividades.

Con estos elementos se delegaran las responsabilidades a los directivos a las áreas que se subdividen.

Niveles jerárquicos: En la organización se requiere la existencia de niveles jerárquicos. La jerarquización empresarial requiere de profesionales que se encarguen del cumplimiento de objetivos de la organización. La cual será distribuida en:

- Gerentes de primera línea: También llamados supervisores son los responsables de la supervisión diaria de los empleados, que no son administradores, los que ejecutan las actividades concretas y necesarias para producir bienes y servicios. Trabajan en todos los departamentos o funciones de una organización.
- Gerentes medios: Supervisan a los gerentes de primera línea, están encargados de encontrar la mejor manera de organizar los recursos humanos y de otro tipo para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes medios investigan la forma de ayudar a los gerentes de primera línea y los demás subordinados para que aprovechen mejor los recursos y así reducir los costos de manufactura o mejorar el servicio al cliente.
- Alta gerencia: Son responsables del desempeño de todos los departamentos: tienen una responsabilidad multidepartamental. Administrador que fija las metas de la organización, decide cómo deben de relacionarse los departamentos y vigilan el desempeño de los gerentes medios.

- Director ejecutivo (CEO): Administrador de mayor nivel y el más importante a él rinden cuentas los demás gerentes altos.

Cada área que integra a estos niveles jerárquicos tiene un objetivo bien definido que ayudará a cumplir el objetivos general de la empresa, por la tanto cada puesto, cada departamento, cada área funcional contribuye con su particular esfuerzo al cumplimiento de las metas organizacionales.

Hasta aquí podemos observar que la interacción que tienen los niveles jerárquicos con sus equipos de trabajo son determinantes, existe una codependencia para las operaciones de la empresa y en consecuencia los resultados esperados, esto implica que debe haber una perfecta armonía en los equipos de trabajo por ello es importante emplear métodos para dirigir a los colaboradores, estos van desde los altamente participativos, hasta los autoritarios, la dirección varía desde una muy estricta supervisión hasta una dirección (manos fuera).

La clase de dirección que mejor convenga al logro de los objetivos de la organización se basa en factores tales como en tamaño de la organización, las capacidades y necesidades de sus miembros, las metas de la empresa y la de sus miembros.

Guevara (2016) en su artículo hace énfasis que organización como etapa del proceso administrativo establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Estructura implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización y Jerarquía. La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa. Simplificación de funciones es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible

Principios generales de la organización: Los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa o institución según Melinkoff (op cit), se pueden enumerar en orden jerárquico de la siguiente manera:

- Principio de los Objetivos: de acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudaran a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación a fines más generales y permanentes. Así se habla de la misión de la universidad, de la misión del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, etc.
- Principios de los canales de Supervisión bien definida: según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.
- Principio del espacio control: de acuerdo con este principio, se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre 7 y 8, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados, el medio ambiente físico.
- Principio del equilibrio dirección-control: este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.
- Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: de acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.

- Principio de fijación de responsabilidades: este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.
- Principio de la selección y adiestramiento del personal: se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.
- Principio de la excepción: se enuncia afirmando que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjeses del nivel jerárquico correspondiente.
- Principio de identificación: este principio establece que todos los actos o hechos que se sucedan o que sea susceptibles de suceder en la institución y la cantidad de cosas que se manejen, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otros hechos o cosas semejantes.
- Principio de simplicidad: establece que dentro de cualquier organismo sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables para los fines del organismo.
- Principio de la moral interna: este principio establece que debe haber responsabilidad, colaboración y compromisos para el logro de los objetivos institucionales comunes, entre los integrantes de la empresa, tanto directivos como subalternos.
- Principio de la unidad de mando: afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.
- Principio de jerarquía o de escala jerárquica: establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad desde en directivo superior hasta el último subordinado y que ésta debe funcionar claramente a través de toda organización.
- Principio de especialización: establece que a medida que la empresa se amplía y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Organización

Robbins y Coulter (2013) manifiesta que pocos temas han experimentado tantos cambios en los últimos años como la estructura organizacional y el cómo organizar. Los gerentes están reevaluando los métodos tradicionales para encontrar nuevos diseños estructurales que ayuden y faciliten el trabajo de los empleados en la organización. La función de organizar como distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Ese proceso es importante y sirve para muchos propósitos como:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

Jones (2010) detalla que organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza policiaca, ejército o banco. Las personas que valoran el entretenimiento crean organizaciones como Walt Disney Company, CBS o un club local. Las personas que desean apoyo espiritual o emocional crean iglesias, organizaciones de servicio social o de beneficencia. Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido reemplazadas por otras.

Koontz y Weihrich (2012) manifiestan: para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa (p. ej., la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa), pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa.

¿Qué significa estructura intencional de funciones? En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando.

Sánchez (2014) detalla que el significado del concepto de organización viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra “organismo”. Éste implica necesariamente:

- Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional: estas funciones diversas, tienen un fin común o idéntico.
- Coordinación: para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran para lograr el fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica. Nosotros podemos definirla de la siguiente manera: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlas. Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros:

- La organización se refiere a estructurar quizá la parte más característica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- Por ello, se refiere “cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades”.
- Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que “están por estructurarse”, más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona. Se trata de determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego, se debe diseñar la manera de combinarla en un grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. Ésta es la estructura establecida necesaria para la asignación de

responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función conlleva el establecimiento de una estructura organizativa.

a) Importancia de la organización

- La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto de cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que muchos autores han perdido de vista que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto.
- Es muy importante constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser”, y “lo que es”.

Al organizar, establecemos un orden. Este orden tiene el propósito de hacer bien el trabajo y aprovechar los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

Para que la organización administrativa de las empresas sea adecuada, se requiere:

- La existencia de un conjunto de recursos físicos, económicos y humanos.
- Una base de organización: orden.
- El cumplimiento de las bases de organización.
- La estructura de la organización, que se deriva de las relaciones entre los recursos. El conocimiento de los propósitos de la empresa. Hay diversas formas de organizar una empresa.

b) Tipos de organización

Koontz y Weihrich (2012) manifiestan que muchos de los que escriben sobre administración distinguen entre organización formal e informal, y como lo muestra la figura No.1 (Ver anexos), ambas se encuentran en todas las organizaciones. Aquí el análisis a detalle.

- Organización formal

En esta obra se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo. Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

- Organización informal

Chester Barnard, en su clásico libro de administración *The Functions of the Executive*, describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales. Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.

c) Niveles organizacionales y la gestión administrativa

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la gestión y los niveles organizacionales se presentan en la figura No. 2 (Ver Anexos). Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos.

- Problemas con los niveles organizacionales

Existe la tendencia a considerar a la organización y a su departamentalización como fines en sí mismos, y a medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no es del todo deseable porque:

- ✓ Los niveles son costosos: conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones para el personal. Los contadores llaman a esos costos gastos indirectos, carga o gastos generales y administrativos, en contraste con los llamados costos directos. La producción real se debe a los empleados de fábrica, ingeniería o ventas, que son, o podrían ser, contabilizados como mano de obra directa. Los niveles por encima de la línea de fuego cuentan sobre todo con gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si es posible.
- ✓ Los niveles complican la comunicación: por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas. Los niveles también complican la comunicación desde la línea de fuego hacia los superiores

en el mando, lo que es tan importante como la comunicación descendente; se dice, con razón, que los niveles son filtros de la información.

- ✓ Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control: un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

- Postura de la administración operativa: un enfoque situacional El enfoque de la escuela clásica al ámbito de la administración se ocupa de especificar la cantidad de subordinados para un ámbito efectivo. Los teóricos de la administración tradicional asumen la postura de que hay demasiadas variables subyacentes a una situación administrativa para que pueda especificarse una cantidad concreta de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad. Así, el principio del ámbito de la administración establece que hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente. En otras palabras, la orientación actualmente dominante es buscar las causas del ámbito restringido de cada situación, más que suponer que existe un límite numérico de amplia aplicación. Tanto examinar qué es lo que consume el tiempo de los gerentes en el manejo de sus relaciones con los subordinados y superiores, como establecer los dispositivos que puedan utilizarse para reducir estas presiones de tiempo, no sólo será un enfoque útil para determinar el mejor ámbito en cada caso, sino una herramienta útil para determinar lo que puede hacerse para extender el ámbito sin arruinar una supervisión efectiva. No hay argumento válido para que los costos de los niveles de supervisión hagan deseable que cada gerente tenga tantos subordinados como pueda supervisar con efectividad.

- Factores que determinan un ámbito efectivo Como ya se mencionó, la cantidad de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad depende del efecto de los factores subyacentes. Además de sus habilidades directivas personales (como una fácil

comprensión, llevarse bien con otras personas y dirigir con lealtad y respeto), su habilidad para reducir el tiempo que dedica a sus subordinados es sin duda la condición más importante; por supuesto que ésta varía según los gerentes y sus puestos, pero, como se muestra en la figura No. 3 (Ver Anexos), hay varios factores que influyen considerablemente en la cantidad y frecuencia de esos contactos y, por tanto, en el ámbito de la administración.

- Necesidad de equilibrio

No hay duda de que, a pesar de lo deseable que sería una estructura organizacional horizontal, el ámbito de la administración está restringido por límites reales e importantes. Los gerentes pueden llegar a tener más subordinados que los que pueden administrar con efectividad, aun cuando deleguen autoridad, capaciten, formulen planes y políticas claras, y adopten técnicas de control y comunicación eficientes. Es igualmente cierto que conforme una empresa crece las limitaciones del ámbito de la administración la obligan a aumentar la cantidad de niveles, simplemente porque hay más personas que supervisar. Lo que se requiere es un equilibrio más preciso de todos los factores pertinentes a una situación determinada. Ampliar ámbitos y reducir la cantidad de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser válido en otros. De adoptar un proyecto u otro deben equilibrarse todos los costos, no sólo los financieros, sino los del estado de ánimo, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa. Quizá en una organización militar lograr los objetivos con rapidez y sin error sería lo más importante, pero en la operación de una tienda departamental el objetivo de utilidades a largo plazo puede lograrse mejor si se fomentan la iniciativa y el desarrollo personal en los niveles inferiores de la organización.

d) Estructura organizacional

Robbins y Coulter (2013) detallan estructura como la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave:

especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

- Especialización del trabajo.

La cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que esta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

Yalico (2016) detalla que existen dos formas de clasificarlas: De acuerdo a la especialización de la tarea y desde el punto de vista de la especialización de la gente.

- ✓ Especialización de la Tarea: Es dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es relativamente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo.
- ✓ Especialización de la Gente: Involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, entre otros).

La diferencia entre ambas especializaciones es que en la primera reside en el trabajo, y en la segunda la especialización se encuentra en la persona, quien con relativa facilidad puede moverse de organización a organización. Es muy importante distinguir estos dos tipos de especialización que tienen diferentes propósitos.

- Departamentalización.

Robbins y Coulter (2013) manifiestan que departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización.

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. Existen cinco formas comunes de departamentalización:

- ✓ Departamentalización funcional: agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización.
- ✓ Departamentalización de productos: agrupa los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos.
- ✓ La departamentalización geográfica: agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noreste o quizá las regiones estadounidenses, Europa, Latinoamérica y de Asia y el Pacífico.
- ✓ La departamentalización de procesos: agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.
- ✓ Departamentalización de clientes: agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos.

Las grandes organizaciones combinan a menudo la mayor parte de todas estas formas de departamentalización de clientes y el uso de equipos internacionales (grupos de individuos que son expertos en varias especialidades y que trabaja juntos). La departamentalización de clientes se usa para estar al tanto de las necesidades de los clientes y responder a los cambios de esas necesidades.

- Cadena de mando

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos lo cual especifica quien le reporta a quien. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como: “¿A quién le reporto?” o “¿con quién voy si tengo un problema?”.

Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos:

- ✓ Autoridad: se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.
- ✓ Responsabilidad: Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada.
- ✓ Unidad de mando: (uno de los 14 principios de administración de Fayol) establece que una persona debe reportarle solo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas.

Aunque los primeros teóricos (Fayol, Weber, Taylor, y otros) creían que la cadena mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando eran básicas, la época ha cambiado y estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día

- Tramo de control

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz?. De eso se trata el tramo de control. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinado. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, este determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

- Centralización y descentralización

Aramburu y Rivera (2010) detallan que los conceptos de centralización y descentralización se han utilizado desde que empezó a escribirse sobre Teoría de la Organización. Siguiendo a Mintzberg (1988), nos referiremos a estos conceptos en relación a la forma en la que se reparte el poder sobre la toma de decisiones en el seno de una organización. Así, cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto de la organización –esencialmente en un único puesto o individuo– calificaremos la estructura de centralizada. Por el contrario, cuando el poder quede repartido entre numerosos individuos, la calificaremos de descentralizada.

La descentralización –como decisión organizativa– supone una filosofía administrativa que implica una cuidadosa selección de la autoridad que se va a delegar y la que se va a retener; una formulación clara y expresa de los objetivos que la organización espera de cada persona; una comunicación específica de las guías de acción para la toma de decisiones, una adecuada selección y formación de los directivos de la compañía y el establecimiento de sistemas de información que permitan cubrir las necesidades de comunicación derivadas y los controles de funcionamiento.

La centralización y descentralización se encuentran difícilmente en su estado más absoluto, presentándose más habitualmente como los extremos de un continuo. El grado de descentralización será tanto mayor cuanto: – Mayor sea el número de decisiones adoptadas en los niveles jerárquicos inferiores. – Más importantes sean las decisiones adoptadas por esos niveles. – Mayor sea el número de órganos afectados por esas decisiones. – Menor sea el control requerido sobre la decisión.

Robbins y Coulter (2013) señalan los factores que influyen en el grado de centralización y descentralización:

Más centralización

- ✓ El entorno es estable
- ✓ Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles más altos.
- ✓ Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones.
- ✓ Las decisiones tienen relativamente poca importancia.
- ✓ La organización enfrenta una crisis

Más descentralización

- ✓ El ambiente es complejo e incierto
- ✓ Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones
- ✓ Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones.
- ✓ Las decisiones son importantes
- ✓ La cultura corporativa es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.
- ✓ La compañía está geográficamente

- o el riesgo de un fracaso empresarial.
 - ✓ La compañía es grande
 - ✓ La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede.
 - o el riesgo de un fracaso dispersa.
 - ✓ La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de dediciones.
- Formalización.

La formalización se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a lo que se hace, cuando se hace y como se hace. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

- ✓ Manuales

Franklin (2013) manifiesta que los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más. Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes. Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes. Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

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

Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Clasificación básica

- De organización: Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.
- De procedimientos: Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
- De políticas: También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

e) Diseño organizacional.

Robbins y Coulter (2013) señalan que las organizaciones no tienen ni tendrán estructuras idénticas. Una empresa con 30 empleados no se ve como una con 30,000. Pero incluso organizaciones de tamaño similares no necesariamente tienen estructuras parecidas. Lo que funciona para una empresa podría no funcionar para otra. ¿Cómo deciden los gerentes que diseño organizacional utilizar? Esta decisión depende con frecuencia de ciertos factores de contingencia. En esta sección veremos dos modelos genéricos de diseño organizacional.

- Organizaciones mecanicistas y orgánicas.

Una organización mecanicista es una estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que estas características humanas se consideran como ineficiencias e inconsistencias. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas de estas características mecanicistas.

El otro modelo de diseño organizacional es el de una organización orgánica, la cual es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados, el personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales, mínimas, y poca supervisión directa.

Organización mecanicista frente a orgánicas

Mecanicista	Orgánica
✓ Alta especialización	✓ Equipos interfuncionales
✓ Departamentalización rígida	✓ Equipos multijerárquicos.
✓ Clara cadena de mando	✓ Libre flujo de información
✓ Tramos de control limitados.	✓ Grandes tramos de control
✓ Centralización	✓ Descentralización
✓ Gran formalización	✓ Poca formalización.

- Estructura mecanizada

Las estructuras mecanizadas se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable. La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical con sentido descendente en una jerarquía claramente definida. En una estructura mecanizada las tareas asociadas a una función también están claramente definidas.

En el nivel funcional, cada función se encuentra por separado y la comunicación y cooperación entre funciones son responsabilidad de alguien en lo alto de la jerarquía. Por eso, en una estructura mecanizada, la jerarquía es el principal mecanismo de integración tanto dentro de las funciones como entre ellas. Debido a que las tareas se organizan para prevenir la mala comunicación, la organización no necesita tener mecanismos de integración complejos. Las tareas y los papeles se coordinan principalmente por medio de la estandarización y las reglas y los procedimientos formales escritos especifican las responsabilidades de la función. La estandarización, junto con la jerarquía, es el principal medio de control de una organización.

Debido a este énfasis en la estructura vertical de mando, la organización es muy consciente del estatus, y las normas para “proteger el territorio” son habituales. Normalmente la promoción es lenta, estable y está ligada al desempeño, y se puede trazar el progreso de cada empleado en la organización para los siguientes años. Debido a su rigidez, una estructura mecanizada es más apropiada para organizaciones que enfrentan ambientes estables y no cambiantes.

Se tiene estructuras mecanizadas cuando una organización toma las siguientes decisiones:

- ✓ Especialización individual: los empleados trabajan por separado y se especializan en una tarea definida claramente.
- ✓ Mecanismos simples de integración: la jerarquía de autoridad está claramente definida y es el principal mecanismo de integración.
- ✓ Centralización: la autoridad para controlar tareas se mantiene en el nivel más alto de la organización. La mayor parte de la comunicación es vertical.

- ✓ Estandarización: se reutilizan mucho las reglas y los POE para coordinar las tareas; los procesos de trabajo son predecibles.

- Estructura orgánica

Las estructuras orgánicas están en el extremo totalmente opuesto del espectro de diseño organizacional de las estructuras mecanizadas. Las estructuras orgánicas promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes.

Las estructuras orgánicas son descentralizadas a fin de que la autoridad de toma de decisiones se distribuya en la jerarquía; las personas asumen la autoridad para tomar decisiones conforme lo dictan las necesidades organizacionales. Las funciones están poco definidas y se desarrollan constantemente nuevos tipos de habilidades de puestos para realizar tareas que están en continuo cambio.

Con el paso del tiempo en una estructura organiza, se desarrollan normas y valores específicos que dan énfasis a la competencia y experiencia personal, ya la capacidad de actuar de manera innovadora. El estatus se otorga por la capacidad de proporcionar liderazgo creativo y no por una posición formal en la jerarquía.

Se tiene estructuras orgánicas cuando una organización toma las siguientes decisiones:

- ✓ Especialización conjunta: los empleados trabajan juntos y coordinan sus acciones para encontrar la mejor manera de desempeñar una tarea.
- ✓ Mecanismos de integración complejos: las fuerzas y los equipos operantes son los mecanismos de integración más importantes.
- ✓ Descentralización: para controlar tareas la autoridad se delega a personas en todos los niveles en la organización. La mayor parte de la comunicación es lateral.
- ✓ Ajuste mutuo: se utiliza mucho el contacto directo para coordinar tareas y el proceso de trabajo es relativamente impredecible.

f) Autoridad

Enríquez (2012) manifiesta que el concepto de autoridad está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituye la base para la responsabilidad. Así que se trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado.

Se puede definir la autoridad en una empresa como "la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Una definición más completa sería "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". Es la capacidad que tiene el líder para impartir órdenes y que las demás personas las cumplan, estas se pueden ejercer cuando:

- El perfil o competencia para las funciones asignadas, le demuestran a los subalternos que se tiene el conocimiento y la preparación para desarrollarlas con eficiencia y efectividad objetiva, podrá demostrar la capacidad suficiente y de esta forma guiarlos a la consecución de resultados óptimos, para las necesidades de la empresa.
- Esta autoridad bien aplicada y tratando siempre de mejorar, el nivel educativo de todos los que intervienen en el proceso, será el camino más acertado y seguro para el equipo.
- Las cualidades personales, complementan el quehacer diario en la autoridad de los individuos y para esto, se tiene que hacer el esfuerzo de mostrar las virtudes y calidades humanas, sobre todo las naturales y en lo posible corregir los defectos que pudieren entorpecer el normal desarrollo del trabajo en los demás.
- La acertada toma de decisiones, conllevan a un reconocimiento y un gran respeto hacia el líder por parte del resto del equipo y esto se manifiesta cuando los resultados son los esperados por todos en la empresa, imprimiéndole en cada oportunidad la solución a los problemas en beneficio de la empresa.
- Se es un buen dirigente, cuando las decisiones tomadas en cada caso, son las mejores alternativas presentadas, para encontrar soluciones a los problemas según su prioridad. Para lo cual se observa, analiza, compara y se escoge la que dará los mejores resultados.

- Tipos de Autoridad

- ✓ Autoridad Formal: Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas y puede ser:
 - Lineal: Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo. Autoridad de línea.- Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".
 - Funcional: Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas. Autoridad funcional.-Es la autoridad que tendría en administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".
- ✓ Autoridad Técnica o Staff: Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.
- ✓ Autoridad Personal.- Se origina en la personalidad del individuo.

- Importancia de la Autoridad

Una persona con autoridad, influye en la actividad o comportamiento de otro individuo o de un grupo, pero se debe emplear sin excesos y atropellos contra los subordinados.

g) Jerarquía

Franklin (2013) detalla jerarquizar como establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad. La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja

será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será

Rojas (2011) define cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

- Jerarquía dada por el cargo: este tipo de jerarquía es la que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada.

Esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.

- Jerarquía de rango: este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.
- Jerarquía dada por la capacidad: este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.
- Jerarquía dada por la remuneración: este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y, en gran sumo, por el rendimiento del individuo.

h) Organigramas

Franklin (2013) manifiesta que para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que

es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello pone de manifiesto la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

Concepto: El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Objeto: Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

Criterios fundamentales para su preparación

- **Precisión:** En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- **Sencillez:** Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.
- **Uniformidad:** Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

- **Presentación:** En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- **Vigencia:** Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

Clasificación

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización (Ver figura No.4).
- **Horizontales** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente (Ver figura No. 5).
- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras (Ver figura No.6).
- **Mixtos** Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Ver figura No.7).

i) Propietarios responsables

Trevinyo (2010) manifiesta que los dueños pueden actuar de forma pasiva o activa. Aquellos que actúan de forma pasiva solamente esperan recibir dividendos, información, reconocimiento,

etc; no se involucran en la operación del negocio no en su funcionamiento. Por lo contrario, un propietario activo es aquel que se define metas de crecimiento, riesgo, rentabilidad y liquidez, además de asegurarse de que el gobierno en el negocio familiar se lleva a cabo de forma eficiente, efectiva y acertada, aprobando los resultados de la compañía y gozando de dividendos cuando se haya determinado que se producirán.

Actuar de forma responsable como accionista activo quiere decir:

- Ser cuidadoso y discreto con la información recibida.
- Proteger y nutrir los intereses de la empresa familiar y los de la familia empresaria.
- Preservar el patrimonio para beneficio de las siguientes generaciones.
- Tomar decisiones considerando el impacto a nivel familiar, pero también las consecuencias para empleados, clientes, proveedores, comunidad en general, etc.
- Comprender que la propiedad de la empresa familiar implica no solo derechos, sino también deberes y obligaciones.
- Velar porque el patrimonio rinda lo mejor posible.
- Prepararse para entender la situación económica de la empresa por ejemplo: los balances, las cuentas, los niveles de endeudamiento, el costo de capital, etc.
- Formarse en temas de estrategia, conocer la situación competitiva de la empresa familiar, informarse sobre planes de expansión, mantenimiento o contención de la empresa familiar.
- Tomar posturas definidas en temas que afectan a dirección que ha de tomar la empresa (votar).
- Ceder a las siguientes generaciones el poder y la autoridad (derechos políticos sobre las acciones) cuando consideremos que hemos aprobado suficiente valor a la empresa, y antes de que nuestras capacidades se vean mermadas.
- Desarrollar la serenidad y la paciencia en torno a la toma de decisiones empresariales-familiares, así como en relación con la visión empresarial compartida y el capital invertido.
- Conocer y valorar lo que poseemos, entender y amar lo que construimos, querer y entusiasrnos con lo que hacemos.

j) Gobernanza corporativa en la empresa familiar

La gobernanza empresarial o corporativa se define como el conjunto de procedimientos, tradiciones, costumbres, políticas, reglas y órganos que definen como se controla (propiedad), dirige (gobierno) y gestiona (administración) una empresa (familiar o no familiar). Generalmente el término también incluye las relaciones entre los muchos actores que toman parte en este proceso de propiedad, gobierno y administración/gestión empresarial.

Cuando se habla de tomar decisiones en la empresa familiar existen estructuras de gobernanza que a nivel empresarial pueden ayudarnos a organizar mejor el crecimiento de nuestro negocio. La familia empresaria deberá promover su creación, profesionalización y correcta actuación, teniendo siempre en mente que la propiedad, el gobierno y la administración implican prácticas, roles y comportamientos distintos por parte de los miembros de la familia.

k) Estructuras de gobernanza corporativa en la empresa familiar

Las empresas familiares poseen ciertas particularidades en relación con otro tipo de empresas. Una de estas particularidades es justamente su carácter familiar, el cual aparte de arraigarlas en la cultura y en los valores de la familia, fomenta la coexistencia y la convivencia entre la familia, la propiedad y la administración (gestión)

Sin embargo, es bien sabido que la mayoría de las familias empresarias en Latinoamérica carecen de un sistema de gestión equilibrado que les permita gobernar eficiente y eficazmente la empresa familiar.

Lo anterior debido a la confusión del papel que la familia debe jugar en la empresa y a una dirección empresarial más afectiva que efectiva, lo cual da como resultado una mínima (o en algunos casos, nula) profesionalización de las estructuras de gobernanza, y por ende, de la toma de decisiones estratégico-empresariales.

El primer paso hacia la profesionalización de la empresa familiar radica en establecer los órganos de gobernanza empresariales que le permitan funcionar de manera más ordenada, y aunque

muchas veces estas estructuras de gestión existen “en papel” porque la ley lo exige, suele suceder que rara vez operan como deberían.

A continuación mostramos los órganos de gobernanza que consideramos indispensables para que la profesionalización y la mejora continua en el área de buen gobierno corporativo puedan darse en las empresas familiares, recalcando algunas de las funciones que deberían desempeñar.

- Asamblea de accionistas
- Consejo de administración
- Director general y equipo directivo

Press (2011) detalla a los órganos de gobierno como diferentes instancias cuya constitución depende básicamente de la cantidad de familiares que trabajen en la empresa y del momento evolutivo en que se encuentra la empresa familiar. Es una nueva distribución de tareas, ya no en el ámbito de la gestión del día a día sino en el de las grandes decisiones. Estos órganos funcionan en relación con la empresa y con la familia, son una instancia necesaria para cuando llega el momento en que ya no pueden “estar todos en todas las cosas”. Entonces, en ciertas cuestiones, algunos miembros de la familia deben estar representados por otros. También, lo característico de las empresas familiares y que les agrega complejidad es que los accionistas, los más altos directivos, los gerentes, los gestores del día a día suelen ser las mismas personas que además suelen verse después en sus casas o en los fines de semana, en los cumpleaños, en las fiestas de fin de año, etcétera.

- El Consejo de Familia (CF): En el mundo de los negocios, es aceptado que existan instancias de decisión (y de discusión) en los niveles más altos de una empresa y que se establezcan pautas de funcionamiento para dichas instancias. Además existen diversos códigos de buenas prácticas al respecto e incluso leyes que regulan el gobierno corporativo en distintos países. Sin embargo, en el ámbito de las empresas familiares esto no es tan claro. Si bien hay una difusión creciente sobre la importancia de contar con estas instancias de discusión y decisión, todavía resulta difícil llevarlo a la práctica. Es habitual que los emprendedores fundadores tengan reparos en compartir las decisiones, incluso hasta en

aspectos insignificantes. Estoy acostumbrado a escuchar frases como: “Aquí todos deben cumplir con lo que se resuelve menos yo (nosotros)” o de un familiar directo: “se pone a discutir hasta el lugar donde tiene que ir un escritorio”. Esto puede funcionar durante un tiempo, pero no ayuda a la subsistencia de la empresa. Para poder llevar adelante procesos de discusión así como de toma de decisiones ordenada y eficaz, y establecer bases sólidas para el futuro, es recomendable la formación de órganos que sirvan como espacios de debate de las distintas cuestiones que, desde la familia, pueden llegar a influir en la marcha de la empresa. La constitución de estos órganos depende mucho del número de miembros que constituyan la familia. No es lo mismo familias de tres o cuatro personas que otras con diez, doce o veinte miembros. Cuando la familia tiene un número de miembros que requiere un sistema formal de gobierno con sus correspondientes órganos, suele recurrirse al Consejo de Familia (CF); cuando la empresa familiar lleva varias generaciones y sus miembros son muchos hablamos de Asamblea de Familia. Es aconsejable su formación aun antes de que el número de miembros familiares sea tan elevado que lo convierta en imprescindible. La base del consejo familiar es algo tan simple como una reunión familiar y puede ser muy provechoso para una empresa.

¿Quiénes forman parte del Consejo familiar?: Para que cumpla su función, es necesario que al consejo familiar acudan todos los miembros de la familia: los que trabajan en la empresa y los que no, los accionistas, los futuros accionistas, los familiares políticos, etcétera. El único límite sería la edad mínima que se estipule (habitualmente lo recomendable es que participen a partir de los 15 años).

- Consejo de Administración (CA): Algunos autores proponen también la creación de un Consejo administrativo . Este órgano suele estar formado por profesionales independientes que, de una manera u otra, están vinculados a la empresa: contadores, abogados, asesores comerciales, consultores especialistas en empresas familiares. Suelen existir en las grandes empresas o en las que cuenten con un número importante de familiares o en las que ya es la tercera generación la que está a cargo. Las funciones del consejo administrativo no son las de tomar decisiones, privativas de la familia, sino las de aconsejar líneas de acción, sugerir caminos para que las nuevas generaciones obtengan una formación con un alto grado de

profesionalidad, competencia y responsabilidad. De acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, los consejeros actúan como proveedores de información, promueven discusiones abiertas, ayudan a los familiares a llegar a una visión adecuada de la relación existente entre la familia y la empresa, promueven el establecimiento de un protocolo familiar, colaboran con el consejo administrativo y asisten a los líderes familiares en el diseño del programa de formación de los candidatos a asumir la dirección de la empresa, así como sugerir el procedimiento más adecuado para elegir al candidato.

1) Profesionalización de la empresa familiar

Press (2011) manifiesta que profesionalizar a las personas implica que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que les correspondan; la portación de apellido no es suficiente formación. Sea que trabajen en la empresa o sean solo accionistas, deben conocer los asuntos de las distintas áreas de la empresa familiar. Del mismo modo, aunque la distribución de funciones y tareas requiera una especialización, también es positivo que todos tengan algún tipo de conocimiento sobre todas las áreas. Cuando se tiene un trabajo estable y seguro, uno de los riesgos es pensar que no se necesita hacer nada más pues trabajamos en una compañía sólida, de la familia, y nuestro puesto de trabajo no peligra. Ese pensamiento a la larga puede volverse en contra como un bumerán.

Profesionalizar a la familia implica educarla en su responsabilidad como dueña de la empresa para lo cual se hace imprescindible la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Para ese fin, trabajar sobre la comunicación constituye una herramienta imprescindible. Profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean de la familia o no. Profesionalizar a los profesionales implica que aquellos que trabajen con empresas familiares (contadores, abogados, consultores en comercialización, consultores de calidad, etcétera) conozcan y comprendan cómo es el funcionamiento de una empresa familiar. Finalmente, después de todo lo dicho, es importante recordar que si bien la profesionalización en la EF es imprescindible, no es garantía suficiente para su supervivencia.

m) Protocolo familiar

Treviño (2010) detalla que es precisamente el protocolo o constitución familiar el documento que hace posible esa conexión, permitiendo a la familia empresaria identificar, explicitar y hacer transferible a las siguientes generaciones y a todos los que tienen un interés en la empresa, la orientación estratégica base de la empresa y los valores, filosofía y argumentos familiares que fundamentan las decisiones que sobre la propiedad, el gobierno y la administración se han de tomar en el entorno de la empresa, así como promoviendo y reforzando la unidad, la confianza, el amor, el conocimiento, el deseo y el compromiso de los miembros de la familia hacia el negocio.

En esencia, el protocolo familiar es un acuerdo sobre temas de la empresa y la familia, que trata también la relación recíproca entre estas dos entidades y lleva implícito el compromiso de los miembros de la familia de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en familia.

Villanueva, (2012) hace énfasis en que el protocolo es la normativa (legislada o no y simplemente establecida por los usos y costumbres), donde se definen los honores y precedencias de las personas y símbolos en un acto, el desarrollo de los actos y cómo se debe o no comportar y actuar en ellos. Y define el protocolo como: un conjunto de normas y reglas, tanto oficiales como normas que se siguen por tradición, que han ido cambiando de acuerdo con las costumbres y usos de las diferentes épocas. Así, el protocolo social, es decir, las normas de tratamiento de las distintas personas según su clase, ocupación y estatus, existen desde que hay clases sociales; mientras que, el protocolo empresarial es bastante más moderno y no se conoce hasta que surgen las empresas en la revolución industrial.

Clases Existen de protocolo, así como varias clasificaciones del mismo, según su oficialidad, según la naturaleza de su función y según el colectivo al que va dirigido.

- Según su oficialidad:

- ✓ Actos oficiales de carácter público y general. Son los actos organizados por el Estado (Corona y Gobierno), por las Administraciones públicas (ministerios),

Administraciones autonómicas (comunidades autónomas) o locales (ayuntamientos, diputaciones y cabildos).

- ✓ Actos oficiales de carácter especial. Son los actos organizados por las Cámaras Legislativas, el Ejército, el Poder Judicial y las Corporaciones públicas. A la hora de atender este tipo de actos, tanto los de carácter público y general como los de carácter especial, lo recomendable es acudir al protocolo oficial. Es por ello que este tipo de actos son casi siempre organizados por el Servicio de Protocolo del Estado.
 - ✓ Actos privados. Son los actos de carácter no oficial, organizados por asociaciones, empresas, Iglesia o personas. A la hora de atender este tipo de actos, se acude al protocolo social y a la costumbre local, que es menos estricto que el protocolo oficial. No obstante, aun siendo el acto privado, si asisten a las mismas personalidades civiles, políticas, militares o eclesiásticas, se deben mantener los tratamientos que se reflejan según su categoría en el protocolo oficial.
- Según la naturaleza de su función:
 - ✓ Protocolo estructural. Es el encargado de estudiar y definir qué elementos estructurales van a ser necesarios para cada tipo de acto (mobiliario, proyectores, salas, manteles, mesas, etc.). Es el encargado de preparar una relación de todo lo necesario, antes incluso de organizar el protocolo en sí mismo.
 - ✓ Protocolo de gestión. Es el protocolo de preparación del evento. Es el que define qué se va a celebrar, de qué manera y todo lo necesario para su correcta preparación. Son los apoyos logísticos que son necesarios para el desarrollo del acto (mobiliario, proyectores, fotocopias de las ponencias, envío de invitaciones, confirmaciones de reservas, organización de las cenas, etc.). Protocolo de atención y asesoramiento personal. Es el protocolo de asesoría personal del acto, donde tienen que ver las costumbres de cada país, comportamientos, saludos, tratamientos, etc. Es el desarrollo de actividades y gestiones para brindar una atención completa a los asistentes programando visitas de interés, comidas, contratando personal de seguridad, transportes, etc.

- Según el colectivo al que va dirigido:

- ✓ Militar.
- ✓ Diplomático.
- ✓ Religioso.
- ✓ Social

- Protocolo de sucesión :

Betancourt (2011) cita que algunos investigadores han evidenciado que el número de propietarios, ya sean individuos o familia, aumenta con cada cambio de control, generando con el tiempo distintas configuraciones de la propiedad que concentran el poder en algunas de sus ramas familiares o excluyen a miembros de la familia por no trabajar en la empresa, afectando a largo plazo la unidad y armonía de la familia. El reto para las empresas familiares es sobrevivir más de una generación, y como el ideal es que esto se logre, las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad con relación a la familia, la sucesión se puede convertir en un gran problema, iniciando con la persona que deja su rol de liderazgo. En cuanto a la empresa, el director o gerente será reemplazado, lo que generará gran desconcierto sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados pertenecientes a la empresa. Con el cambio de liderazgo, grandes transformaciones se pueden presentar en la empresa; una muy significativa es la de la cultura de la empresa. Y, finalmente, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir.

Relativo al momento en que se debe iniciar el protocolo de sucesión, esto depende de cada empresa familiar. Sin embargo, quienes investigan en torno al tema, afirman que cuanto antes el dueño empiece, mayores serán las probabilidades de éxito (Casillas et al., 2005). La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares. Pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar.

1.2.2. Empresas familiares

a) Definición:

Press (2011) expresa que para decirlo de manera sencilla, una empresa familiar es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona. Entonces tenemos tres conceptos (y procesos sociales) que, integrados, definen claramente una empresa familiar: la familia, la propiedad y el negocio.

Una empresa familiar se caracteriza porque en ella se mezcla todo: negocio, propiedad y familia. De aquí, surge el esquema de los tres círculos (Ver figura No. 8) para describir una empresa familiar donde cada persona que tiene que ver con el negocio familiar puede desempeñar hasta tres roles a la vez: accionista, empleado y familiar. El hecho de que las mismas personas sean a su vez propietarios, gestores y familia que forman parte de tres sistemas interrelacionados genera una de las organizaciones más complejas del mundo de los negocios.

b) ¿Cómo nace una empresa familiar?

Press (2011) manifiesta que con personas, ideas, voluntad, tenacidad, dinero y visión (por lo menos a mediano plazo). Son estos los elementos con los que contaron personas con poco más que algunas ideas interesantes, con mucha constancia y dedicación, con gran confianza en sí mismos, un poco de ingenio, un poco de dinero y trabajo en el momento de iniciar la aventura de ser empresarios.

Estas personas fueron y son pioneros en la creación, diseño, fabricación y distribución de productos y servicios. Otros, en cambio, agregaron valor a productos y/o servicios ya existentes, los mejoraron y, de esta forma, lograron cubrir ciertos espacios del mercado, crear puestos de trabajo y de algún modo contribuir a generar riqueza para el país.

De más está decir que no todo fue ni es fácil para estos emprendedores: transformar su fantasía en proyecto y su proyecto en hechos fue (y es) un proceso marcado por muchas incertidumbres y

pocas certezas, con muchas preguntas y pocas respuestas en lo inmediato. Ya se trate de un/una soltero/a o alguien que ya haya formado su propia familia, el proyecto de desarrollar una empresa pasa a ser parte de sus conversaciones cotidianas, sea con su propia familia, su familia de origen o sus amigos. Generalmente las EF comienzan como un negocio unipersonal donde el dueño es un multifunción. Es una etapa que requiere mucho esfuerzo y dedicación, como veremos más adelante, cuyo objetivo principal es la subsistencia propia y del negocio.

c) Fortalezas de las empresas familiares

Martínez (2010) detalla que diversos estudios han descubierto que las empresas familiares poseen una serie de fortalezas y ventajas respecto de las empresas no familiares. La mayor parte de ellas se explica por sí misma, con excepción de la relación con los menores costos de agencia. En teoría económica, los costos de agencia son aquellos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son los dueños y, en el caso de empresas familiares, por miembros ajenos a la familia. Como las empresas familiares suelen tener uno o más miembros de la familia en puestos clave de gestión, se cree que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad.

Fortalezas de las empresas familiares

- Una visión a más largo plazo.
- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas.
- Mayor velocidad de decisión
- Una cultura empresarial más fuerte
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
- Mayor continuidad de la empresa y por tanto permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- Menores costos de agencia

- Mayor preocupación por la calidad
- Mayor responsabilidad social.

Otra fortaleza que requiere explicación es la relacionada con la mayor preocupación de la empresa por la calidad y la imagen ante los consumidores. Esta ventaja no solo beneficia a la propia empresa, sino también a los consumidores, a la comunidad y al país en general. Muchas de las empresas familiares llevan, en su razón social y/o en sus propias marcas, el apellido de la familia. Esto las hace mucho más conscientes de la necesidad de entregar la máxima calidad, porque está en juego su prestigio. Buenos ejemplos de ello son la automotriz Ford, y los hoteles Marriott, la cadena más importante del mundo, de propiedad de la familia del mismo nombre. Ejemplos en Latinoamérica son Falabella, fundada en Chile por Salvatore Falabella en 1889, y Gerda, fundada en Porto Alegre, Brasil, en 1901 por João Gerda.

d) Debilidades de las empresas familiares

Martínez (2010) menciona que obviamente, las empresas familiares suelen presentar también muchas desventajas o puntos débiles. De hecho, son más conocidas las empresas familiares por situaciones conflictivas entre los integrantes –quiebra, desaparición, etc.– que por sus éxitos y logros.

Debilidades de las empresas familiares

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación
- Nepotismo
- Exceso de desconfianza, control y secreto
- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Falta de una mentalidad orientada a resultados
- Liderazgo demasiado largo
- Coadmisión muy frecuente
- Dificultad para atraer a gente talentosa

- Estancamiento estratégico
- Tasa de reinversión inadecuada.

Vale la pena referirse al concepto de nepotismo –la preferencia por un pariente–, pues en las empresas familiares se suelen conceder privilegios indebidos a los miembros de la familia por el solo hecho de pertenecer a ella, en lugar de por su competencia o por sus méritos profesionales. Esta es una de las debilidades más importantes a erradicar. Desgraciadamente, en Latinoamérica encontramos muchos ejemplos de tales abusos. También es importante comentar acerca de la coadministración o administración conjunta. Es muy típica en las compañías manejadas por hermanos o por primos, y puede llegar a ser un problema muy grande si la generación que sigue es muy numerosa y es difícil escoger a un líder. El mayor problema del co- liderazgo no es solo la existencia de más de una cabeza visible, sino la probabilidad de que los dos o más líderes no sean realmente compatibles en sus filosofías de negocios y estilos de dirección. Hay algunos casos exitosos pero, en general, la coadministración presenta más problemas que beneficios. También es interesante destacar que estudios realizados recientemente en los Estados Unidos, Alemania, Chile, España, Francia y Japón han demostrado que las empresas controladas por familias pueden ser tanto o más rentables y exitosas que las empresas no familiares en muchos sectores de la economía de un país.

e) Etapas en la evolución de la empresa familiar

Press (2011) detalla que en un sistema social, como en todo organismo vivo, los observadores podemos hacer descripciones de las familias y las empresas familiares de ciclos de vida vinculados con la edad de los fundadores (tanto de la familia como de la empresa familiar), la edad de los hijos, las motivaciones, la magnitud de la empresa, las necesidades y ciertos sucesos que requieren una cronología, un segundo hijo tiene que nacer después de un primero, los nietos después de los hijos, el crecimiento de la empresa viene después de haberse fundado, etcétera. De este modo, las características, expectativas, necesidades y objetivos cambian según el momento evolutivo de la familia y la empresa familiar.

Como toda descripción de un ciclo vital, el momento que se estipula como comienzo es arbitrario, incluso los ciclos de vida de la familia. En el caso de las empresas familiares, pasa algo similar. Al preguntar a diferentes fundadores cuándo considera que comenzó su proyecto, tuve diferentes respuestas: “desde siempre, siempre soñé con hacerlo”; “cuando comencé a pensarlo”; “cuando invertí los primeros pesos”; “cuando vendí la primera vez”; “cuando empecé a ganar plata”, etcétera.

En esta oportunidad, vamos a considerar el punto inicial al momento en que el emprendedor comienza con sus primeras actividades comerciales (invierte, produce, vende). La evolución de las empresas familiares transcurre en paralelo con la evolución de la familia. Como mencioné más arriba, las motivaciones, las expectativas, objetivos personales y profesionales varían según las edades de los familiares y el ciclo de vida en el que se encuentra la empresa.

Es importante armonizar las distintas necesidades desde el comienzo, ya que de no ser así, es muy probable que cuando se llegue al escenario de la etapa III se manifiesten múltiples conflictos difíciles de manejar (vale la pena recordar que los grandes problemas comienzan cuando son pequeñas dificultades).

La primera etapa se caracteriza por la enorme dedicación al trabajo por parte del fundador; son muchas horas consagradas al trabajo, la mayoría de las veces sin descanso, que suelen generar separación familiar, en el sentido de que se ven poco. Es importante, en esta etapa y a comienzos de la siguiente, cuando los hijos del fundador todavía son pequeños, que estos no vean a la empresa como “algo” que le roba a su padre o sus padres (volveremos sobre esto más adelante). En este sentido, es recomendable que periódicamente los hijos visiten la empresa, que puedan estar un rato dando vueltas y hasta jugar allí para que, a medida que crezcan, estén familiarizados con ella y su incorporación sea parte de la evolución natural de la familia. Las distintas necesidades de la familia y la empresa se perciben con más nitidez a partir de la Etapa 2. Este es un momento importante para la salud de la familia y de la empresa, y el objetivo es lograr la armonía de sus necesidades (Ver figura No.9).

f) Ciclo de vida de la empresa familiar

Press (2011) detalla que el ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la organización.

La experiencia nos muestra que, así como nacen muchas empresas familiares, también desaparecen otras tantas a mediano plazo. Esto quiere decir que pocas sobreviven a las situaciones que se les presentan, y son menos aun las que logran convertirse en una gran empresa y ser de las más importantes en su rubro.

g) Su auge:

Martínez (2010) hace mención que la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar.

Las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza y, en Italia, el 98%. Es preciso advertir, sin embargo, que muchos estudios no distinguen el concepto de empresa familiar del de empresa personal, es decir, de un solo dueño, muchas de las cuales se convierten más tarde en familiares. Algunos expertos estiman en un tercio la influencia de las empresas personales dentro de las cifras mencionadas. Por otra parte, si se consideran solamente las empresas medianas y grandes, los estudios en el Reino Unido señalan que el 76% son familiares, en España el 71%, en Portugal el 70% y en Chile el 65%. Estas cifras indican que, a medida que las empresas crecen, van dejando de ser familiares, debido, entre otras cosas, al incremento de las necesidades de capital y de la dificultad para administrar organizaciones más complejas. Al revés, cuanto más pequeñas las empresas, es mayor la probabilidad de que sean familiares. No obstante lo anterior, hay una buena cantidad de grandes compañías en el mundo que también son familiares. De hecho, en los Estados Unidos se calcula que lo son aproximadamente un tercio del ranking Fortune 500 . En Europa, esa proporción es cercana a la mitad; y en Asia y Latinoamérica, a dos tercios.

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo en las que, según los datos de que se dispone, representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo. En otras palabras, su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países.

II. Planteamiento del problema

En Guatemala se estima que la mayoría de empresas en el país son propiedad y/o están dirigidas por familias empresarias. Las estadísticas a nivel mundial confirman que estas empresas no logran realizar una sucesión exitosa a la segunda generación, por consiguiente, no logran llegar a la tercera generación.

La organización es una palabra que se utiliza para referirse a varias cosas, dentro del proceso administrativo es la segunda fase en la cual se establece la división del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento de la empresa, crea la estructura orgánica de la institución, determina los niveles de autoridad y de responsabilidad, establece las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación. La función de la organización en las empresas familiares, es necesaria para su funcionamiento, tanto para establecer estructura formal como para organizar planificación a futuro donde se juega el destino o patrimonio familiar, el cual es plasmado en la sucesión familiar dentro de la empresa, para tener una garantía de continuidad de la misma. Las empresas familiares investigadas están integradas por una o varias familias propietarias que trabajan con el mismo fin, comparten los mismos objetivos y luchan unidos por hacer crecer la empresa día a día. El mando de estas empresas pasa de generación en generación a manos de los miembros del mismo linaje con el objetivo de hacer crecer más la empresa, con el fin de lograr un patrimonio estable y sólido.

En Retalhuleu se han formado empresas familiares de las cuales muchas han perdurado y crecido hasta el día de hoy, sin embargo enfrentan problemas organizacionales y familiares que posiblemente se deban a: una incorrecta asignación de roles entre sus miembros y jerarquías de poder determinadas, ausencia de protocolo de sucesión, conflicto generacional, preferencias, ausencia de reglas y falta de una estructura organizacional; lo que origina un mal proceso de implementación de la función organizacional. De continuar así la empresa familiar podría desaparecer o cambiar de propietarios. Esta investigación tiene como finalidad identificar el porqué de estos problemas que enfrentan las empresas familiares, para lo cual se plantea la

siguiente pregunta: ¿De qué manera aplican la función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

- Diagnosticar la manera en que aplican la función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu.

2.1.2. Objetivos específicos

- Analizar el tipo de organización formal o informal en las empresas familiares.
- Examinar los elementos claves de la estructura organizacional en la empresa familiar.
- Identificar el tipo de jerarquía que utilizan en la empresa familiar.
- Identificar el tipo de organigrama implementado por las empresas familiares.
- Analizar la estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar.
- Establecer si existe en la empresa un protocolo familiar.

2.2. Variable

2.2.1 Definición conceptual

Función de organización

Koontz y Weihrich (2012) manifiestan que función de organización como agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

2.2.2 Definición operacional

La función de la organización en empresas familiares consiste en ordenar y distribuir los recursos y autoridad para el buen funcionamiento de la organización.

2.3. Indicadores

- a) Organización
- b) Estructura organizacional
- c) Jerarquía
- d) Organigrama
- e) Estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar
- f) Protocolo familiar

2.4. Alcances

2.4.1. Alcances

La investigación se realizó en la ciudad de Retalhuleu en las pequeñas, medianas y grandes empresas familiares del departamento de Retalhuleu. Con el fin de investigar la manera en que aplican la función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu.

2.5. Aporte

Este estudio va dirigido a gerentes de empresas familiares, con la finalidad de evaluar, detectar errores y mejorar la aplicación de función de organización. Además será como referencia para futuras investigaciones de los estudiantes de administración de empresa de la Universidad Rafael Landívar para que tengan información importante que pueda ser útil en temas relacionados a la investigación. A la sociedad para que pueda ser aplicada a las distintas situaciones de la vida.

Dirigido a la comunidad en general, profesionales y futuros profesionales.

III. Método

3.1. Sujetos

En la investigación se tomaron como sujetos de estudio a los gerentes de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu.

3.2. Población y muestra

Para poder establecer la población, se obtuvo información en la Cámara de Comercio de Guatemala Filial Retalhuleu, única institución que proporciona un listado de empresas familiares en la ciudad de Retalhuleu, además de otras de acuerdo a mi conocimiento.

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	PROPIETARIO	DIRECCION
1	Agropecuaria San Miguel	Carlos Macal Recinos	5a. Av."A" 2-98, Zona 1, Retalhuleu
2	Casa del Molino	Dámaro de León Martínez	3a. Avenida 1-77 zona 4, Retalhuleu
3	Casa Musical S.A.	Fernando Romeo Ixtabalan Morales	2a.Calle 5-49, zona 1, Retalhuleu
4	Ferretería Eben-Ezer	Marvin Leonardo Jorge López	5ta. Avenida 1-28 zona 1, Retalhuleu
5	Farmacia "Paiz"	Irma Judith Paiz de Lam	5a.Av. "A", 3-02, zona 1, Retalhuleu
6	Farmacia San Antonio	Eduardo Marroquin Alonzo	5a.Av. 5-75 Zona 1, Retalhuleu
7	Grupo Hungarita	Raül Lòpez	3av. 3-92 Zona 4, Retalhuleu
8	Librería Esly Maria	Otto Estuardo Gordillo Estrada	5a. Calle 6-68, zona 1. Retalhuleu
9	Mueblería La Bendición	Julian Campano	2 Calle 5-84 zona 1, Retalhuleu
10	Multiservicios Chan	Edgar Romeo Chan Espinoza	1a. Calle 3-07 Zona 4, Retalhuleu
11	Sercom	Luis Guillermo Navas Hernández	5ta. Av. Esquina 2-04 Zona 1, Retalhuleu
12	Transportes López	Mario Fernando López Galindo	3a. Calle 7-95 Zona 1, Retalhuleu
13	Hotel Posada de Don José	José Morán	5ta. Calle 3-67 Zona 1, Retalhuleu
14	Mueblería El Buen	William Lool Chanchavac	2a.Calle 5-57, zona 1, Retalhuleu

	Precio		
15	Joyería Enigma	Marcial Aguilar Soto	3av. 2-97 Zona 4, Retalhuleu
16	Transportes Mazariegos	José Mazariegos	7 Avenida 4-02 zona 1 Retalhuleu
17	Vidriería Vial	César De León	8va Av. 7-83, Z 1
18	Colegio Centroamericano	Norma Karina Yeé Oliva	5a. Avenida A, Retalhuleu
19	Papeles de Reu	Rebeca de Alejos	4a Avenida, Retalhuleu
20	Centro Comercial de Don Taco	Plutarco Sánchez	5ta. Calle 9-70 Zona 4, Retalhuleu
21	Restaurante "Carnitas Rosy"	Rosa Marina Pérez de Pantuj	11a. Calle 2-40 Zona 1, Retalhuleu

En esta investigación se tomó el total de las 21 empresas proporcionadas por la cámara de comercio.

3.3. Instrumentos

Se utilizó como instrumento una boleta de opinión, dirigido a gerentes de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu, con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple con el fin de obtener la información necesaria para la investigación.

3.4. Procedimiento

- Se seleccionó el tema de investigación: se presentaron tres temas de investigación, los cuales fueron revisados por el docente, quien indicaba las correcciones y recomendaciones necesarias, de los cuales se seleccionó un tema.
- Luego se procedió a buscar antecedentes relacionados con la variable y unidad de análisis del tema seleccionado, en libros, tesis de distintas universidades, periódicos, revistas y páginas de internet.
- Se realizó el marco teórico, en donde se establecen teorías y conceptos de la variable de investigación (Organización) y de la unidad de análisis (Empresas Familiares).
- Se realizó el planteamiento del problema, describiendo los objetivos, generales y específicos, variable de estudio, alcances de la investigación y el aporte que esta investigación tendrá.

- Se describió los sujetos de investigación, instrumentos a utilizar, universo de investigación, así como el tamaño de la población.
- Para la presentación de resultados se realizó la investigación correspondiente para obtener la información, luego se procedió a tabular los datos en cuadros y gráficas y se hizo el análisis e interpretación de resultados obtenidos.
- Se realizó las conclusiones con base a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Y se planteó las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones.
- Se elaboró la bibliografía que contiene libros y sitios de internet que se utilizaron para la elaboración teórica.
- Propuesta

IV. Presentación de resultados

4.1 Gerentes de empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu

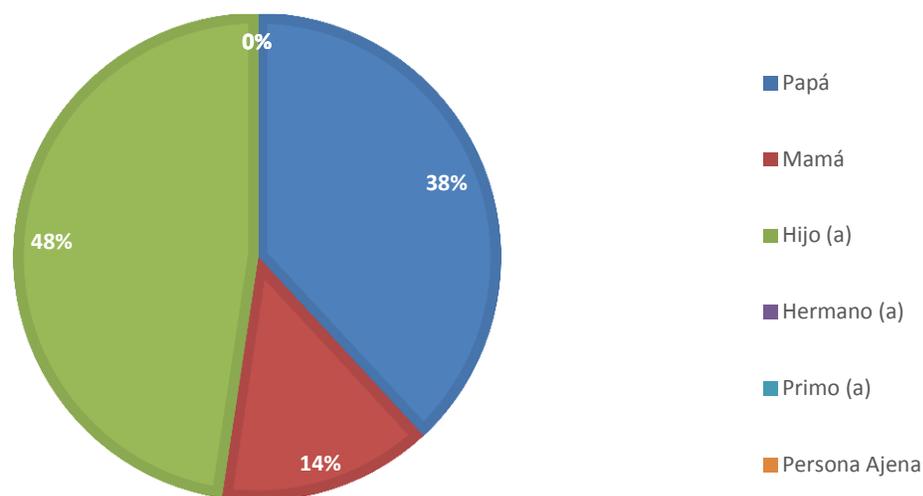
1. ¿Quién administra actualmente la empresa familiar?

Cuadro No.1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Papá	8	38%
Mamá	3	14%
Hijo (a)	10	48%
Hermano (a)	0	0%
Primo (a)	0	0%
Persona Ajena	0	0%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No.1

Como se puede observar el 48% de las empresas encuestadas es dirigida por un hijo, debido a que los padres les han otorgado la responsabilidad de la empresa a la siguiente generación para que se hagan cargo del patrimonio familiar ya sea por delegación de autoridad de palabra o por vía legal. El 38% por el papá y el 14% por la mamá.

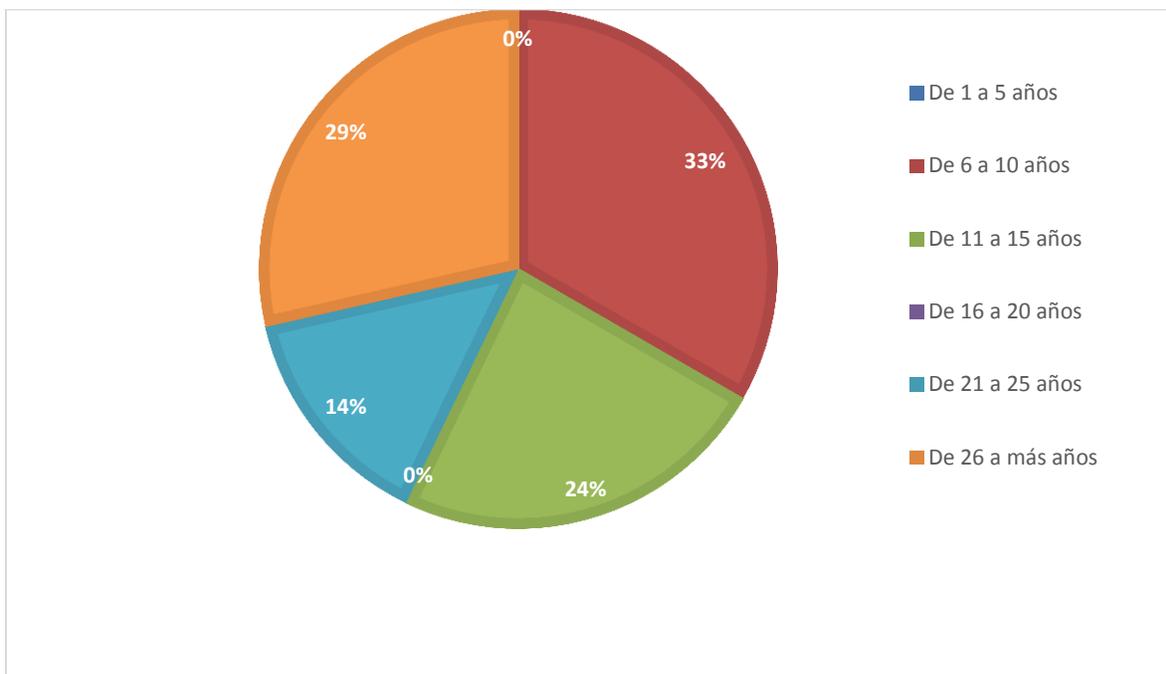
2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa de la familia?

Cuadro No.2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	0	0%
De 6 a 10 años	7	33%
De 11 a 15 años	5	24%
De 16 a 20 años	0	0%
De 21 a 25 años	3	14%
De 26 a más años	6	29%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No.2

El 33% de los encuestados manifestaron que llevan entre 6 a 10 años dentro de la empresa familiar, el 29% más de 26 años y el 24% entre 11 a 15 años.

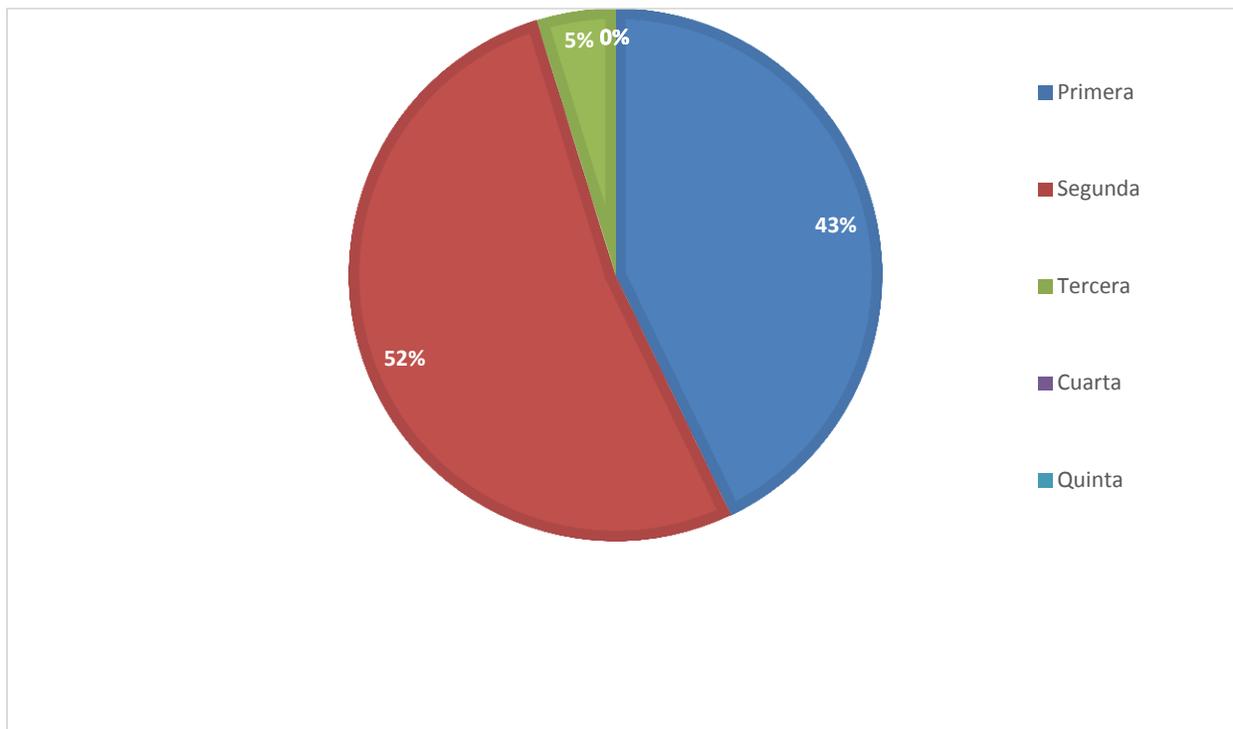
3. ¿Qué generación está al mando de la empresa familiar?

Cuadro No.3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Primera	9	43%
Segunda	11	52%
Tercera	1	5%
Cuarta	0	0%
Quinta	0	0%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No.3

La mayoría de las empresas familiares encuestadas manifestaron que actualmente está al mando la segunda generación equivalente al 52% del total encuestado, esto debido a que los padres han dado lugar a sus hijos para que dirijan la empresa familiar; seguidamente un 43% en la primera generación y un 5% en la tercera generación.

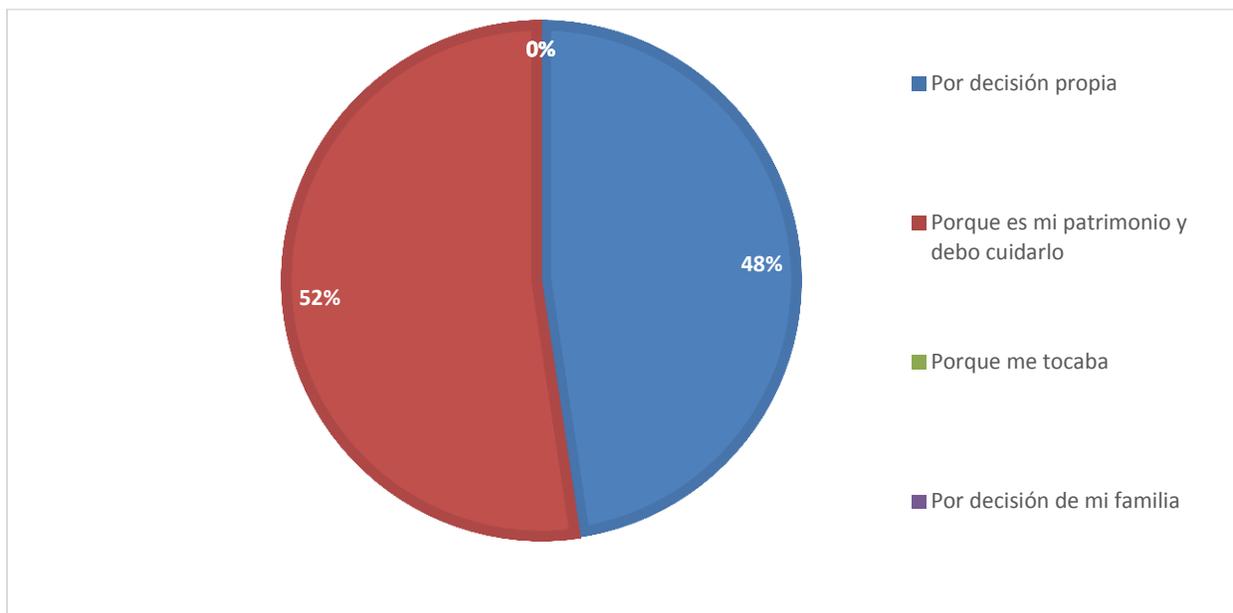
4. ¿Por qué decidió unirse a la empresa?

Cuadro No.4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por decisión propia	10	48%
Porque es mi patrimonio y debo cuidarlo	11	52%
Porque me tocaba	0	0%
Por decisión de mi familia	0	0%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No.4

El 52% indicaron que decidieron unirse a la empresa porque es su patrimonio y debe cuidarlo, y el 48% por decisión propia.

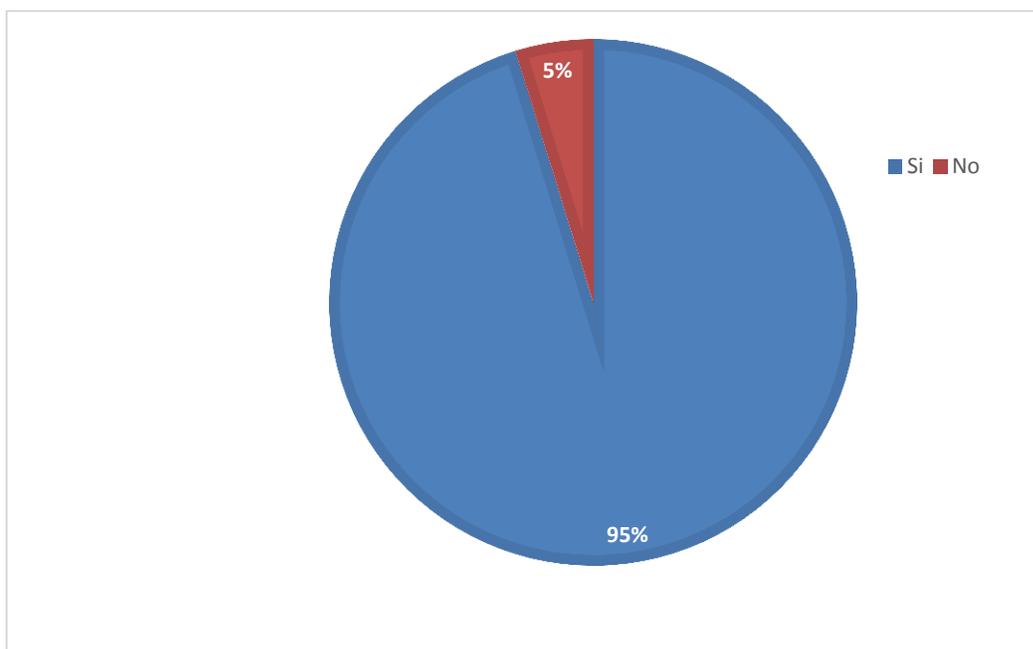
5. ¿Posee derechos y obligaciones sobre la empresa familiar jurídicamente?

Cuadro No.5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	95%
No	1	5%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No.5



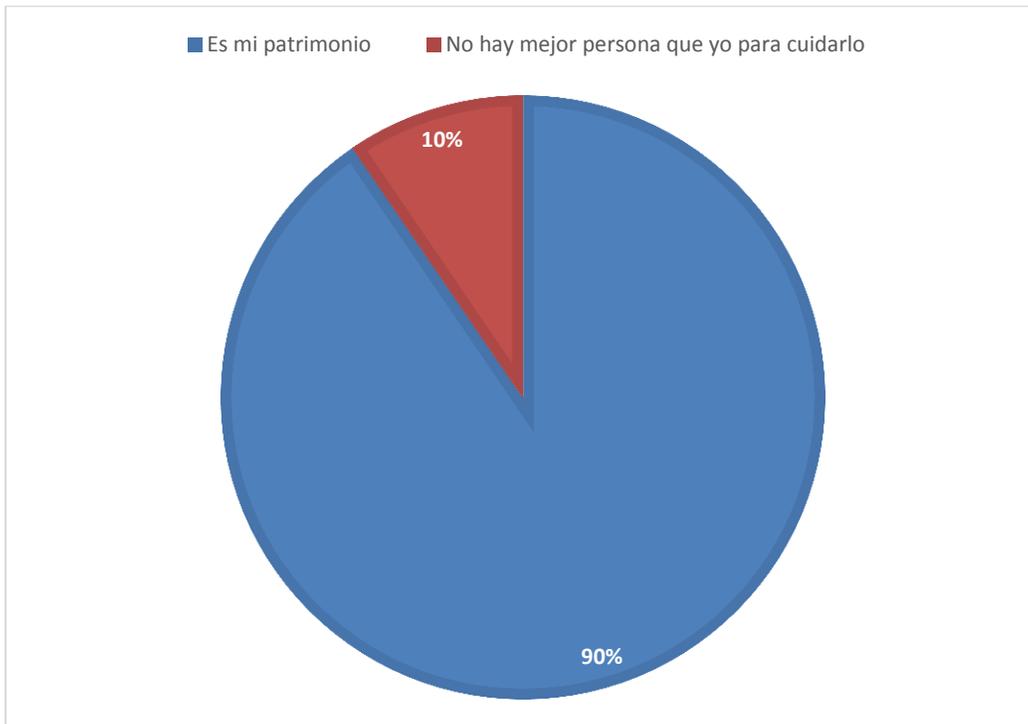
Fuente: Cuadro No.5

¿Por qué?

Cuadro No. 5.1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Es mi patrimonio	19	90%
No hay mejor persona que yo para cuidarlo	2	10%
Total	21	100%

Gráfica No. 5.1



Fuente: Cuadro No.5.1

La investigación realizada reflejó que un 95% poseen derechos y obligaciones de la empresa jurídicamente porque es su patrimonio y no hay mejor persona que ellos para cuidarlo, y un 5% no posee porque no ha llegado el momento de distribuir los derechos legales.

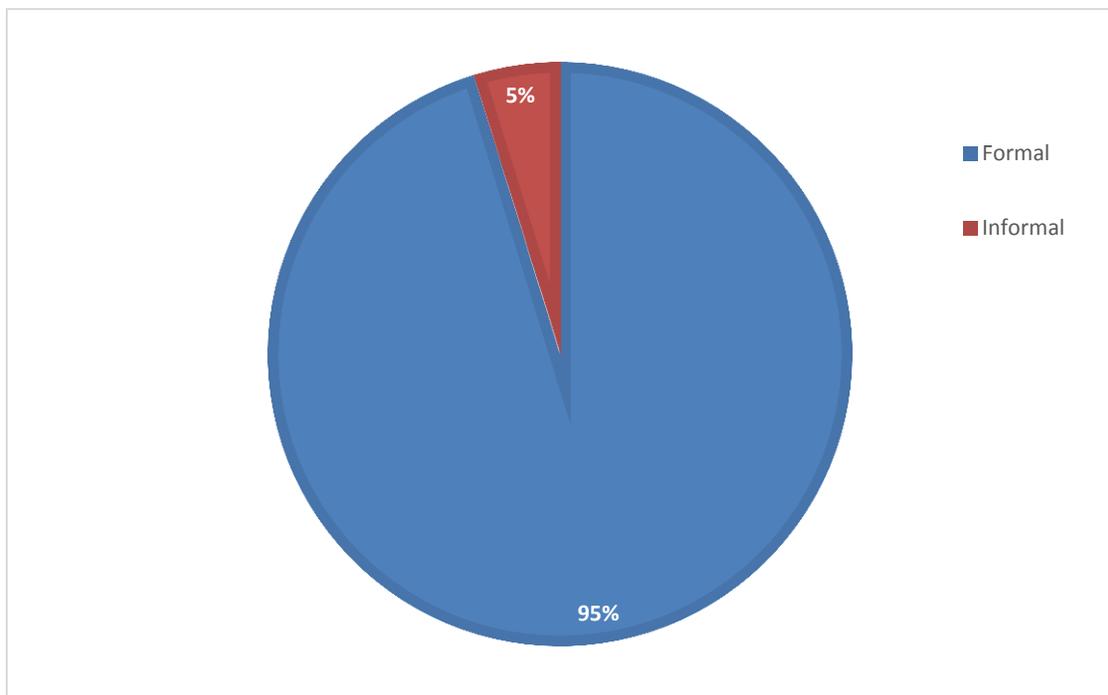
6. ¿Qué tipo de organización utiliza en la empresa familiar que usted dirige o administra?

Cuadro No.6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Formal	20	95%
Informal	1	5%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No.6



Fuente: Cuadro No.6

Se procedió a explicar los términos de organización formal e informal, reflejando el estudio que un 95% de las empresas familiares encuestadas maneja el tipo de organización formal y un 5% el tipo de organización informal. El tipo de organización formal se entiende como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada y la organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

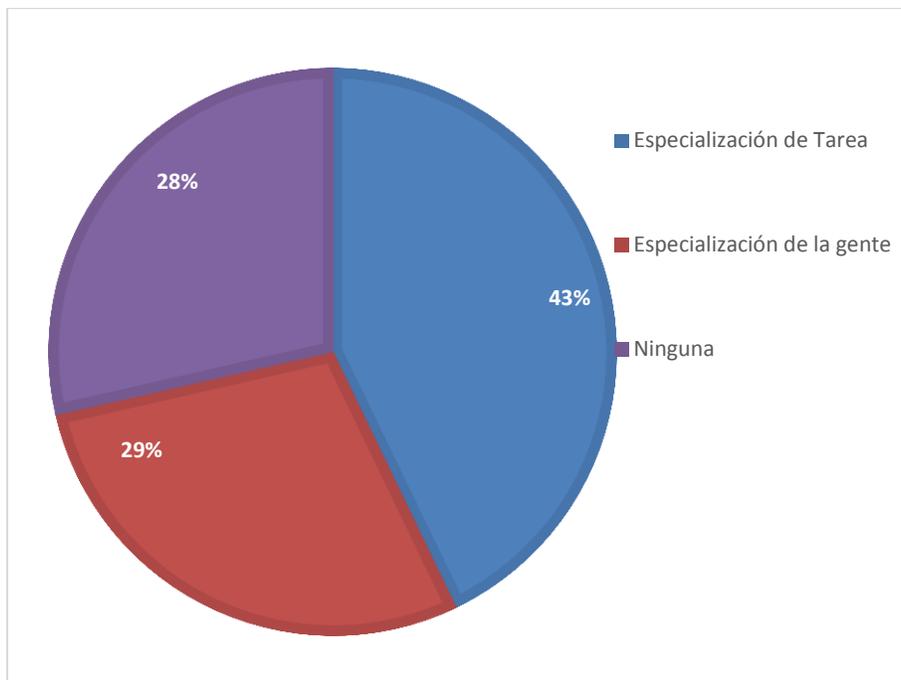
7. ¿Qué tipo de especialización del trabajo implementan en la empresa familiar?

Cuadro No.7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Especialización de tarea	9	43%
Especialización de la gente	6	29%
Ninguna	6	28%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No.7



Fuente: Cuadro No.7

Después de aclarar los términos de especialización de tarea y de la gente a las personas encuestadas, el estudio reflejó que la mayoría de las empresas familiares utilizan la especialización, en un 43% manifestaron que implementan la especialización de tarea para que los colaboradores puedan desempeñar de una manera más correcta sus tareas dentro de la empresa y el 29% utiliza la especialización de la gente en áreas específicas.

8. ¿Es requisito en su empresa que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que les correspondan dentro de la empresa?

Cuadro No.8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

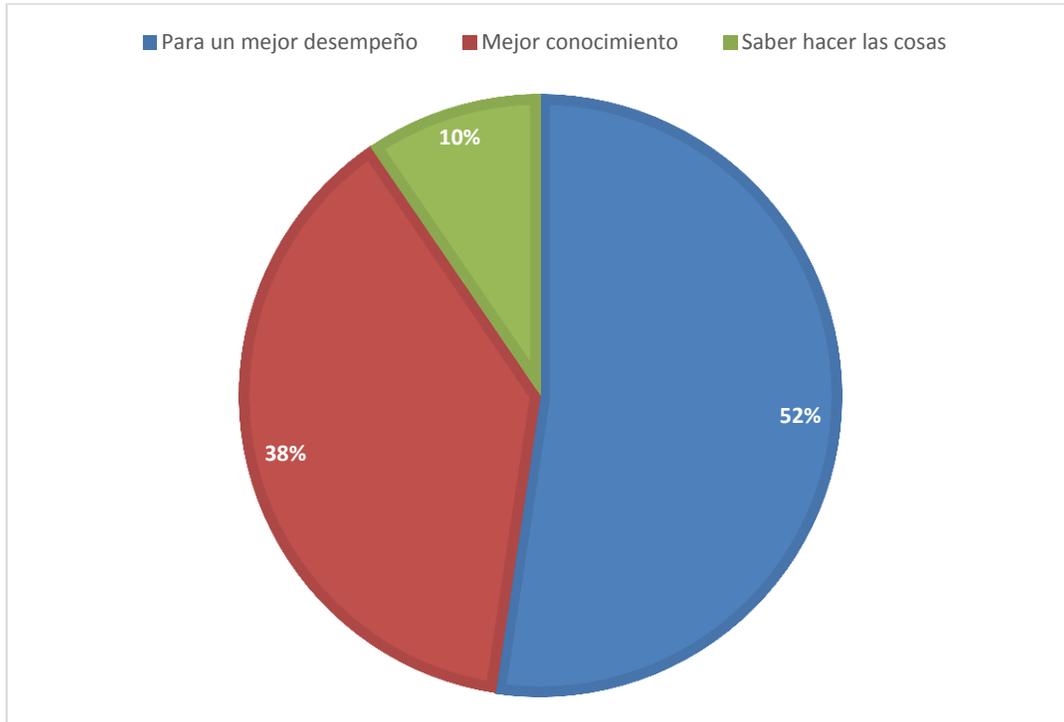
¿Por qué?

Cuadro No. 8.1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Para un mejor desempeño	11	52%
Mejor conocimiento	8	38%
Saber hacer las cosas	2	10%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No.8.1

El 100% de los encuestados que si utilizan la especialización por tareas, manifestaron que si es requisito en la empresa que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que les correspondas dentro de la empresa para un mejor desempeño laboral.

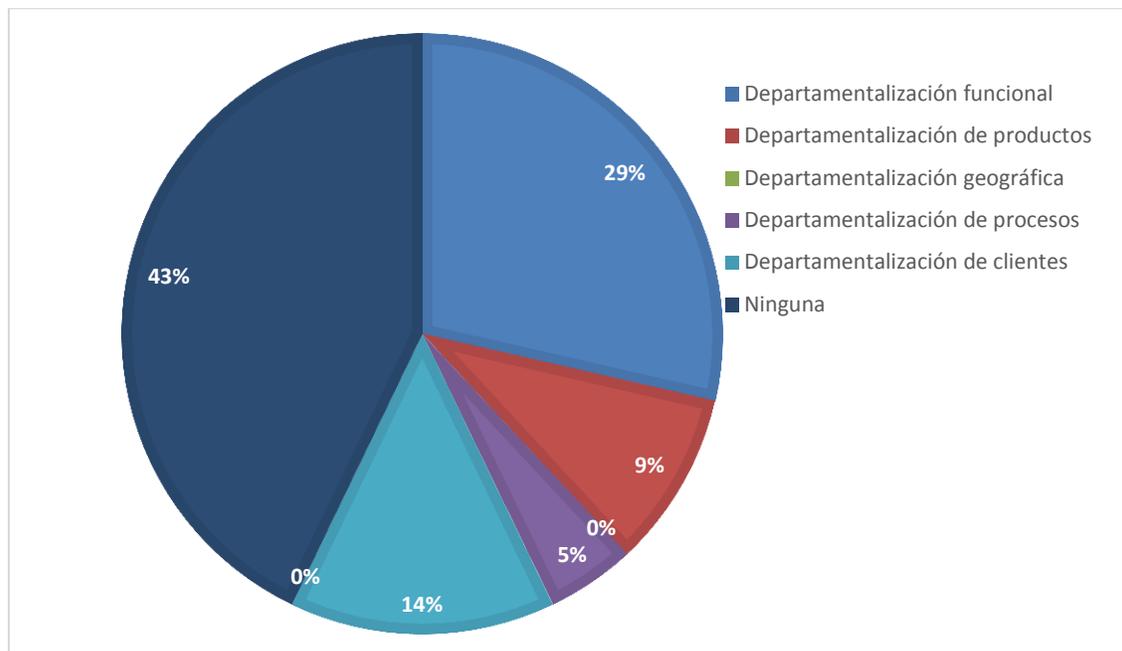
9. ¿Qué forma de departamentalización utilizan en la empresa familiar?

Cuadro No.9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Departamentalización funcional	6	29%
Departamentalización de productos	2	10%
Departamentalización geográfica	0	0%
Departamentalización de procesos	1	5%
Departamentalización de clientes	3	14%
Ninguna	9	43%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9

Se precedió a explicar el significado de los diferentes tipos de departamentalización, reflejando la investigación que el 43% de las empresas encuestadas no utilizan una forma de departamentalización debido a que ellos no lo creen necesario e indispensable, y el 29% si utilizan departamentalización funcional porque es el tipo de departamentalización más conocida y entendible para los colaboradores. El 14% aplica la departamentalización de clientes.

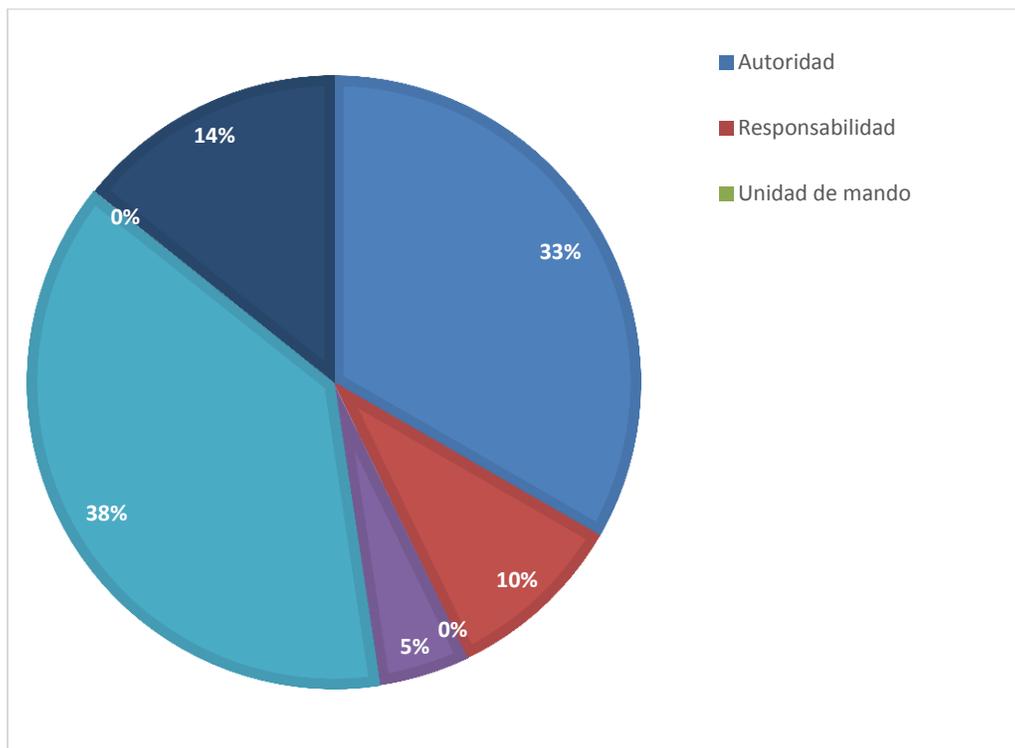
10. ¿Qué conceptos utiliza en la empresa familiar como cadena de mando?

Cuadro No.10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Autoridad	7	33%
Responsabilidad	2	10%
Unidad de mando	0	0%
Responsabilidad y unidad de mando	1	5%
Autoridad y respeto	8	38%
Ninguno	3	14%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No.10

Previo a realizar la pregunta, se procedió a explicar a las personas encuestadas el significado de cadena de mando, identificando que un 38% de las empresas familiares lo relacionan y ponen en práctica como autoridad y respeto, el 33% como autoridad, el 10% solamente como responsabilidad, el 14% desconocen el término cadena de mando.

11. ¿Cuenta la empresa con un número determinado de familiares?

Cuadro No. 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100%
No	0	0%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

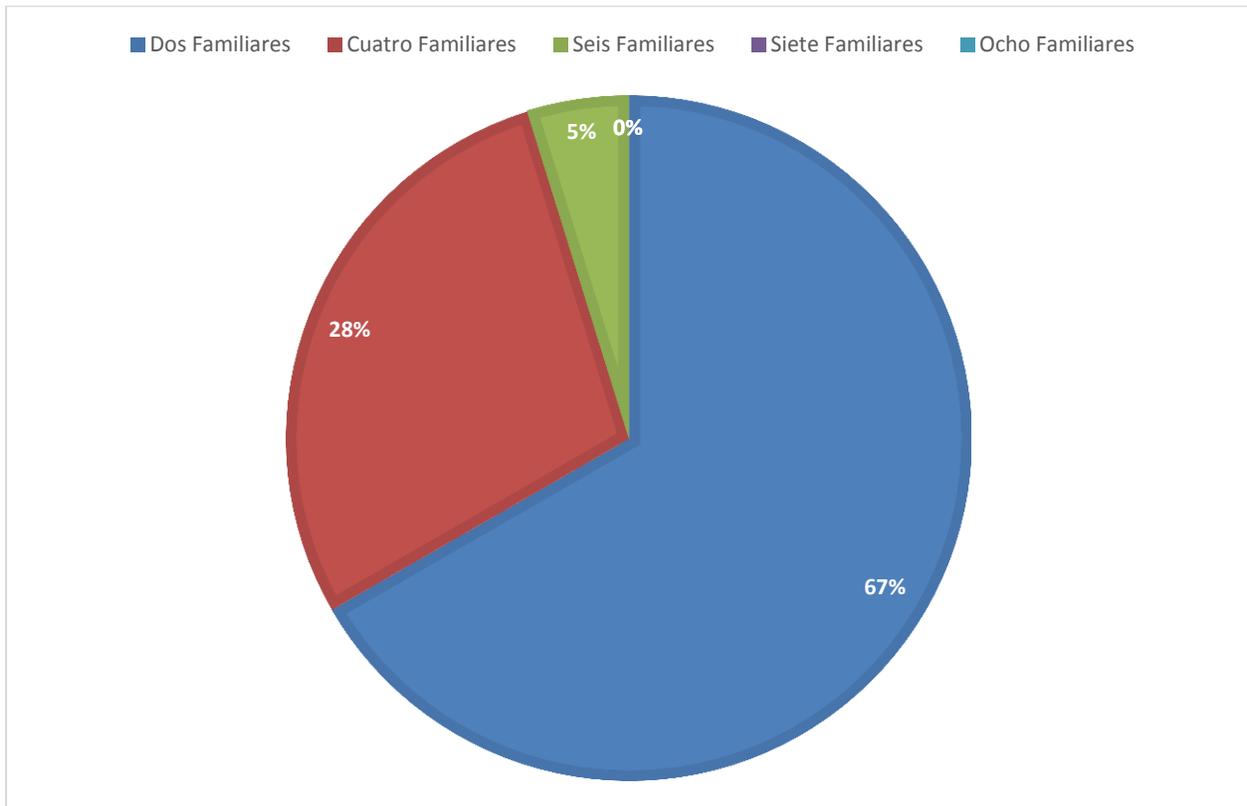
¿Cuántos?

Cuadro No. 11.1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Dos Familiares	14	67%
Cuatro Familiares	6	28%
Seis Familiares	1	5%
Siete Familiares	0	0%
Ocho Familiares	0	0%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo Diciembre 2016

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro No. 11.1

Un 67% del total de empresas familiares encuestadas cuenta con dos miembros dentro de la empresa, un 28% con cuatro miembros y un 5% con seis miembros.

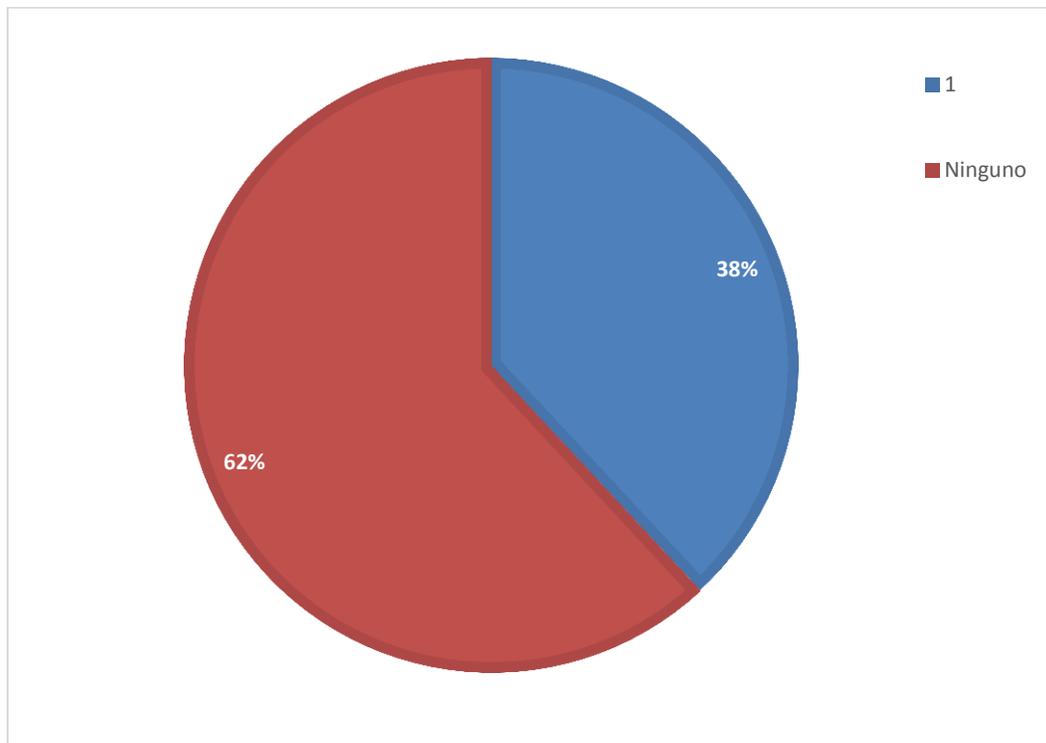
12. ¿Cuántos subgerentes de áreas tiene a su cargo?

Cuadro No. 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	8	38%
Ninguno	13	62%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 12



Fuente: Cuadro No. 12

La mayoría de las empresas familiares encuestadas con un 62% manifestaron que no poseen subgerentes de área porque no lo necesitan, debido a que ellos son capaces de cubrir todas las áreas de la empresa. Y un 38% que si poseen un subgerente de área.

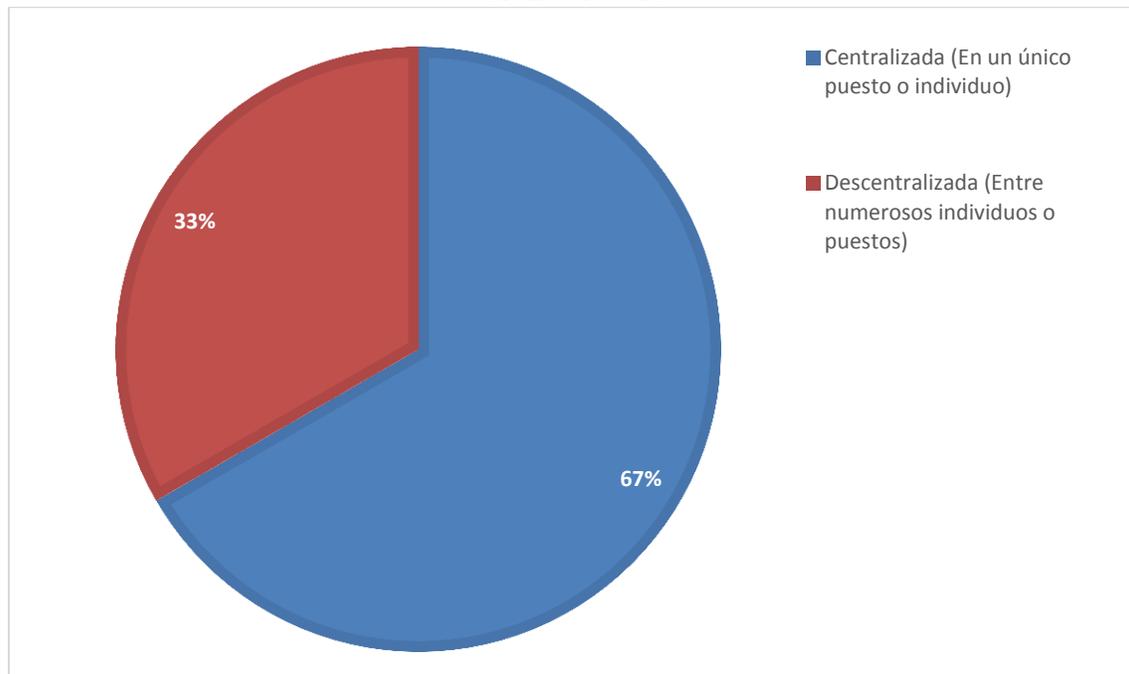
13. ¿Cómo se concentra el poder de decisión en la organización de la empresa que usted dirige?

Cuadro No. 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Centralizada (En un único puesto o individuo)	14	67%
Descentralizada (Entre numerosos individuos o puestos)	7	33%
Ninguna Forma	0	0%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 13



Fuente: Cuadro No. 13

Se procedió a explicar los términos de centralización y descentralización, obteniendo como resultado que el 67% de los encuestados manifestaron que dentro de la empresa familiar se maneja la centralización porque los dueños quieren ser quienes toman todas las decisiones, mientras que un 33% maneja la descentralización.

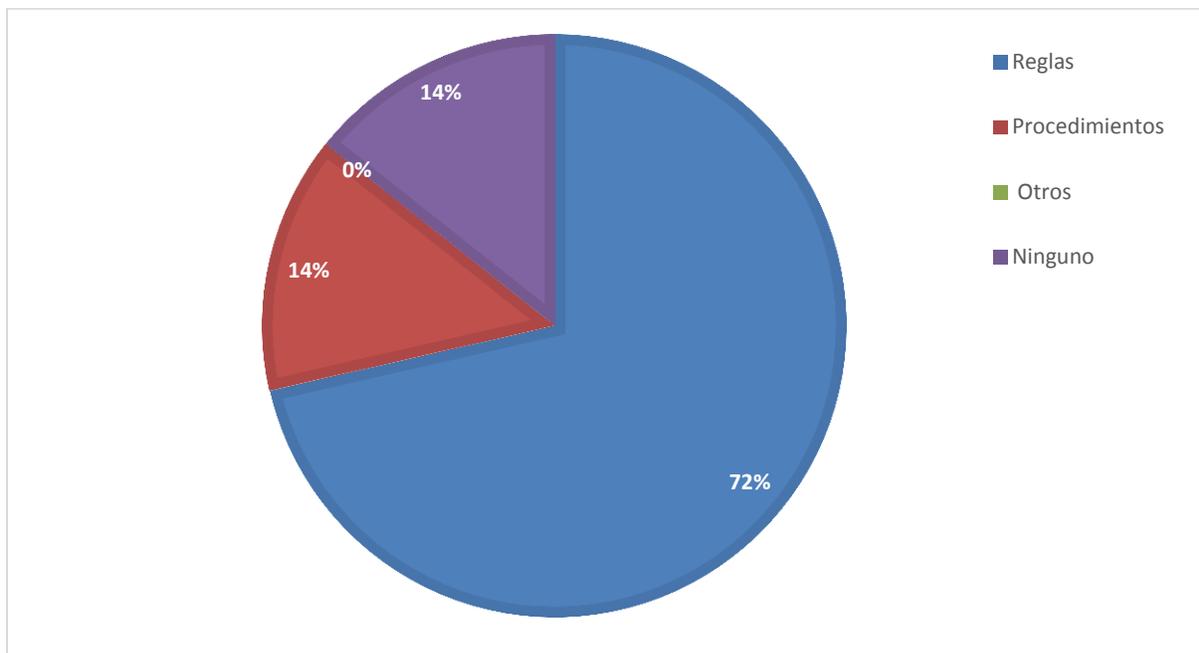
14. ¿Qué instrumentos o herramientas utiliza para guiar el comportamiento de los colaboradores en la empresa?

Cuadro No. 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Reglas	15	72%
Procedimientos	3	14%
Otros	0	0%
Ninguno	3	14%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 14



Fuente: Cuadro No. 14

La investigación realizada indicó que en las empresas familiares el 72% utiliza reglas para guiar el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa, el 14% manifestó que utilizan procedimientos, así como un 14% no utiliza reglas ni procedimientos.

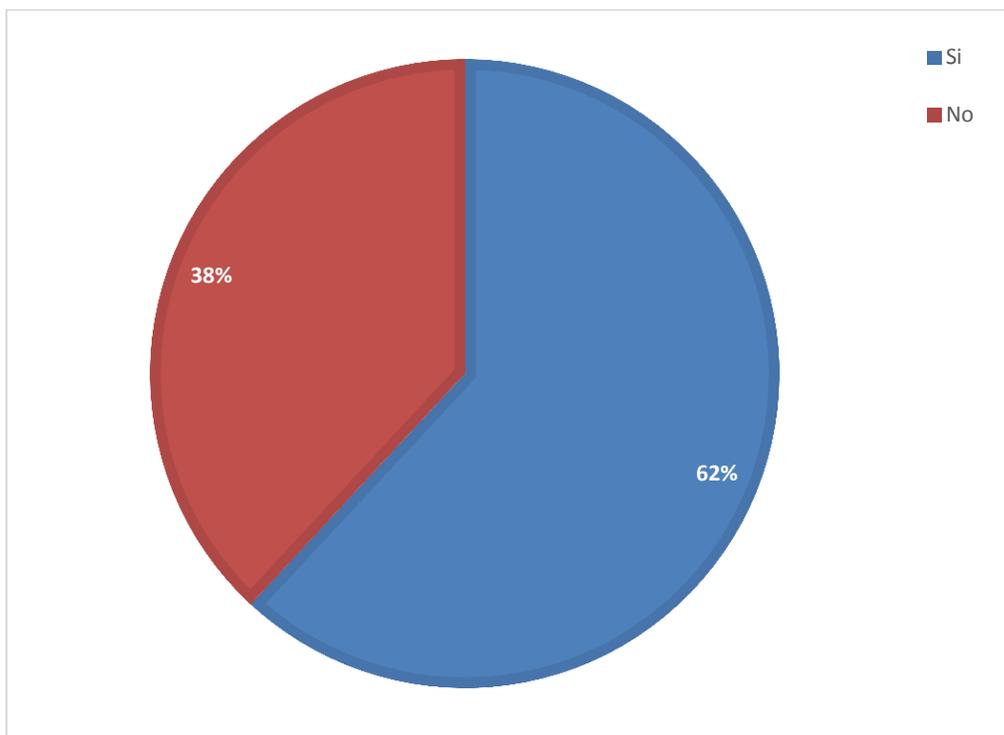
15. ¿Existen manuales en la empresa familiar que usted dirige?

Cuadro No. 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	62%
No	8	38%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 15



Fuente: Cuadro No. 15

La mayoría de empresas familiares equivalentes al 62% indican que sí poseen manuales y el 38% no poseen manuales porque ellos consideran que no son necesarios para la empresa debido a que cada quien sabe qué hacer y cuando hacerlo.

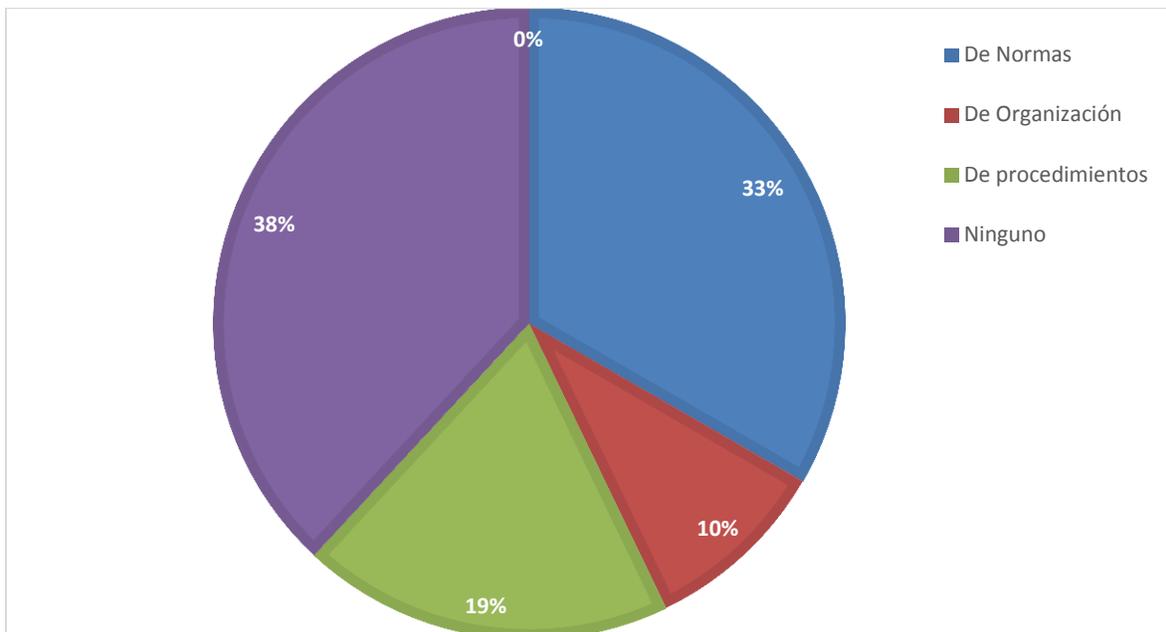
16. ¿Qué tipo de manuales implementan?

Cuadro No. 16

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De Normas	7	33%
De Organización	2	10%
De procedimientos	4	19%
Ninguno	8	38%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 16



Fuente: Cuadro No. 16

El 33% de empresas que si implementan manuales utilizan manuales de normas (de convivencia laboral), el 19% de procedimientos, y el 10% restante de organización. Porque ellos consideran que son los más indispensables en una empresa.

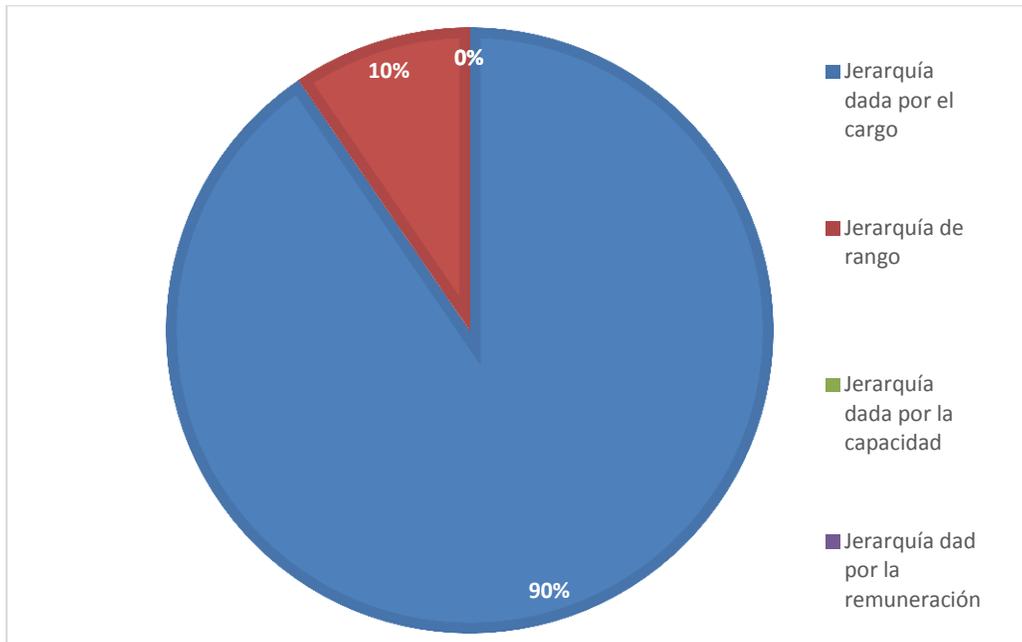
17. ¿Qué tipo de jerarquía implementa en la empresa familiar que dirige?

Cuadro No. 17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Jerarquía dada por el cargo	19	90%
Jerarquía de rango	2	10%
Jerarquía dada por la capacidad	0	0%
Jerarquía dada por la remuneración	0	0%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 17



Fuente: Cuadro No. 17

En las empresas familiares encuestada el 90% implementan la jerarquía dada por el cargo, y el 10% la jerarquía de rango.

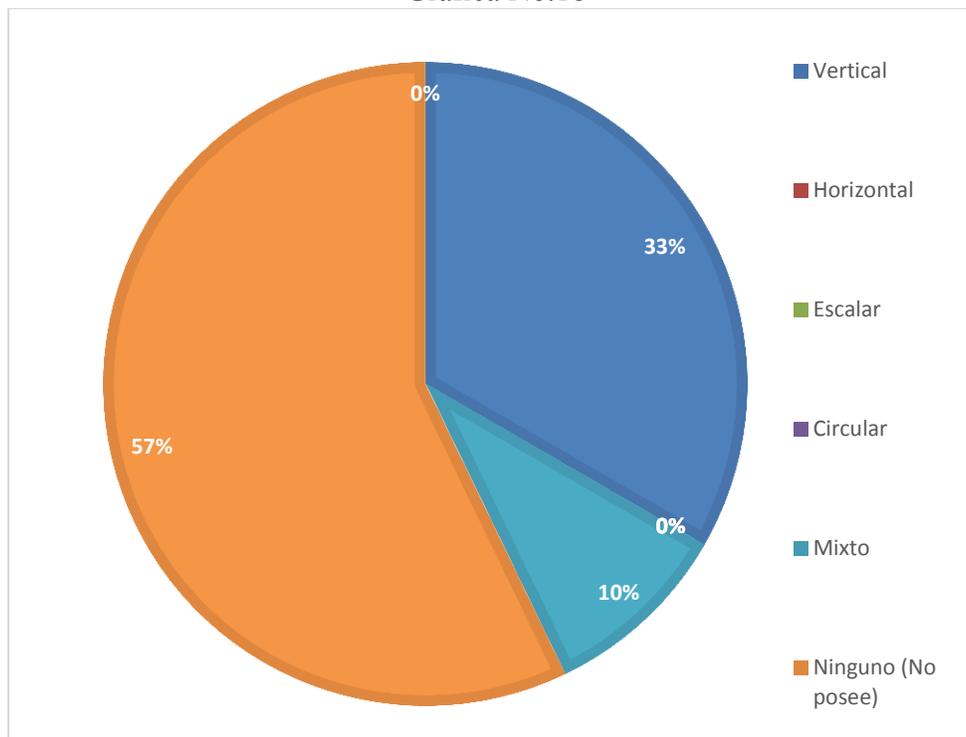
18. ¿Qué tipo de organigrama es implementado por la empresa familiar?

Cuadro No. 18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Vertical	7	33%
Horizontal	0	0%
Escalar	0	0%
Circular	0	0%
Mixto	2	10%
Ninguno (No posee)	12	57%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No.18



Fuente: Cuadro No.18

Como se puede observar el 57% no posee un organigrama, el 33% posee un organigrama vertical y el otro 10% un organigrama mixto.

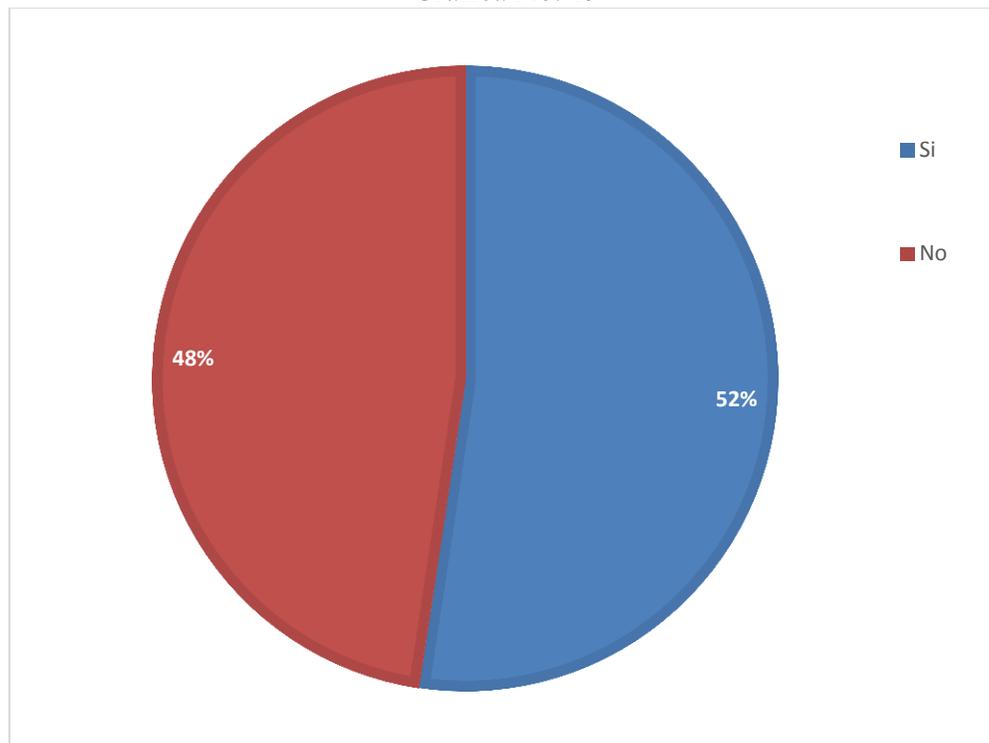
19. ¿Existe una estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar?

Cuadro No.19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	52%
No	10	48%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 19



Fuente: Cuadro No.19

Previo a realizar la pregunta se procedió a explicar en qué consiste el término gobernanza, obteniendo como resultado de la investigación realizada que el 52% de las empresas familiares encuestadas si posee una estructura de gobernanza corporativa y el 48% no posee porque no lo creen necesario.

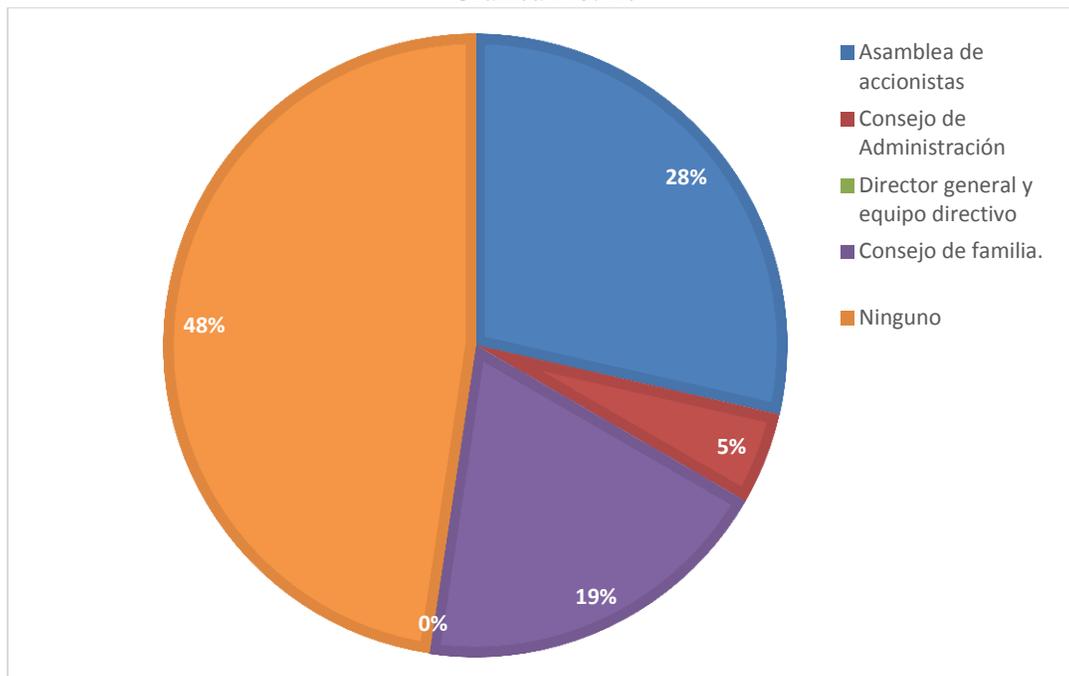
20. ¿Qué órganos de gobernanza posee la empresa familiar?

Cuadro No. 20

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Asamblea de accionistas	6	28%
Consejo de Administración	1	5%
Director general y equipo directivo	0	0%
Consejo de familia.	4	19%
Ninguno	10	48%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 20



Fuente: Cuadro No.20

Un 28% de empresas familiares encuestadas poseen un órgano de gobernanza, son de asamblea de accionistas y un 19% de consejos familiares, el 5% consejo de administración.

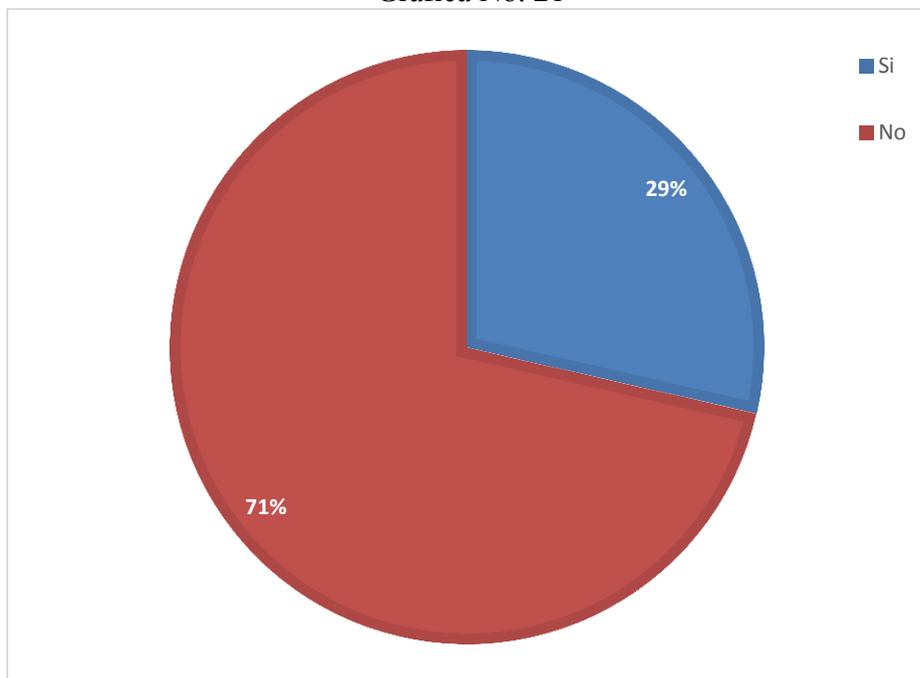
21. ¿Existe en la empresa un protocolo familiar?

Cuadro No. 21

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	29%
No	15	71%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 21



Fuente: Cuadro No. 21

Considerando la explicación realizada a las personas encuestadas sobre lo que es un protocolo familiar de sucesión, se obtuvo como resultado de la investigación que un 71% no posee un protocolo familiar porque no creen que sea necesario su implementación y el 29% restante si posee porque creen que es de gran ayuda si algún percance sucediera en algún momento.

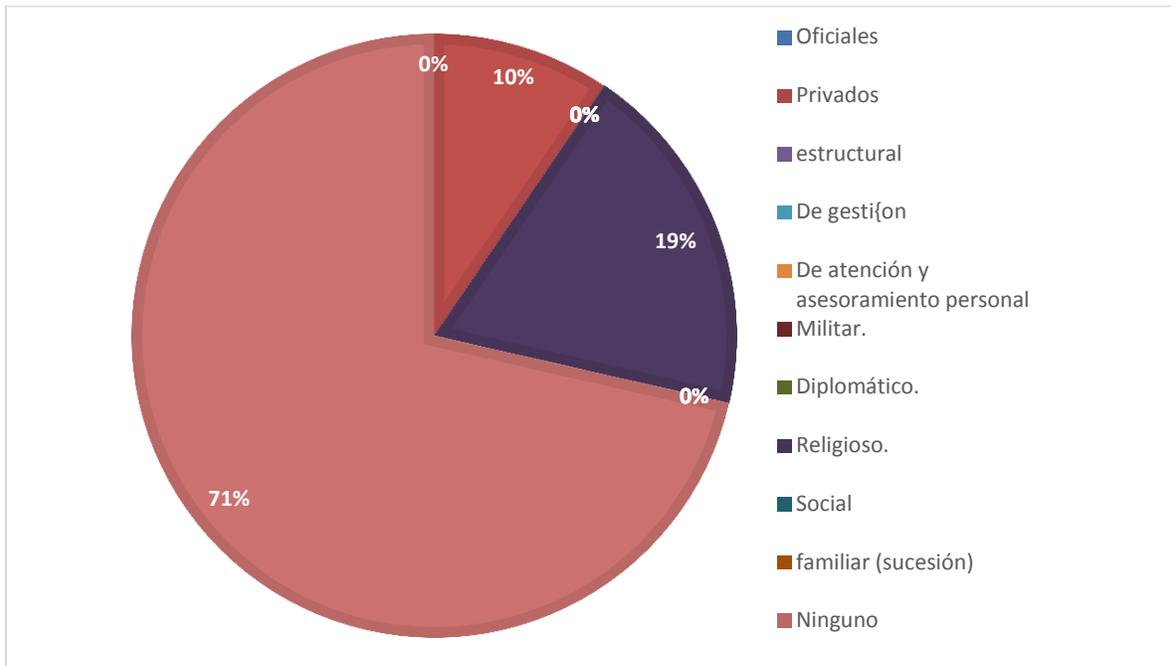
22. ¿Qué clases de protocolo maneja la empresa familiar según las siguientes clasificaciones?

Cuadro No. 22

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Según su oficialidad		
Oficiales	0	0%
Privados	2	10%
Según la naturaleza de su función		
estructural	0	0%
De gestión	0	0%
De atención y asesoramiento personal	0	0%
Según al colectivo que va dirigido		
Militar.	0	0%
Diplomático.	0	0%
Religioso.	4	19%
Social	0	0%
familiar (sucesión)	0	0%
Ninguno	15	71%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo diciembre 2016

Gráfica No. 22



Fuente: Cuadro N. 22

El 19% de empresas familiares utilizan protocolos religiosos y el 10% privados.

V. Análisis e interpretación de resultados

Koontz y Weihrich (2012) opinan que organizar es identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional. Organización formal se entiende como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales. La mayoría de los gerentes de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu indicó que manejan el tipo de organización formal. Para que una organización sea formal debe manejar actividades coordinadas y controladas que conlleven a alcanzar los objetivos y metas de la empresa, lo cual es indispensable en toda empresa familiar o no familiar.

Robbins y Coulter (2013) manifiestan que estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. Especialización del trabajo: consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.

Yalico (2016) detalla que existen dos formas de clasificar especialización: De acuerdo a la especialización de la tarea y desde el punto de vista de la especialización de la gente. Especialización de la Tarea: es dividir el trabajo total en sus componentes. Especialización de la Gente: involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, entre otros). Sobre el indicador de especialización se cuestionó a los gerentes acerca de qué tipo de especialización implementan dentro de la

empresa familiar. En la mayoría de empresas familiares requieren la especialización de tarea porque para ellos es lo más importante, para que puedan desempeñar su trabajo dentro y fuera de la empresa según lo amerite el puesto, sin embargo, también hay empresas que requieren la especialización de la gente porque creen que por medio de ella pueden ejercer varios roles y servir de apoyo en las diferentes ramas de la empresa, según su conocimiento. Es importante aplicar la especialización de trabajo porque por medio de ella el empresario puede contratar a la persona idónea bajo los distintos parámetros o requisitos que amerite el puesto, siendo en este punto donde se toma la decisión si se requiere de una especialización por tarea o de la gente, lo cual los gerentes de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu en su mayoría lo aplican de una manera correcta, sin embargo dentro de las empresas encuestadas existe un 28% que manifiesta que no aplica ninguna especialización porque no lo creen conveniente.

Robbins y Coulter (2013) manifiestan que departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalizar: funcional, de productos, geográfica, de procesos y de clientes. Se cuestionó a los gerentes de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu, acerca de qué tipo o tipos de departamentalización implementan en la empresa que dirigen, lo cual reflejó que la mayor parte de las empresas utilizan la funcional (agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas) porque es la más conocida y entendible para los colaboradores. En relación a las empresas que no utilizan ningún tipo de departamentalización por más pequeñas que sean tienen procesos y áreas que si necesitan un orden y no pueden mezclarse una con otra porque es allí donde se distorsiona la división del trabajo generando en determinado tiempo un desorden organizacional.

Robbins y Coulter (2013) detallan que cadena de mando consiste en una línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos lo cual especifica quien le reporta a quien. Se cuestionó a los gerentes de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu, acerca de que conceptos utiliza en la empresa familiar como cadena de mando, lo cual reflejó que en las empresas familiares que si utilizan cadena de mando un 38% lo relacionan como autoridad y respeto, el 33% como autoridad, el 10% solamente como responsabilidad, y un 5% como responsabilidad y unidad de mando. En relación a los resultados de la interrogante se determinó que ambos conceptos son correctos y aplicables pero es necesario resaltar que de 21

empresas solamente 18 aplican cadena de mando y una minoría equivalente a 3 empresas del total encuestado no aplican ningún concepto de cadena de mando, generando una pauta negativa de descontrol sobre el personal que labora dentro de la empresa familiar lo que provoca una mala rendición de cuentas, en ausencia de una línea de autoridad que asuma la responsabilidad de solucionar los problemas o reportarlos siendo altamente perjudicial para la empresa.

Robbins y Coulter (2013) expresan que tramo de control se trata de cuantos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinado. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, este determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Se cuestionó a los gerentes de las empresas familiares sobre la cantidad de gerentes de áreas que tienen a su cargo, manifestando la mayoría, con un 62%, que no poseen subgerentes de área porque no lo necesitan, debido a que ellos son capaces de cubrir todas las áreas de la empresa, y un 38% si poseen un subgerente de área. En relación a los resultados cabe hacer mención que cuando se tiene un número elevado de colaboradores las funciones de supervisión se volverían deficientes al evaluar el desempeño laboral, la comunicación sería distante afectando el desempeño productivo de la empresa y así mismo se corre el riesgo de no cumplir con los objetivos establecidos, pero es importante mencionar que entre las empresas encuestadas hay un número menor de empleados lo cual pone a discreción del gerente propietario si es necesario o no un subgerente dentro de la misma.

Aramburu y Rivera (2010) expresan que los conceptos de centralización y descentralización se han utilizado desde que empezó a escribirse sobre teoría de la organización. Cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto de la organización –esencialmente en un único puesto o individuo– calificaremos la estructura de centralizada. Por el contrario, cuando el poder quede repartido entre numerosos individuos, la calificaremos de descentralizada. Se interrogó a los gerentes para conocer cómo se concentra el poder de decisión en la organización de las empresas familiares que ellos dirigen lo cual dio los siguientes resultados: el 67% de los encuestados manifiestan que dentro de la empresa familiar se maneja la centralización porque los dueños quieren ser quienes toman todas las decisiones, mientras que un 33% maneja

descentralización. Es importante hacer énfasis que más de la mitad del total de gerentes (11 personas) si aplican bajo otros términos los conceptos de centralización y descentralización como delegación de autoridad. No importa si en la empresa ejercen la centralización o descentralización, lo importante es que se aprovechen al máximo todos los recursos con los que la empresa cuenta para cumplir los objetivos establecidos por la misma por medio de una correcta delegación de funciones y control correcto que permite tener una comunicación y coordinación eficiente y eficaz.

Robbins y Coulter (2013) detallan que la formalización se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Para conocer de qué manera se implementa la formalización en las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu se preguntó acerca de qué instrumentos o herramientas utiliza para guiar el comportamiento de los colaboradores en la empresa, la investigación reflejó que en las empresas familiares el 72% utiliza reglas para guiar el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa y un 14% manifiesta que utilizan procedimientos, en relación a los resultados se pudo determinar que ambos conceptos son afirmativos y aplicables a formalización. En relación a la existencia de manuales en las empresas familiares, la investigación reflejó que la mayoría de empresas equivalentes al 62% si poseen e implementan manuales. Con relación a qué tipo de manuales utilizan el 33% del total de empresas que si implementan manuales utilizan manuales de normas, el otro 19% de procedimientos. Es importante la implementación de manuales dentro de la empresa debido a que por medio de ellos se refleja en forma detallada la estructura organizacional, de lo contrario no existe una guía para trabajadores que involucre todos los recursos y elementos de la empresa que los oriente a cumplir de forma eficiente y eficaz con sus tareas.

Franklin (2013) detalla jerarquizar como establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Para conocer el tipo de jerarquía que utilizan las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu se preguntó el tipo de jerarquía implementada en la empresa familiar la cual dirigen dando como resultado que la mayor parte (90%) implementan la jerarquía dada por el cargo, y el 10% la jerarquía de rango. En relación a los resultados obtenidos es

importante que dentro de la empresa se establezcan niveles de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones para el éxito de cualquier negocio.

Franklin (2013) manifiesta que el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Según la investigación de campo el tipo de organigrama implementado por la empresa familiar, el 57% no utiliza o no posee un organigrama, el 33% posee un organigrama vertical y el otro 10% un organigrama mixto. Con relación a los resultados es importante la aplicación de un organigrama porque en él se determinan los roles fundamentales que deben ser cubiertos en la empresa, y especifican claramente la autoridad y responsabilidades que deben ser realizadas o cubiertas por cada colaborador estableciendo orden y disciplina en el funcionamiento de la empresa. De lo contrario se genera un caos (problemas de inadaptación y problemas de interrelación) impidiendo la productividad y como consecuencia afectando las metas y objetivos de la misma.

Treviño (2010) detalla que las estructuras de gobernanza corporativa en la empresa familiar: poseen ciertas particularidades en relación con otro tipo de empresas. Una de estas particularidades es justamente su carácter familiar, el cual aparte de arraigarlas en la cultura y en los valores de la familia, fomenta la coexistencia y la convivencia entre la familia, la propiedad y la administración (gestión). Sin embargo, es bien sabido que la mayoría de las familias empresarias en Latinoamérica carecen de un sistema de gestión equilibrado que les permita gobernar eficiente y eficazmente la empresa familiar. Los órganos de gobernanza que consideramos indispensables para que la profesionalización y la mejora continua en el área de buen gobierno corporativo puedan darse en las empresas familiares son las siguientes: Asamblea de accionistas, Consejo de administración, Director general y equipo directivo. Se cuestionó acerca de que si utilizan una estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar lo cual reflejó que un 52% de las empresas familiares encuestadas si posee una estructura de gobernanza corporativa y el 48% no posee. Un 28% del total de empresas que si poseen un órgano de gobernanza, son de asamblea de accionistas y un 19% de consejos familiares, el 5% consejo de administración. En relación a los resultados obtenidos es esencial para la solidez y perdurabilidad

de las empresas familiares que se implementen órganos de gobernanza corporativa con el fin de aumentar la eficacia y potenciar el crecimiento, así como para fomentar el involucramiento de la familia en la empresa familiar.

Treviño (2010) afirma que en esencia, el protocolo familiar es un acuerdo sobre temas de la empresa y la familia, que trata también la relación recíproca entre estas dos entidades y lleva implícito el compromiso de los miembros de la familia de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en familia. Para determinar si en las empresas familiares se implementa un protocolo se realizaron interrogantes, si existe en la empresa un protocolo familiar lo cual reflejó que un 71% no posee un protocolo familiar porque no creen que sea necesario su implementación. El 19% del total de empresas que si manejan un protocolo, utilizan protocolos religiosos y el 10% privados. Con relación a los resultados de los cuestionamientos es importante hacer mención que ninguna de las empresas familiares encuestadas poseen un protocolo familiar de sucesión lo cual no hay una base que permita a la familia empresaria identificar, explicitar y hacer transferible a las siguientes generaciones el patrimonio familiar de una manera ordenada y clara, creando posiblemente una serie de desacuerdos e indiferencias entre los miembros de la familia cuando suceda un tipo de suceso inesperado.

VI. Conclusiones

- De acuerdo con la investigación se analizó que la mayoría de empresas familiares aplican el tipo de organización formal.
- Se estableció que las empresas familiares, no aplican correctamente la estructura organizacional.
- Se identificó que las empresas familiares utilizan jerarquía dada por el cargo y por rango.
- Se identificó que la mayoría de empresas familiares no tiene implementado un organigrama.
- Se analizó que la mayoría de empresas familiares si poseen una estructura de gobernanza corporativa.
- Se estableció que la mayoría de empresas familiares no poseen un protocolo familiar.

VII. Recomendaciones

- Utilizar el tipo de organización formal que consiste en manejar actividades, estructuras y procedimientos para que el gerente pueda organizar y ejecutar adecuadamente los objetivos de la empresa.
- Involucrar un proceso (guía) que implica decisiones con respecto a los seis elementos claves de la estructura organizacional (especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización), la estructura debe aportar un ambiente en el cual el desempeño individual (presente y futuro) contribuya a alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
- Emplear niveles de autoridad y responsabilidad (Jerarquía) para la toma de decisiones.
- Implementar el tipo de organigrama vertical que determine los roles fundamentales que deben ser cubiertos en la empresa.
- Describir y definir la estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar.
- Implementar un protocolo de sucesión familiar.

VIII. Bibliografía

- Aramburu and Rivera. (2010). Organización de empresas. (3a. ed.). España: Publicaciones de la Universidad de Deusto, 2010.
- Beletzuy , C. (2014). La organización en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de grado: Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Betancourt, G. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. (1era.ed.). Colombia: Estudios Gerenciales.
- Enríquez, R. (2012). Autoridad como principio básico. Página: Administracionmoderna.com. Recuperado el 04 de agosto de 2016. De: <http://www.administracionmoderna.com/2012/02/la-autoridad-como-principio-basico.html>.
- Fernández, P. (2010). Determinación del tamaño muestral. Fistera.com. Recuperado el 15 de abril de 2015. De: <https://www.fistera.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>
- Franklin, E. (2013). Organización de empresas. (4ta.Ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich Mark Cannice Harold Koontz Heinz Wehrich, Mark Cannice. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. (14 Ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Jones, G. (2010). Teoría Organizacional. (6ta. Ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN
- López, A. (2015). Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de grado: Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Martínez, J. (2010). Empresas familiares. Argentina: Ediciones Granica, 2010.

- Molina, E. (2014). Importancia del proceso administrativo en las empresas. Página: Gestipolis. Recuperado el 05 de mayo de 2016. De: <http://www.gestipolis.com/importancia-del-proceso-administrativo-en-las-empresas/>
- Morales, A. (2011). Monografía del municipio de Retalhuleu, departamento de Retalhuleu. (Trabajo de Ejercicio Profesional Supervisado, previo a optar al grado de licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Murillo, Herrera, Perez, Fernandez. (2015). La participación del líder en los resultados de la empresa. Revista: CNNEXPANSION. Recuperado el 05 de mayo de 2016. De: <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/10/06/la-participacion-del-lider-en-los-resultados-de-la-empresa/>
- Press, E. (2011). Empresas de Familia. (1era. Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Robbins, Coulter, Hitt, Black, Porter, Ahmed, Shepherd, Huerta, Rodríguez, Filion, Cisneros, Mejía-Morelos. (2013). Administración: Un empresario competitivo (3era. Ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN
- Rojas, A. (2011). Los organigramas. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2011.
- Guevara, P. (2014). Proceso Administrativo. Revista: Instituto tecnológico de puebla. Recuperado el 19 de abril 2018. De: <https://es.slideshare.net/tripleh187/revista-40280514>
- Sánchez Delgado, Maricela. (2014). Administración 1 (1era. Ed.). México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Solano, F. (2010). La importancia de la Organización Empresarial. Página: El ABC de la Comunicación Corporativa. Recuperado el 05 de mayo de 2016. De: <http://abccomunicacioncorporativa.blogspot.com/2010/05/la-importancia-de-la-organizacion.html>
- Treviño, R. (2010). Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. (1era. Ed.). Editorial: Pearson Educación.

Vásquez, C. (2012). Estructura organizacional. Página: Gestipolis. Recuperado 05 de agosto de 2016. De: <http://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/> - autores

Villanueva, R. (2012). Gestión de protocolo (UF0043). Málaga, ES: IC Editorial, 2012.

Yalico, E. (2016). División del trabajo y especialización. Artículo: Academia.com. Recuperado 06 de mayo de 2016. De: http://www.academia.edu/8313740/DIVISION_DEL_TRABAJO_Y_ESPECIALIZACION

IX. Anexos

9.1.Propuesta

Guía para implementar función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu.

Índice

Contenido

Página

Introducción	93
Justificación	93
Objetivo general y objetivos específicos	94
Parte I.	
• Estructura organizacional	95
✓ Especialización	95
✓ Departamentalización	95
✓ Cadena de mando	95
✓ Tramo de control	96
✓ Centralización y descentralización	96
✓ Formalización/manuales	96
Parte II.	
• Jerarquía	99
• Organigramas	99
Parte III.	
• Estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar	101
• Protocolo familiar de sucesión	105

Parte IV.

- Gráfica de Gantt de la propuesta 111
- Programa para la implementación de la propuesta 112
- Seguimiento y evaluación de la propuesta 114

Parte V.

Costo de la presentación y propuesta 116

Introducción

A continuación se presenta la propuesta dirigida a las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu que consta en una guía para implementar la función de organización en las empresas familiares, una herramienta con el fin de mejorar la función de organización en su aplicación en la empresa dando como resultado ser altamente competitivas y organizadas. Función organizacional, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto eficacia. Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizadas. Al organizar, establecemos un orden, este orden tiene el propósito de hacer bien el trabajo y aprovechar los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Se presentan formas detalladas y ejemplificadas para aplicar la propuesta y su costo.

Justificación

Según los resultados de la investigación se llega a establecer que, para que una empresa cumpla con los objetivos y metas trazadas debe aplicar una guía de función de organización.

La elaboración de la guía para implementar la función organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu es con el fin de fortalecer, mejorar y facilitar los procesos dentro de las mismas, así como también su permanencia en el mercado Retalteco. La guía es dirigida a medianas y grandes empresas debido a que se presenta una propuesta completa. Las empresas pequeñas no cuentan con un número alto de colaboradores y su fuerza de trabajo es pequeña, pero esto no quiere decir que la propuesta no pueda ser aplicada a una pequeña empresa, debido a que todas las empresas deben tener una estructura formal antes de que crezcan y su fuerza de trabajo se vuelva desorganizada y confusa. La propuesta se basa en los resultados de la investigación de campo tomando como fundamento los datos obtenidos de las preguntas No.6 a la No.22.

Objetivo general

Proporcionar una guía para fortalecer, mejorar y facilitar los procesos dentro de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu

Objetivos Específicos:

- Explicar la estructura organizacional
 - Proponer la aplicación de especialización de la gente
 - Sugerir una departamentalización funcional
 - Proponer un modelo donde la línea de autoridad se extienda de los niveles más altos hacia los más bajos de la organización (cadena de mando).
 - Determinar el número de niveles y empleados de una organización (tramo de control)
 - Proponer un tipo de organización descentralizada.
 - Proponer un modelo de manual de funciones.
- Proponer un modelo de jerarquía dada por el cargo, que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización.
- Sugerir un organigrama que indique los aspectos importantes de una estructura organizacional.
- Proponer un modelo de estructura de gobernanza corporativa dirigido a una empresa familiar.
- Proponer un modelo de protocolo familiar dirigido a una empresa familiar.

- Estructura organizacional.

- ✓ Especialización: Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.

Ejemplo de especialización de la gente: Involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, entre otros). En el Formato No. 1 se hace referencia al perfil del puesto.

- ✓ Departamentalización: La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.

Ejemplo de aplicación de departamentalización funcional: Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización. En el Formato No. 1, en la identificación del puesto se hace referencia al Departamento o área al que pertenece el puesto.

- ✓ Cadena de mando: Se define como línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, y especifica quien le reporta a quien.

Ejemplo de aplicación de cadena de mando donde se especifica quien es el jefe inmediato, con el fin de responder las siguientes preguntas: “¿A quién le reporto?” o “¿con quién voy si tengo un problema?”. En el Formato No. 1, en la identificación del puesto se hace referencia a jefe inmediato.

- ✓ Tramo de control: Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, este determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

Ejemplo de tramo de control, donde se explica el número de empleados que dirige un gerente. . En el Formato No. 1, en la identificación del puesto se hace referencia al número de empleados a dirigir.

- ✓ Descentralización: Cuando el poder queda repartido entre numerosos individuos, la calificaremos de descentralizada.

En el ejemplo podemos identificar que cada departamento de la organización cuenta con un gerente específico quien es la persona que toma las decisiones en cada departamento. En el Formato No. 1, en la identificación del puesto se hace referencia al nombre funcional del puesto “Gerente Financiero”.

- ✓ Formalización: Formalización se refiere que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

Ejemplo de un manual de funciones: estos manuales incluyen la descripción de las funciones principales que los colaboradores deben realizar en la ejecución de su tarea. En el Formato No. 1, se pueden observar las funciones principales del puesto funcional de Gerente Financiero.

Identificación del puesto	
Nombre Funcional:	<u>Gerente Financiero</u>
Depto./ área:	Financiero
Jefe inmediato:	Gerente general
Número de empleados a dirigir.	2
Propósito del puesto	
Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.	
Funciones principales	
ID	Descripción
1.	Realizar evaluaciones financieras, identificando oportunidades y riesgos potenciales
2.	Responsable de la gestión financiera y la rentabilidad de las operaciones (Control de Costos y Presupuestos operativo).
3.	Elaborar el Presupuesto Financiero anual.
4.	Responsable de la planificación, gestión, obtención de recursos y control de proyectos de inversión de mediano y largo plazo.
5.	Supervisar el cumplimiento de obligaciones financieras y tributarias.
6.	Realizar la programación mensual de pagos.
7.	Realización de las cuentas por pagar / cobrar, crédito fiscal, stock de mercaderías, mercadería en tránsito, activos (área contable).
8.	Elaborar los cuadros de libro diario de caja y bancos y todas las cuentas corrientes.
9.	Evaluación de créditos y fiscalización sobre costos de los mismos.
10.	Responsable del giro de cheques, control de caja, pago a proveedores y de transferencias bancarias.
Perfil del puesto	
Estudios:	Título de auditor
Experiencias:	Mínimo tres años en el área administrativa o financiera.
Conocimiento:	En administración, contabilidad, finanzas y recursos humanos
Características personales	Trabajo en equipo, liderazgo, y comunicación.
Idioma:	Español
Computación:	Word, Excel e internet.

Formato No. 2

Formato en blanco como ejemplo a las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu donde pueden ingresar los datos reales de la empresa, no importando función económica.

Identificación del puesto	
Nombre Funcional:	
Depto./ área:	
Jefe inmediato:	
Número de empleados a dirigir.	
Propósito del puesto	
Funciones principales	
ID	Descripción
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
Perfil del puesto	
Estudios:	
Experiencias:	
Conocimiento:	
Características personales	
Idioma:	
Computación:	

Parte II.

- Jerarquía

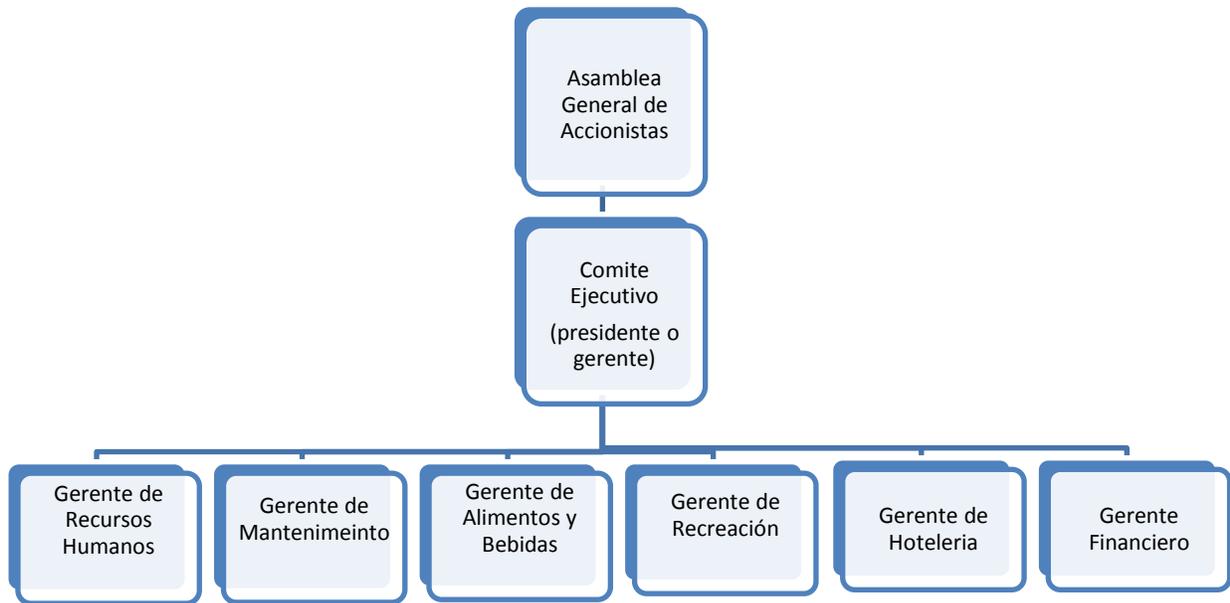
Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

Ejemplo de jerarquía dada por el cargo. Se muestra la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente específico, se expone por medio de un organigrama.

- Organigrama

Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Ejemplo aplicando un organigrama vertical, cada puesto subordinado se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.



Parte III.

- Estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar

Las empresas familiares poseen ciertas particularidades en relación con otro tipo de empresas. Una de estas particularidades es justamente su carácter familiar, el cual aparte de arraigarlas en la cultura y en los valores de la familia, fomenta la coexistencia y la convivencia entre la familia, la propiedad y la administración (gestión)

Manual de estructura de gobernanza corporativa dirigido a las empresas familiares, registradas como sociedad anónima.

Requisito obligatorio

- Estar registrados en el registro mercantil como sociedad anónima

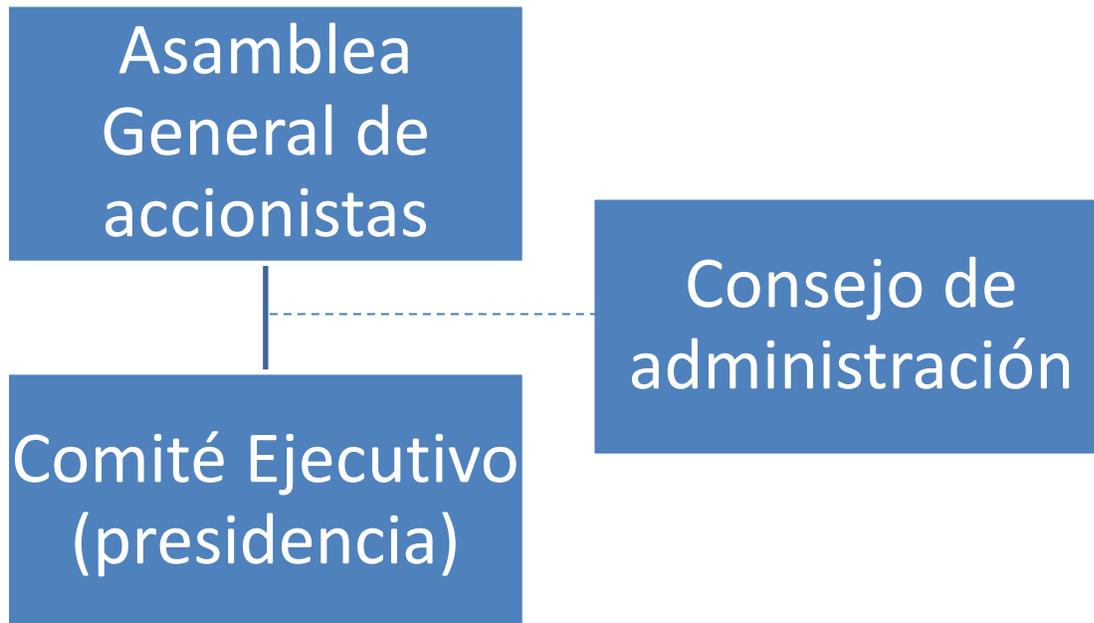
Valores familiares

- Honestidad
- Lealtad
- Sinceridad
- Laboriosidad
- Humildad
- Respeto

Objetivos de la sociedad

- Fomentar la unión familiar y sus valores
- Fomentar la formalización de la empresa familiar e incorporar a las futuras generaciones.
- Contribuir e impulsar mejores prácticas laborales y empresariales.

Órganos de gobierno de la empresa



Funciones de los miembros de la asamblea de accionistas

- Aprobación de la venta de activos estratégicos
- Aprobación de la política de remuneración del directorio y de la gerencia.
- Aprobación de la rendición de cuentas anuales
- Elección y aprobación de los miembros del consejo de administración
- Aprobación de los miembros del comité ejecutivo

Funciones de los miembros del consejo de administración

- Representa a los accionistas y defiende sus intereses.
- Analiza y aprueba las estrategias de la empresa
- Analiza y aprueba políticas generales
- Define el perfil del jefe ejecutivo principal y lo orienta
- Actúa asegurando la supervivencia y crecimiento de la empresa
- Ayuda a preparar el plan de sucesión
- Vigila el cumplimiento de la ley

Estructura de propiedad y control

Accionistas de la compañía:

- Gennady Bladimir Guzmán Calderón 35%
- Gennady Bladimir Guzmán Ruano 25%
- Hesler Anibal Guzman Ruano 25%
- Reina Anabelly Ruano de Guzmán 15%

Política de dividendos

- Por año la empresa paga el 20% de las utilidades del ejercicio correspondiente al dividendo.

Presidencia / Comité Ejecutivo

- Presidente: elegido por la asamblea de accionistas (Gennady Bladimir Guzmán Ruano)
- Vicepresidente : Elegido por la asamblea de accionistas (Reina Anabelly Ruano de Guzmán)

Responsabilidades del comité ejecutivo

- Desarrollar la misión y visión de la empresa familiar
- Planear y ejecutar las estrategias
- Supervisar, evaluar y colaborar con la administración
- Aprobar los presupuestos, planes de negocio e inversiones de la compañía

Informe Anual de Gobierno Corporativo

La preparación de un informe anual de Gobierno Corporativo es de suma importancia. El comité ejecutivo (presidencia) redactará y dará a conocer el informe a la asamblea general de accionistas en la última reunión del año en curso, los grados de avance de la empresa en cuanto a la estructura de propiedad y control de la empresa identificando los potenciales conflictos de interés.

Puntos que deben incluirse en el informe de Gobierno Corporativo

- La estructura de la propiedad de la sociedad.
- Política de pago de dividendos
- Información sobre los vínculos y conflictos de interés, y sobre las transacciones con partes relacionadas.
- Principios de actuación de la sociedad en materia de Gobierno Corporativo y documentos en los que se concretan.
- Acuerdos sobre Gobierno Corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.
- Recomendaciones en materia de buen gobierno

Política de reuniones

Las reuniones de la asamblea de accionistas se llevarán a cabo a cada 3 meses el primer día hábil de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

- Protocolo familiar de sucesión

Es la normativa (legislada o no y simplemente establecida por los usos y costumbres), donde se definen los honores y precedencias de las personas y símbolos en un acto, el desarrollo de los actos y cómo se debe o no comportar y actuar en ellos. Y define el protocolo como: un conjunto de normas y reglas, tanto oficiales como normas que se siguen por tradición, que han ido cambiando de acuerdo con las costumbres y usos de las diferentes épocas.

Ejemplo: Manual de protocolo de sucesión dirigido a empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu.

Objetivo general

Clarificar relaciones entre familia y empresa para evitar conflictos familiares.

Objetivos específicos del protocolo

- Relacionar a la familia y empresa.
- Evitar conflictos familiares
- Implementar dialogo, flexibilidad y negociación en relación a empresa, capital y familia.

Requisitos.

1. Elaboración y discusión en consecuencia de la familia y empresa
2. Realizar un documento escrito y firmado por los miembros de la familia y razonado por un licenciado, abogado y notario.
3. Estar de acuerdo toda la familia el tipo de protocolo a implementar y aprobar.
4. Marco legal

Valores familiares

- Honestidad
 - Lealtad
 - Sinceridad
 - Laboriosidad
 - Humildad
 - Respeto
- Objetivos de la sociedad

- Fomentar la unión familiar y sus valores
- Fomentar la formalización de la empresa familiar e incorporar a las futuras generaciones.
- Contribuir e impulsar mejores prácticas laborales y empresariales.

Accionistas y sus relaciones

Las relaciones con los accionistas son muy valoradas por la familia, por lo que acuerdan que existan órganos de gobierno específicos para velar por ellas, por lo que acuerdan emplear varios canales de comunicación:

- Ser informados en el domicilio a cada accionista de acontecimientos familiares de diversa índole.
- Reuniones constantes con el fin de fomentar el contacto y el conocimiento de los distintos miembros de la familia.
- Dar a conocer la historia de la familia y de la empresa.
- Dar a conocer la misión, visión, objetivos y metas de la empresa.

Normas laborales de la familia

- Los puestos de dirección general, presidencia o comité ejecutivo serán ocupado únicamente por familiares accionistas de la empresa.
- Los puestos de consejo de administración pueden ser ocupados por familiares y no familiares pero se realizaran evaluaciones y pasaran por el proceso de selección de personal con candidatos no familiares.
- En los casos especiales (tanto por las condiciones del candidato como por las características del puesto) serán estudiados por la Asamblea de Familia y, si éste lo ve oportuno, lo incluye en el proceso de selección ordinario para familiares.
- La empresa sólo difundirá los puestos que vayan surgiendo la asamblea de accionistas, así como el perfil del puesto, entre aquellos familiares que previamente hubiesen realizado el procedimiento de solicitud de trabajo profesional.
- Los criterios de selección, en consecuencia con el compromiso de la familia de dotar a la

compañía de la mayor profesionalidad, definiendo la idoneidad en función de cada puesto a cubrir y de la posible evolución del mismo.

- Una vez seleccionado el familiar y antes de su incorporación tendrá una entrevista con el director general / presidente o con quien éste designe
- Recibirá todos los efectos del el mismo trato que cualquier no familiar que ocupase dicho puesto; haciéndoselo saber explícitamente por escrito tanto a él como a sus superiores para evitar cualquier deterioro del clima de profesionalidad, por pequeño que éste sea.

Actitudes esperadas los miembros de la familia

- Los miembros de la familia deben trabajar para que todas las acciones y decisiones estén orientadas al éxito de la empresa familiar.
- Cualquier participación individual pública y formal del accionista en defensa de los intereses colectivos debe ser precedida de consulta y aprobación de la asamblea de accionistas
- Los accionistas no pueden participar en la gestión o en el directorio de otras empresas
- Los accionistas no pueden utilizar cualquier información privilegiada, obtenida por ser miembro de la asamblea de accionistas o comité ejecutivo

Mecanismo de selección de familiares

- La empresa familiar en función únicamente de sus necesidades, detectará y definirá aquellos puestos que necesite cubrir; así como el perfil del candidato idóneo.
- Un agente externo realizará una selección preliminar de los familiares que deseen optar al puesto.
- Los familiares que pasen esta selección preliminar serán presentados, junto a los no familiares que hayan llegado a la última etapa del proceso de selección, a la compañía; dependiendo la selección definitiva de la Dirección General/ Comité ejecutivo.

Normas de liquidez de las acciones

- La venta de acciones podrá realizarse por una doble vía. Por un lado la libre compra-venta entre accionistas; y de otro lado un fondo de liquidez, para asegurar una liquidez mínima por las acciones (solamente se realizara entre miembros de la familia).
- El precio lo fijarán las partes que intervengan en cada transacción concreta, no estando obligados a dar información sobre las condiciones de la misma.
- A partir de la firma del Protocolo existe la libertad para ofrecer en venta las acciones a cualquier familiar, independientemente de la rama a que pertenezca.
- De forma paralela a la compra-venta entre accionistas, quienes lo deseen podrán vender parte de sus acciones.
- Dicha transacción se realizara dentro de la Asamblea de Familia.
- El funcionamiento del Fondo está regulado por un mecanismo de aplicación automática, hasta el punto de poderse informatizar, con el fin de asegurar el mismo trato a todos los accionistas.

Órganos de gobierno de la empresa



Aspectos de la propiedad

- A partir de la firma del Protocolo y con la finalidad de evitar situaciones desagradables, el acceso a la propiedad quedaría restringido quedando para los cónyuges la condición de usufructuarios. Por supuesto aquellos cónyuges que ya eran accionistas antes de la firma del presente Protocolo no están sujetos al actual acuerdo.

Relaciones con los cónyuges de los accionistas y sus hijos

- Los (as) cónyuges actuales y futuros de los accionistas y sus hijos no podrán ocupar funciones de ningún tipo en la empresa familiar.
- Los cónyuges de los accionistas no podrán mantener relaciones que impliquen conflicto de intereses con la empresa familiar si esto persistiera en tales relaciones, el accionista deberá retirarse del Directorio y de cualquier movimiento de gestión de la empresa familiar mientras el conflicto perdure.
- El cónyuge obtiene beneficio personal en sus relaciones comerciales utilizando el nombre de la familia mientras dure su relación matrimonial legal.
- los herederos de los accionistas podrán mantener en el futuro diferentes niveles de relación con la empresa familiar
- los negocios con venta de participaciones-acciones que vendrán a recibir como herencia, la venta será obligatoriamente hecha a la empresa o a los demás accionistas familiares únicamente, en condiciones que serán definidas por el Directorio, con base a las reglas previas que han estado establecidas.
- Los propietarios de las acciones, sin cargo directivo
- El involucramiento en la empresa familiar supondrá las siguientes ventajas alternativas: involucración en los negocios van a requerir el cumplimiento de pre-requisitos establecidos, y la inclusión y aprobación del programa de sucesión de la empresa familiar.

Política de remuneración y testamentarias

- Propiedades y remuneración la sucesión legal del fundador, Gennady Bladimir Guzmán Calderón será dividido en proporciones absolutamente iguales entre los dos accionistas de la segunda generación.
- Ninguna transferencia legal será efectuada anticipadamente para los herederos de la tercera generación.
- Eso sólo ocurrirá en caso de muerte o impedimento del accionista.
- Los accionistas podrán mantener su participación patrimonial real con o sin participación del directorio.
- Los accionistas que deseen vender su participación en el Grupo García, obligatoriamente tendrán que hacerlo en beneficio de los demás accionistas de la familia.

Remuneración de los accionistas

- Sueldo mensual fijo serán anualmente definidos valores mensuales fijos, para los miembros accionistas.
- Distribución de los beneficios: La distribución será anual con anticipación mensual. Los cuatro accionistas tendrán derecho a participaciones iguales de los resultados del Grupo García. Ese valor será un porcentaje de los beneficios sumatoria de las empresas del Grupo García, definido anualmente por el Directorio (dividendos).

Vigencia y modificaciones del protocolo

- El presente Protocolo estará vigente durante los 15 años siguientes a la firma del mismo.
- No obstante, podrá ser modificado antes de esta fecha.
- El sistema de reforma es competencia de la Asamblea Familiar.
- Durante la vigencia del mismo será responsabilidad de la Asamblea Familiar velar por el correcto cumplimiento del mismo
- Con 6 meses de antelación al fin de la vigencia del Protocolo se planteará la prórroga del mismo, que será decidida por consenso entre los familiares accionistas.

Parte IV.

- Gráfica de Gantt de la propuesta

Indicador	Respon- sable/s	Inicio	Fin	Duración	Tiempo/Meses												
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Estructura Organizacional	Asamblea de accionistas	01/01/2019	31/05/2019	5 meses													
- Especialización.																	
- departamentalización																	
- Cadena de Mando																	
- Tramo de control																	
- centralización																	
- formalización																	
Jerarquía	Asamblea de accionistas	01/06/2019	30/06/2019	1 mes													
Organigrama	Asamblea de ac.	01/06/2019	30/06/2019	1 mes													
Estructura de Gobernanza Corporativa	Asamblea de ac. y un licenciado abogado y notario.	01/01/2019	30/06/2019	6 meses													
Protocolo familiar	Asamblea de ac. Y un licenciado abogado y notario.	01/07/2019	31/12/2019	6 meses													

- Programa para la implementación de la propuesta

Objetivos	Actividades	Responsables	Involucrados	Tiempo	Recursos	Costo
Elaborar una guía para implementar la función de organización en empresas familiares (estructura organizacional, jerarquía, organigrama).	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la guía de función de organización (estructura organizacional, jerarquía, organigrama). 	Gerente de la empresa familiar o persona especializada (Asesor Externo)	Propietarios de la empresa familiar	Grafica de Gantt	Humano (Asesor externo)	Q 500
					Papelería y útiles (impresiones y documentación de la estructura)	Q 100
Implementar la guía de función de organización en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre la importancia y utilización de manuales en la empresa familiar e Inducciones sobre jerarquía y organigrama. 	Gerente de la empresa familiar	Colaboradores de la empresa familiar	1 vez al año	• Manuales	Q 200
		Persona especializada (capacitador, 3 horas)	Asamblea de accionistas		• Capacitador (3 horas)	Q 500

Objetivos	Actividades	Responsables	Involucrados	Tiempo	Recursos	Costo
Elaborar un protocolo y estructura de gobernanza corporativa de la empresa familiar.	<ul style="list-style-type: none"> Discutir sobre acuerdos familiares 	<p>Gerente de la empresa familiar.</p> <p>Familia (Asamblea de accionistas).</p> <p>Licenciado abogado y notario.</p>	Propietarios de la empresa familiar	Grafica de Gantt	<ul style="list-style-type: none"> Humano (Asesoría Legal) Leyes guatemaltecas 	<p>Q 500</p> <p>Q 0.00</p>
Implementar el protocolo y estructura de gobernanza corporativa de la empresa familiar.	Reunir a los propietarios de la empresa familiar con el fin de tratar asuntos sobre la estructura y protocolo constitucional de la familia	Gerente de la empresa familiar y familia.	Propietarios de la empresa familiar	4 reuniones por año.	<ul style="list-style-type: none"> Manuales de Estructura de gobernanza y Protocolo de constitución familiar. Coffe Break 	<p>Q 200</p> <p>Q 200</p>
Costo total de la propuesta						Q2,200

- Seguimiento y evaluación de la propuesta

Indicador	Actividad	Instrumento	Responsable	Recursos	Intervalo de tiempo
Estructura organizacional	Revisión y actualización de la estructura organizacional según su crecimiento	Análisis foda y Boleta de encuesta dirigida a colaboradores.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano. • Boleta de encuesta. 	1 vez al año
Jerarquía	Evaluación y actualización	Boleta de Encuesta dirigida a los colaboradores.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano. • Boleta de encuesta 	1 vez al año
Organigrama	Evaluación y actualización sobre la funcionalidad del estilo de organigrama	Boleta de Encuesta dirigida a los colaboradores. Análisis foda que permita evaluar la funcionalidad del	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano. • Boleta de encuesta 	1 vez al año

		organigrama.			
Estructura de gobernanza	Reuniones periódicas para tratar puntos de la empresa, capital y familia.	Boleta de encuesta dirigida a los propietarios para evaluar la funcionalidad de la estructura.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Boleta de encuesta 	1 vez al año
Protocolo familiar	Reuniones periódicas para discutir puntos de la empresa con relación a políticas de mando.	Boleta de encuesta dirigida al os propietarios para evaluar el protocolo.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Boleta de encuesta 	1 vez al año

Parte V.

Costo de la presentación y propuesta

Costos detallados

Cantidad	Descripción	Costo	Total
1	Instalaciones (Hotel Posada de Don José)	Q 500.00	Q.500.00
22 personas	Refacciones (Hotel Posada de Don José)	Q 25.00	Q 550.00
21 personas	Material de apoyo (documentación de la tesis sobre función de organización de las empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu, y propuesta)	Q 30.95	Q 650.00
		TOTAL	Q 1,700.00

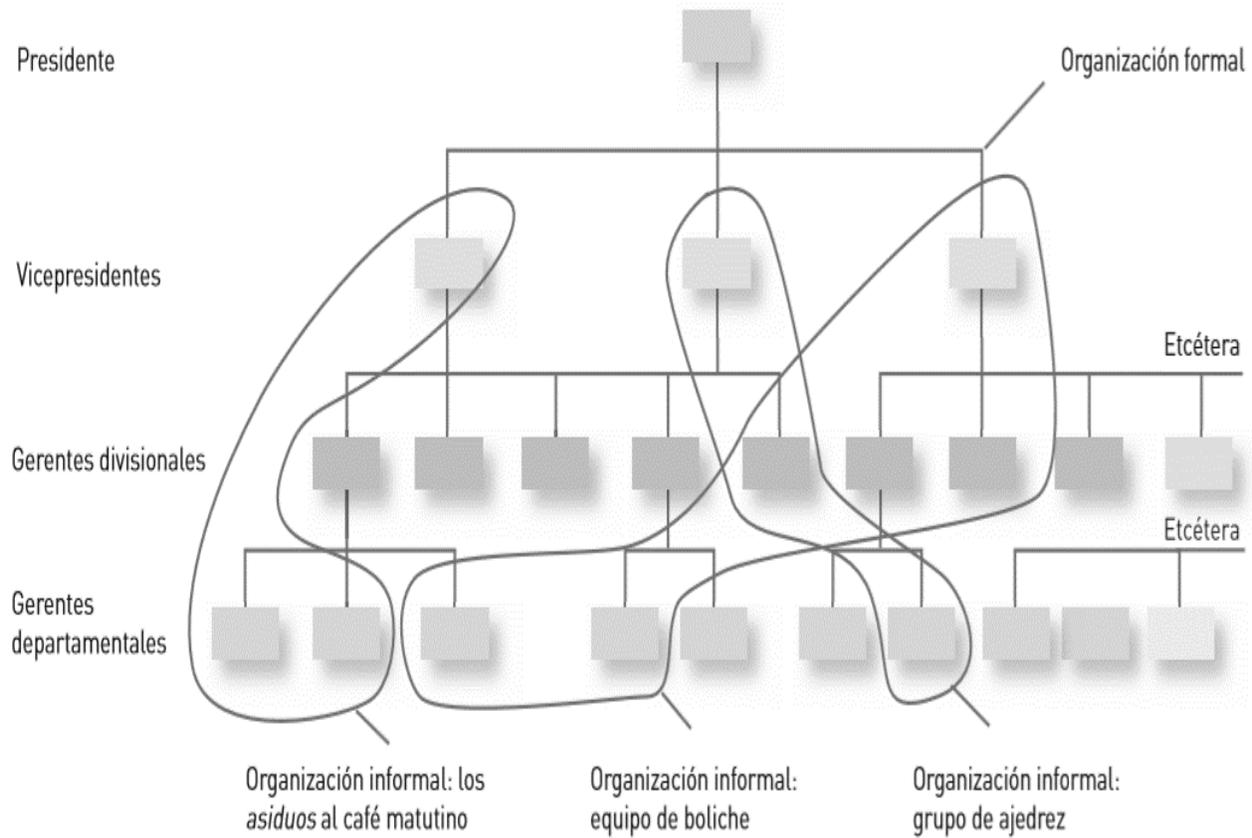
El costo asciende a la cantidad de Q 1,700 por motivo de presentación de la propuesta a los gerentes de las empresas familiares.

Nota: El Hotel Posada de Don José brindara por un costo de Q 500.00 el salón, mobiliario, audio, pantalla y cañonera.

9.2. Tipos de Organización

Figura No. 1

Organización formal e informal

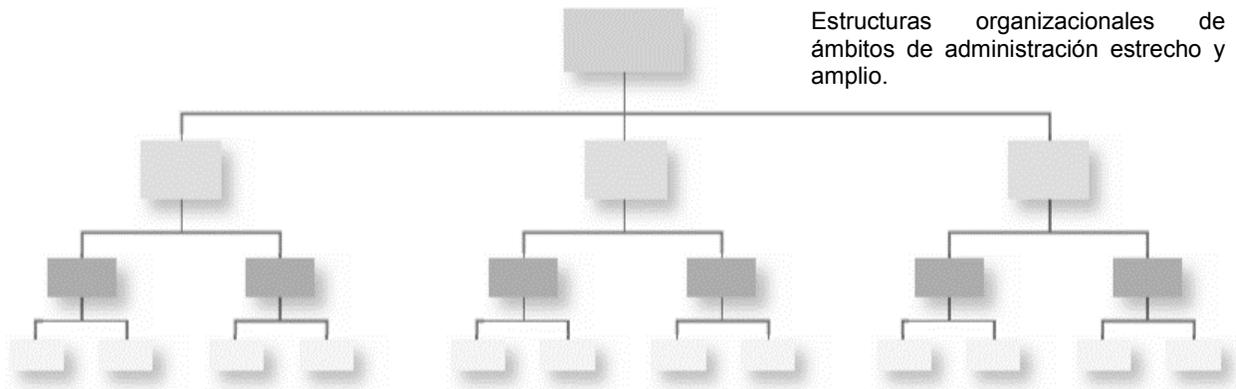


Fuente: Koontz, Wehrich (2012).

9.3. Niveles organizacionales y la gestión administrativa

Organización con ámbitos estrechos

Figura No. 2



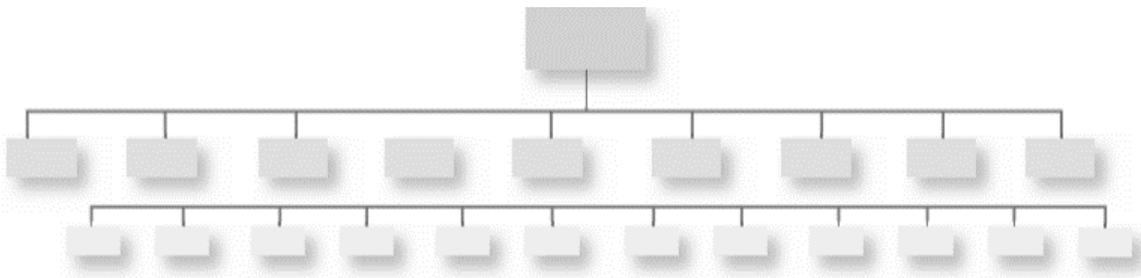
Ventajas

- Supervisión estrecha
- Control estricto
- Comunicación rápida entre subordinados superiores.

Desventajas

- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos por los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Organización con ámbitos amplios



Ventajas

- Los supervisores están obligados a delegar
- Deben establecerse políticas claras
- Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.

Desventajas

- Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones.
- Riesgo de que el superior pierda el control.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

Fuente: Koontz, Weihrich (2012).

9.4. Factores que determinan un ámbito efectivo

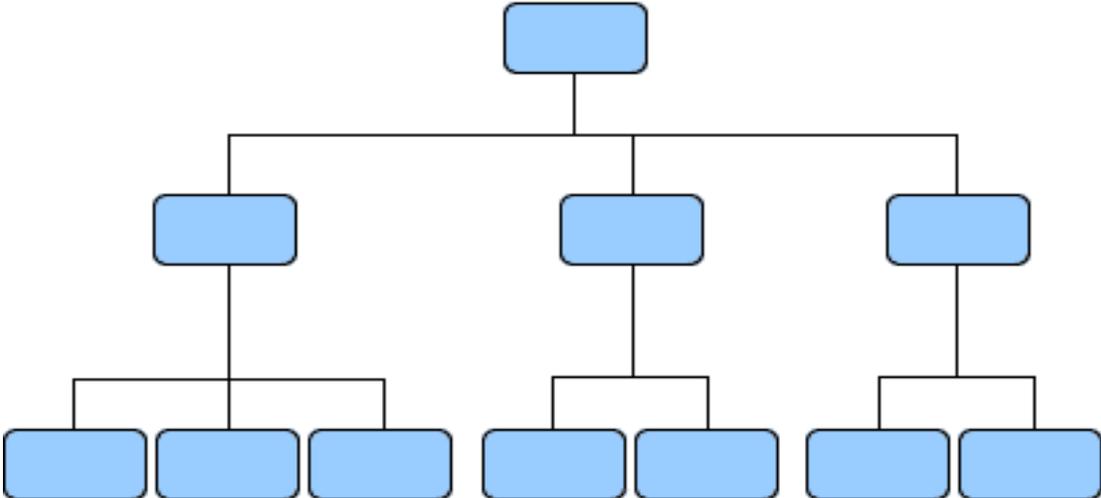
Figura No. 3
Factores que influyen en el ámbito de la administración

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
<ul style="list-style-type: none"> • Poca o ninguna capacitación de los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plena capacitación de los subordinados.
<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de autoridad inadecuada o poco clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación clara y tareas bien definidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Planes poco claros para operaciones no repetitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes bien definidos para operaciones repetitivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y estándares no verificables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos verificables que se emplean como estándares.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios rápidos en ambientes internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios lentos en ambientes externos e internos.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de técnicas de comunicaciones malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales.
<ul style="list-style-type: none"> • Interacción ineficaz entre el supervisor y el subordinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción efectiva entre el superior y el subordinado.
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones ineficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones efectivas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de especialización en los niveles medios e inferiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo).
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente incompetente y no capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente competente y capacitado.
<ul style="list-style-type: none"> • Tarea compleja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea sencilla.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.
<ul style="list-style-type: none"> • Subordinados inmaduros 	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinados maduros.

Fuente: Koontz, Weihrich (2012).

9.5.Organigrama Vertical

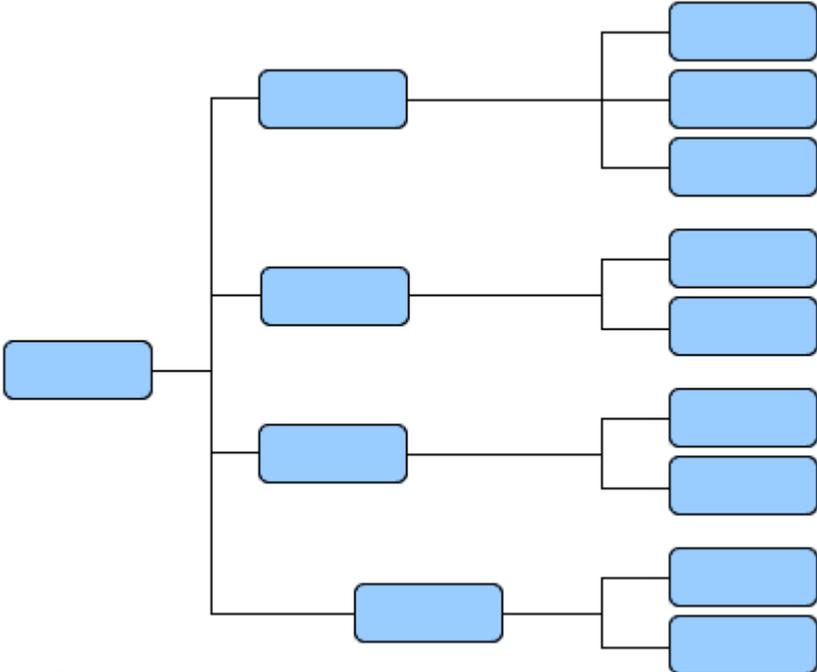
Figura No. 4
Tipos de Organigrama



Fuente: Franklin, E. (2013)

9.6.Organigrama Horizontal

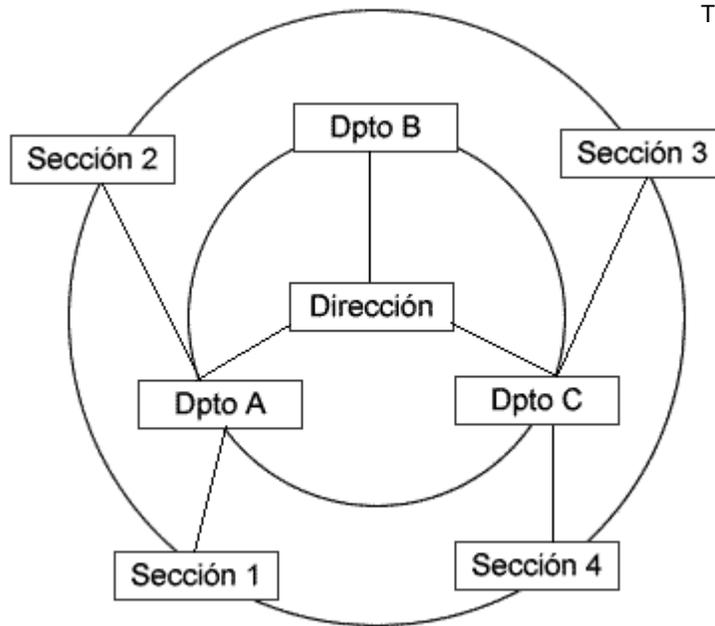
Figura No. 5
Tipos de Organigrama



Fuente: Franklin, E. (2013)

9.7. Organigrama Circular

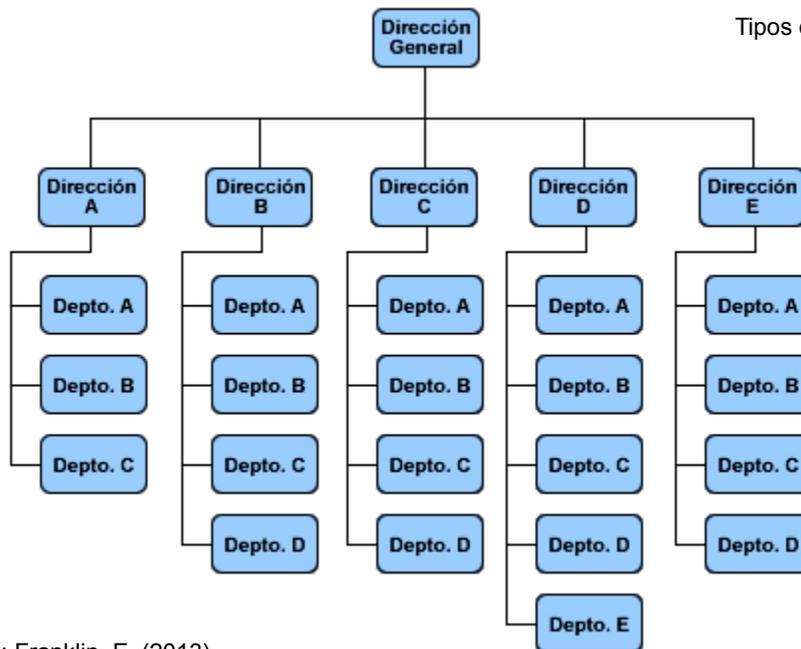
Figura No. 6
Tipos de Organigrama



Fuente: Franklin, E. (2013)

9.8. Organigrama Mixto

Figura No. 7
Tipos de Organigrama

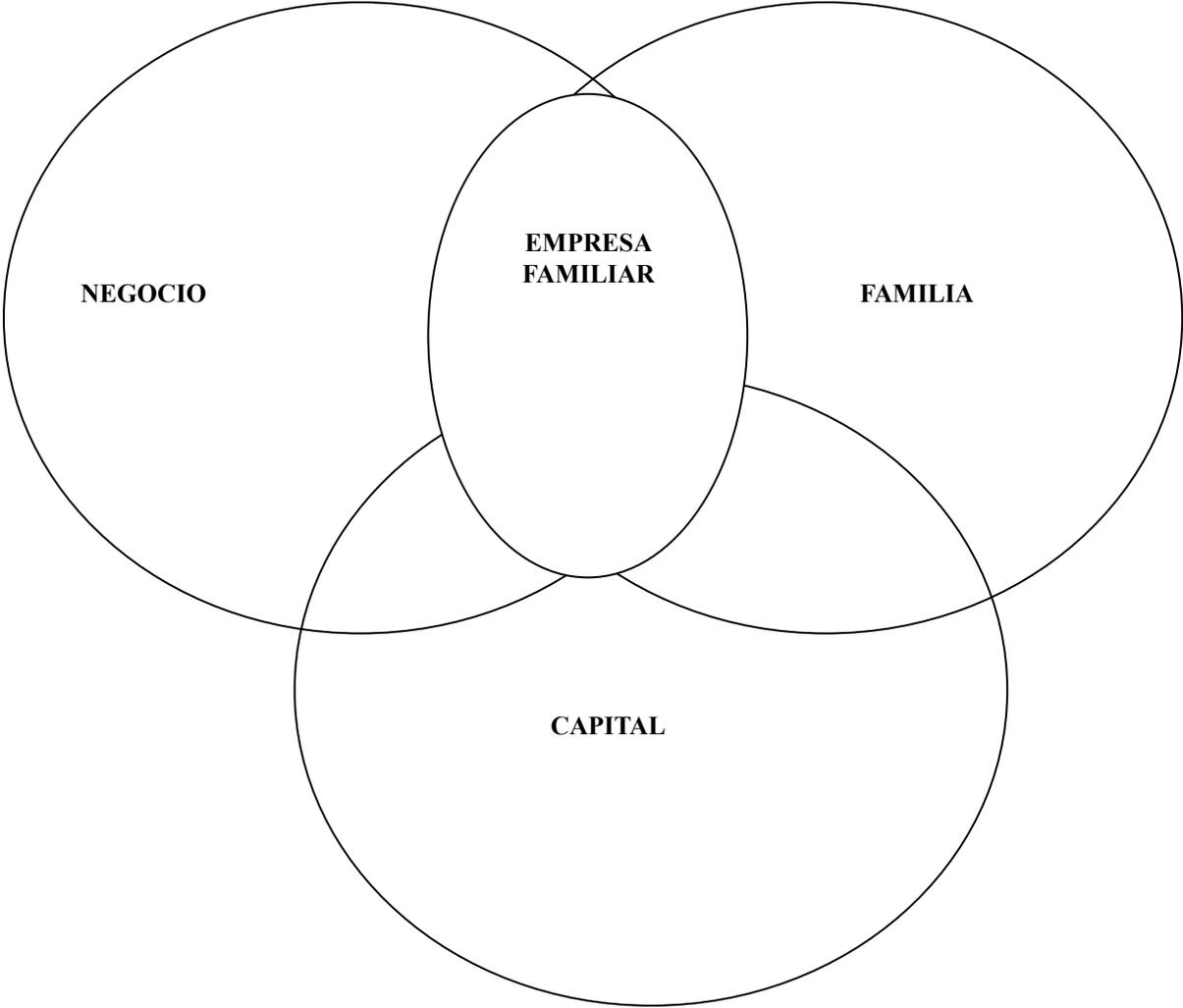


Fuente: Franklin, E. (2013)

9.9. Empresas Familiares

Gráfica No. 9

Componentes del concepto de familia.



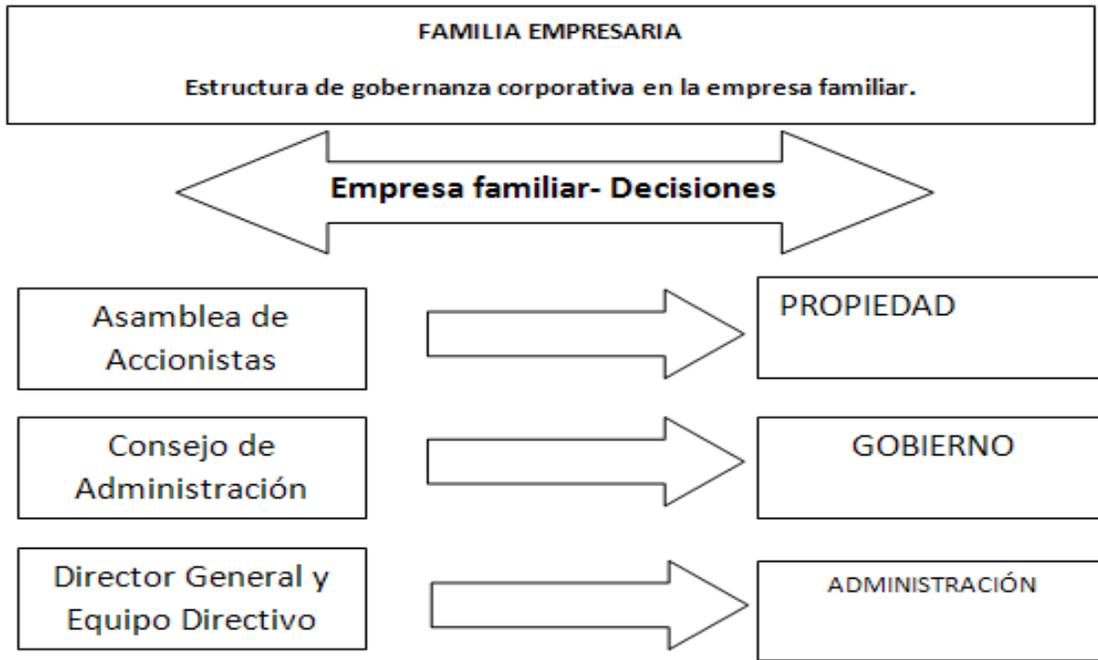
Fuente: Press, (2011). Empresa de familia.

9.10. Etapas del ciclo de vida de una EF

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
<i>Edad de la EF</i>	0 – 10	10 – 20	20 – 30	+ de 30
<i>Edad padres</i>	25 – 35	40 – 50	55 – 65	65 - 80
<i>Edad hijos</i>	0 - 10	15 – 25	+/- 40	+/- 50
<i>Características</i>	Empresa chica. Dueño centro de todo.	Creció. Dueño no puede estar en todo.	Madura. Lugar de privilegio en el mercado. Nuevos negocios	Empresa consolidada. Expandida en otras unidades de negocio.
<i>Situaciones</i>	Años muy duros. Muchas horas.	Se hizo más compleja.	Incorporación de no familiares en puestos importantes.	Diversidad de intereses. Son necesarias varias cabezas.
<i>Sensaciones</i>	Placer por el éxito. Temor al fracaso	Siente que tiene que decidir en soledad. Duda si pedir ayuda	Ambivalencias frente al retiro del fundador y a la mayor demanda de espacio por los hijos.	Nuevas ambivalencias frente a la incorporación de la tercera generación. Temor frente a la convivencia.
<i>Expectativas económicas</i>	Necesidades básicas	Mayor confort y educación de calidad.	Grandes necesidades. Mayor confort.	Consolidación del capital familiar. Temor al descuido de los nuevos.
<i>Objetivos</i>	Sobrevivir. Hacer caja. Crecer	Mantener estabilidad y continuidad	Transición ordenada de la dirección. expandirse	Expandirse y otra vez sobrevivir.
<i>Expectativas de la familia</i>	Tener éxito en el negocio	Desarrollo personal y crianza de los hijos.	Integridad y unión de la familia.	Integración. Crecimiento y armonía. La familia grande y unida.

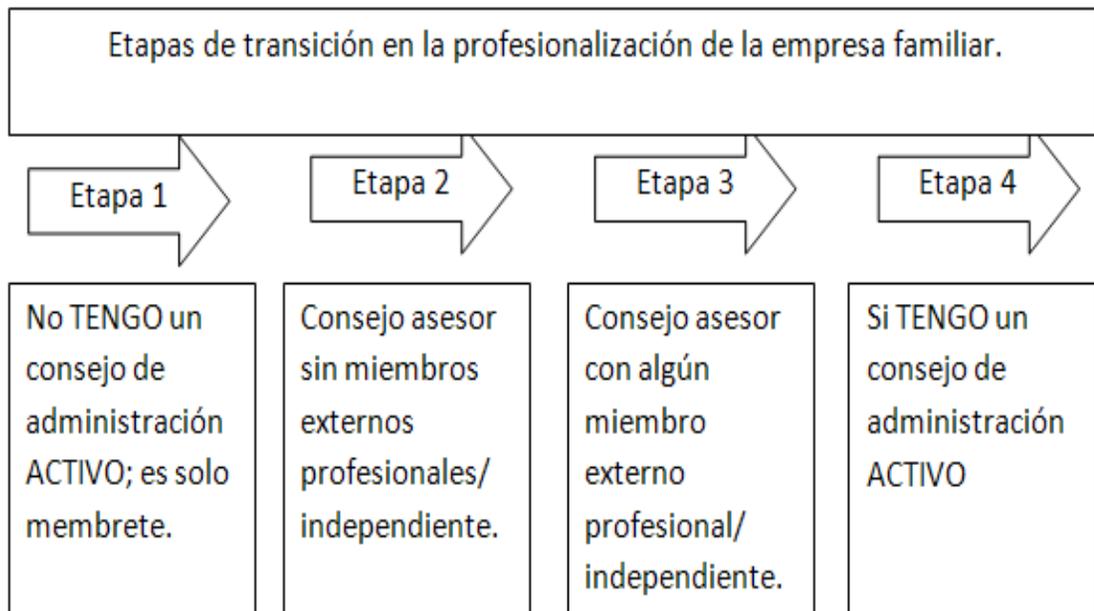
Fuente: Press, (2011). Empresa de Familia.
Figura No. 9

9.11.



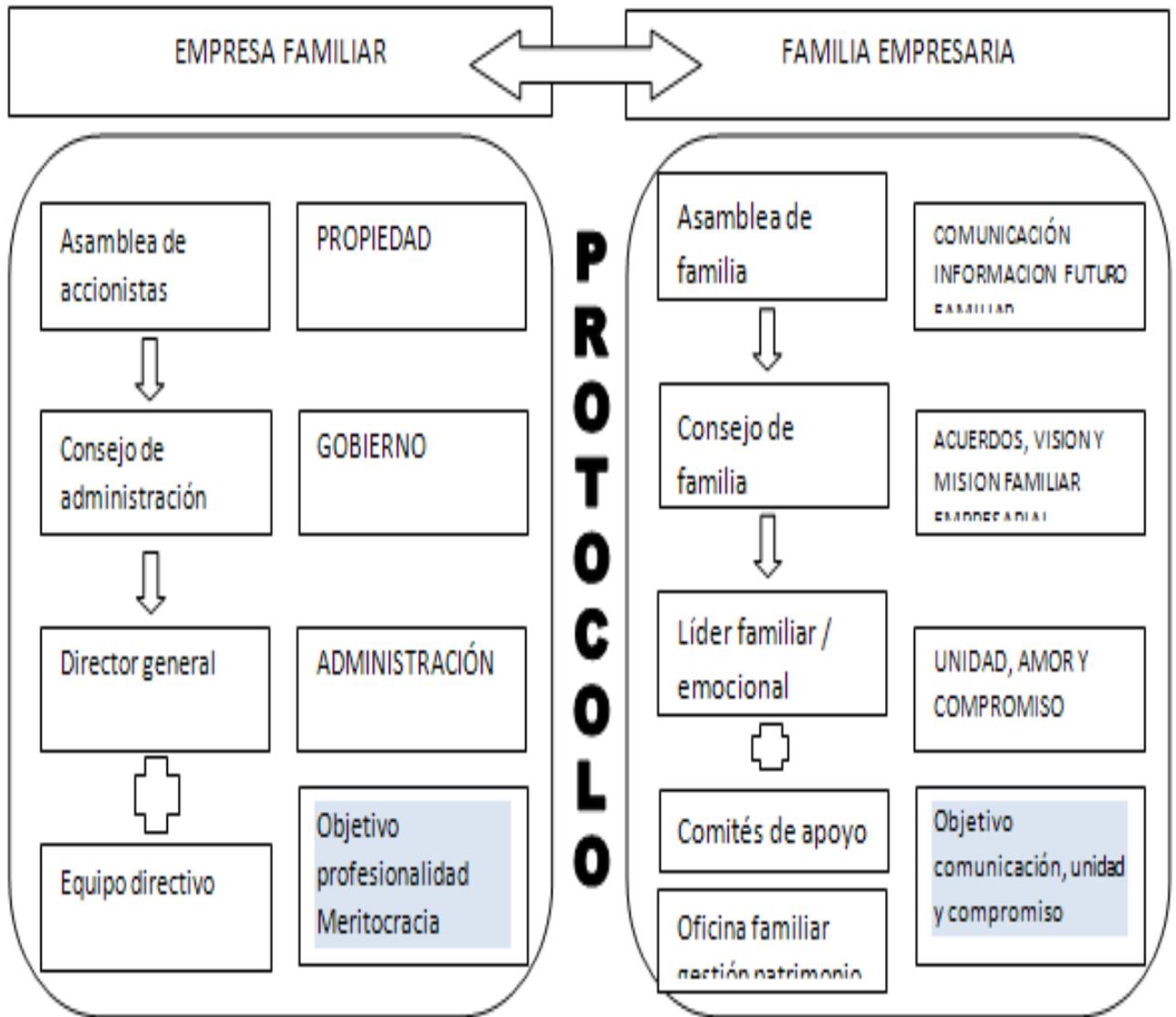
Fuente: Treviño, (2010). Empresas familiares, visión latinoamericana
Figura No. 10

9.12.



Fuente: Treviño, (2010). Empresas familiares, visión latinoamericana
Figura No.11

9.13. Protocolo Familiar



Fuente: Treviño, (2010). Empresas familiares, visión latinoamericana
Figura 12

9.14. Instrumentos



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
Campus de Quetzaltenango
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Encuesta dirigida a gerentes propietarios de empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu

La presente encuesta tiene el propósito de recabar información para el trabajo de investigación “La función de organización en empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu”, los fines que se persiguen son exclusivamente educativos y los datos y resultados que se obtengan, son de uso estrictamente confidencial.

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas, complementando o marcando una “X” en los cuadritos, según corresponda.

1. ¿Quién administra actualmente la empresa familiar?

Papá	<input type="checkbox"/>	Mamá	<input type="checkbox"/>	Hijo(a)	<input type="checkbox"/>
Hermano(a)	<input type="checkbox"/>	Primo(a)	<input type="checkbox"/>	Persona Ajena	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa de la familia?

De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
De 6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
De 11 a 15 años	<input type="checkbox"/>
De 16 a 20 años	<input type="checkbox"/>
De 21 a 25 años	<input type="checkbox"/>
De 26 a más años	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué generación está al mando de la empresa familiar?

Primera Segunda Tercera Cuarta
Quinta

4. ¿Por qué decidió unirse a la empresa?

Por decisión propia
Porque es mi patrimonio y debo cuidarlo
Porque me tocaba
Por decisión de mi familia

5. ¿Posee derechos y obligaciones sobre la empresa familiar jurídicamente?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Qué tipo de organización utiliza en la empresa familiar que usted dirige o administra?

Formal Informal

7. ¿Qué tipo de especialización del trabajo implementan en la empresa familiar?

Especialización de tarea Especialización de la gente
Ninguna

8. ¿Es requisito en su empresa que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que les correspondan dentro de la empresa?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Qué forma o formas de departamentalización utilizan en su empresa familiar?

Departamentalización funcional
Departamentalización de productos
Departamentalización geográfica
Departamentalización de procesos
Departamentalización de clientes
Ninguna

10. ¿Qué conceptos utiliza en la empresa familiar como cadena de mando?

- Autoridad
- Responsabilidad
- Unidad de mando
- Responsabilidad y unidad de mando
- Autoridad y Respeto
- Ninguno

11. ¿Cuenta la empresa con un número determinado de familiares?

Sí No

¿Cuántos? _____

12. ¿Cuántos subgerentes de áreas tiene a su cargo?

13. ¿Cómo se concentra el poder de decisión en la organización de la empresa que usted dirige?

- Centralizada (En un único puesto o individuo)
- Descentralizada (Entre numerosos individuos o puestos)
- Ninguna Forma

14. ¿Qué instrumentos o herramientas utiliza para guiar el comportamiento de los colaboradores en la empresa?

- Reglas
- Procedimientos
- Ninguno
-

15. ¿Existen manuales en la empresa familiar que usted dirige?

- Sí No

16. ¿Qué tipo de manuales implementan?

- De Normas
- De Organización
- De procedimientos
- Ninguno

17. ¿Qué tipo de jerarquía implementa en la empresa familiar la cual dirige?

- Jerarquía dada por el cargo
- Jerarquía de rango
- Jerarquía dada por la capacidad
- Jerarquía dada por la remuneración
- Ninguna

18. ¿Qué tipo de organigrama es implementado por la empresa familiar?

- Vertical
- Horizontal
- Escalar
- Circular
- Mixto
- Ninguno (no posee)

19. ¿Existe una estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar?

Sí No

20. ¿Qué órganos de gobernanza posee la empresa familiar?

- Asamblea de accionistas
- Consejo de Administración
- Director general y equipo directivo
- Consejo de familia.
- Ninguno

21. ¿Existe en la empresa un protocolo familiar?

Sí No

22. ¿Qué clases de protocolo maneja la empresa familiar según la siguiente clasificación?

Según su oficialidad

Oficiales

Privados

Según la naturaleza de su función

Estructural

De gestión

De atención y asesoramiento personal

Según al colectivo que va dirigido

Militar.

Diplomático.

Religioso.

Social

Familiar (sucesión)

Ninguno

9.15. Cuadro de operacionalización

indicadores	Objetivos	Preguntas Gerentes /Propietarios	Instrumento
Organización	Analizar el tipo de organización formal o informal en las empresas familiares.	<p>¿Qué tipo de organización utiliza en la empresa familiar que usted dirige o administra?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formal - Informal 	
Estructura organizacional	Determinar los elementos claves de la estructura organizacional en la empresa familiar.	<p>¿Qué tipo de especialización del trabajo implementan en la empresa familiar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialización de tarea - Especialización de la gente - Ninguna <p>¿Es requisito en su empresa que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que les correspondan dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No - ¿Por qué?_____ <p>¿Qué forma de departamentalización utilizan en la</p>	Encuesta/ boleta de preguntas abiertas y cerradas.

		<p>empresa familiar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamentalización funcional - Departamentalización de productos - Departamentalización geográfica - Departamentalización de procesos - Departamentalización de clientes - Ninguna <p>¿Qué conceptos utiliza en la empresa familiar como cadena de mando?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoridad - Responsabilidad - Unidad de mando - Responsabilidad y unidad de mando - Autoridad y respeto - Ninguno <p>¿Cuenta la empresa con un número determinado de familiares?</p>	
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Si - No - ¿Cuántos?_____ <p>¿Cuántos subgerentes de áreas tiene a su cargo?</p> <hr/> <p>¿Cómo se concentra el poder de decisión en la organización de la empresa que usted dirige?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centralizada (En un único puesto o individuo) - Descentralizada (Entre numerosos individuos o puestos) - Ninguna forma <p>¿Qué instrumentos o herramientas utiliza para guiar el comportamiento de los colaboradores en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglas - Procedimientos - Ninguno <p>¿Existen manuales en la empresa familiar que usted</p>	
--	--	---	--

		<p>dirige?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No <p>¿Qué tipo de manuales implementan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - De Normas - De Organización - De procedimientos - Ninguno 	
Jerarquía	Identificar el tipo de jerarquía que utilizan en la empresa familiar.	<p>¿Qué tipo de jerarquía implementa en la empresa familiar la cual dirige?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía dada por el cargo - Jerarquía de rango - Jerarquía dada por la capacidad - Jerarquía dada por la remuneración - Ninguna 	

Organigrama	Determinar el tipo de organigrama implementado por las empresas familiares.	<p>¿Qué tipo de organigrama es implementado por la empresa familiar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertical - Horizontal - Escalar - Circular - Mixto - Ninguno (no posee) 	
Estructura de gobernanza corporativa en la empresa familia.	Analizar la estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar.	<p>¿Existe una estructura de gobernanza corporativa en la empresa familiar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No <p>¿Qué órganos de gobernanza posee la empresa familiar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de accionistas - Consejo de Administración - Director general y equipo directivo - Consejo de familia. - Ninguno 	

<p>Protocolo familiar</p>	<p>Determinar si existe en la empresa un protocolo familiar.</p>	<p>¿Existe en la empresa un protocolo familiar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No <p>¿Qué clases de protocolo maneja la empresa familiar según las siguientes clasificaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Según su oficialidad - Oficiales - Privados - Según la naturaleza de su función - estructural - De gestión - De atención y asesoramiento personal - Según al colectivo que va dirigido - Militar. - Diplomático. - Religioso. - Social - familiar (sucesión) - Ninguno 	
---------------------------	--	---	--

9.16. Constancia de Empresas Familiares en la ciudad de Retalhuleu



CÁMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA FILIAL RETALHULEU. Retalhuleu, 15 de noviembre del dos mil dieciséis.

ASUNTO: DÉNISE JULISSA REYES GUZMÁN, el 03 de noviembre de 2016, solicito personalmente en la oficina de Cámara de comercio filial Retalhuleu información acerca de los nombres y direcciones de empresas familiares de la ciudad de Retalhuleu en dicha institución, tomando como base las etapas del ciclo de vida de una empresa familiar.

RESUELVE: tener por admitida para su trámite la solicitud acerca de la información indicada en el asunto, detallada a continuación. Certifico que las empresas familiares en la ciudad de Retalhuleu son 21.

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	PROPIETARIO	DIRECCION
1	Agropecuaria San Miguel	Carlos Macal Recinos	5a. Av."A" 2-98, Zona 1, Retalhuleu
2	Casa del Molino	Dámaro de León Martínez	3a. Avenida 1-77 zona 4, Retalhuleu
3	Casa Musical S.A.	Fernando Romeo Ixtabalan Morales	2a.Calle 5-49, zona 1, Retalhuleu
4	Ferretería Eben-Ezer	Marvin Leonardo Jorge López	5ta. Avenida 1-28 zona 1, Retalhuleu
5	Farmacia "Paiz"	Irma Judith Paiz de Lam	5a.Av. "A", 3-02, zona 1, Retalhuleu
6	Farmacia San Antonio	Eduardo Marroquin Alonzo	5a.Av. 5-75 Zona 1, Retalhuleu
7	Grupo Hungarita	Raúl López	3av. 3-92 Zona 4, Retalhuleu
8	Librería Esly Maria	Otto Estuardo Gordillo Estrada	5a. Calle 6-68, zona 1. Retalhuleu
9	Mueblería La Bendición	Julian Campano	2 Calle 5-82 zona 1, Retalhuleu
10	Multiservicios Chan	Edgar Romeo Chan Espinoza	1a. Calle 3-07 Zona 4, Retalhuleu
11	Sercom	Luis Guillermo Navas Hernández	5ta. Av. Esquina 2-04 Zona 1, Retalhuleu
12	Transportes López	Mario Fernando López Galindo	3a. Calle 7-95 Zona 1, Retalhuleu
13	Hotel Posada de Don José	José Morán	5ta. Calle 3-67 Zona 1, Retalhuleu
14	Mueblería El Buen Precio	William Lool Chanchavac	2a.Calle 5-57, zona 1, Retalhuleu
15	Joyería Enigma	Marcial Aguilar Soto	3av. 2-97 Zona 4, Retalhuleu
16	Transportes Mazariegos	José Mazariegos	7 Avenida 4-02 zona 1 Retalhuleu
17	Vidriería Vial	César De León	8va Av. 7-83, Z 1
18	Colegio Centroamericano	Norma Karina Yeé Oliva	5a. Avenida A, Retalhuleu
19	Papeles de Reu	Rebeca de Alejos	4a Avenida, Retalhuleu
20	Centro Comercial de Don Taco	Plutarco Sánchez	5ta. Calle 9-70 Zona 4, Retalhuleu
21	Restaurante "Carnitas Rosy"	Rosa Marina Pérez de Pantuj	11a. Calle 2-40 Zona 1, Retalhuleu

f).


 María Fernanda Vásquez Turcios
 Gerente Administrativa
 Cámara de comercio de Guatemala
 Filial Retalhuleu