

Diseño de la estructura organizacional del área de Recursos Humanos de la empresa familiar Grupo Crumen

Cruz Mendoza, Jocelyn

2015-06-03

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1082>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto
Presidencial del 3 de abril de 1981



DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FAMILIAR GRUPO CRUMEN

Director del trabajo
Mtro. Jorge Enrique Rodríguez Torres

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO
Que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Presenta
JOCELYN CRUZ MENDOZA

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| CAPITULO 1. MARCO CONTEXTUAL “GRUPO CRUMEN” | |
| 1.1 Entorno socioeconómico de la industria siderúrgica en México | 6 |
| 1.2 Situación de las Pymes en México | 9 |
| 1.3 Grupo Crumen, una empresa familiar | 12 |
| 1.3.1 Ventajas y desventajas de una empresa familiar | 15 |
| 1.3.2 Ciclos de vida de una empresa familiar | 16 |
| 1.4 Administración de Recursos Humanos para Pymes | 18 |
| 1.4.1 Prácticas de Recursos Humanos | 19 |
| 1.4.2 El empresario mexicano | 20 |
| 1.4.3 Retos y desafíos de los RRHH en México | 22 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA RRHH | |
| 2.1 Importancia de la gestión de Recursos Humanos | 25 |
| 2.2 Funciones Básicas del sistema de gestión de RRHH | 34 |
| 2.2.1 Análisis y descripción de puestos | 34 |
| 2.2.2 Reclutamiento | 36 |
| 2.2.3 Selección | 37 |
| 2.2.4 Capacitación | 39 |
| 2.2.5 Evaluación del desempeño | 41 |
| 2.3 Outsourcing | 43 |
| CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA | |
| 3.1 Situación actual de Grupo Crumen | 47 |
| 3.2 Análisis de resultados por ítem | 52 |
| 3.2.1 Dimensión 1: Inducción | 52 |
| 3.2.2 Dimensión 2: Perfil de puestos | 55 |
| 3.2.3 Dimensión 3: Capacitación | 59 |
| 3.2.4 Dimensión 4: Evaluación del desempeño | 62 |
| 3.2.5 Dimensión 5: Generales | 65 |

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

4.1 Reestructuración organizacional 68

4.2 Outsourcing de recursos humanos 69

CONCLUSION 75

REFERENCIAS 77

GLOSARIO DE TÉRMINOS 79

ANEXOS 81

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las pymes han cobrado mayor importancia en nuestro país, y en especial las pequeñas empresas familiares, representando casi el 90% del total de empresas.¹

El presente proyecto tiene la finalidad de ofrecer al lector un acercamiento a la situación de GRUPO CRUMEN, una empresa familiar ubicada en la Ciudad de Oaxaca que como cualquier pyme, cuenta con un gran potencial de crecimiento pero con claras deficiencias, que de contar con el diagnóstico y asesoría adecuada podrían convertirse en importantes áreas de oportunidad.

Una empresa está conformada por muchos departamentos y áreas, sin embargo, para efectos de esta investigación se enfocará específicamente en el diseño del departamento de Recursos Humanos y sus funciones principales dentro de una empresa familiar.

Con ello, se pretende mejorar el funcionamiento de Grupo Crumen y eliminar gran parte de los problemas que arrastra una empresa familiar en relación a la gestión y administración del talento humano, establecer una estructura formal desde cero y dejar una empresa sana para las futuras generaciones.

Para que esto ocurra, en el capítulo uno, se presenta el panorama general del sector al cual pertenece Grupo Crumen, se explicará a detalle la situación socioeconómica del sector siderúrgico de México y su participación en el mercado mundial que por muchos años fue la más importante del país. Además, se describirá la condición de las pymes en México, cuántas de ellas son familiares y a su vez cuántas pueden decir que cuentan con una estructura organizacional formal o un departamento de recursos humanos que garantice un ciclo de vida de dos o más generaciones de emprendedores, pues finalmente, una empresa familiar es un patrimonio que se puede heredar.

¹ Revista PYME administrate hoy, N°76143, Julio 2006, pág.30

El capítulo dos, abarca el marco teórico, se menciona la importancia de la función de la administración de RRHH, el cómo una empresa cualquiera que sea su tamaño o giro comercial, puede determinar su propia estructura dependiendo a sus necesidades y naturaleza, pues no todas cuentan con las mismas fuerzas, debilidades, cultura, políticas o las mismas áreas de oportunidad, por ello, el autor Fernando Arias Galicia propone un modelo de alto desempeño del factor humano.

En este capítulo, también, se hace referencia al diseño organizacional para recursos humanos, mismo que incluye las funciones básicas que pueden determinar el desarrollo y evolución de ésta área en la empresa: descripción y perfil de puestos, reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño.

Conociendo el contexto de la empresa, y el soporte teórico, es posible realizar el diagnóstico de Grupo Crumen, expuesto a detalle en el capítulo tres; en éste, se explica la situación actual de la empresa, cómo los gerentes han realizado los procesos propios al área de RRHH a través de los años apoyados por su instinto y experiencia. Identificar los puntos vulnerables de Grupo Crumen, representa un área de oportunidad y crecimiento.

Para complementar el diagnóstico, se levantó una encuesta para conocer la percepción de los empleados respecto a las 5 funciones básicas de RRHH (dimensiones); los datos arrojados se representaron con gráficas, cada una con su respectivo análisis.

Como último capítulo, se presenta la propuesta, que es la conclusión del proyecto en el que se reúnen todos los elementos vistos en capítulos anteriores y en general los conocimientos adquiridos en la Maestría. Cada propuesta, tiene un objetivo, duración, persona responsable de llevarla a cabo así como un costo; de esta manera, Grupo Crumen, podrá realizar las acciones necesarias para implementarlas a través de un consultor externo para disminuir y eliminar paulatinamente los vicios organizacionales.

CAPITULO 1. MARCO CONTEXTUAL

En el capítulo se explicará a detalle la situación socioeconómica del sector siderúrgico de México y su participación en el mercado mundial, con ello, el lector tendrá la oportunidad de conocer el contexto general de la industria que por muchos años fue la más importante del país, después de la crisis de los 90 tuvo un decaimiento en su avance, pero aún así, el acero ha podido desempeñar un papel clave en la actividad económica mexicana, pues es indispensable para fabricar productos de consumo duradero, bienes de capital, productos para la industria automotriz y para la construcción de obras de infraestructura. Sin duda, la industria siderúrgica nacional tiene un gran reto.

1.1 Entorno socioeconómico de la industria siderúrgica en México

La actividad económica a la que se dedica el GRUPO CRUMEN, se relaciona con la industria siderúrgica, que tiene que ver con los procesos destinados a la manufactura de acero tanto la transformación como la comercialización.

A nivel mundial, la participación en el mercado del acero estaba dividido hasta el 2010 de la siguiente forma: Asia concentrando el 64% del total, Europa con el 21.9% y América con el 11.2%. Hablando de los países, 15 son los primeros productores a nivel mundial, 5 son de Asia, 7 de Europa (incluye Rusia, Ucrania y Turquía) y 3 de América (2 de América Latina- México y Brasil). México en la posición 13 en el grupo de los principales productores de acero.²

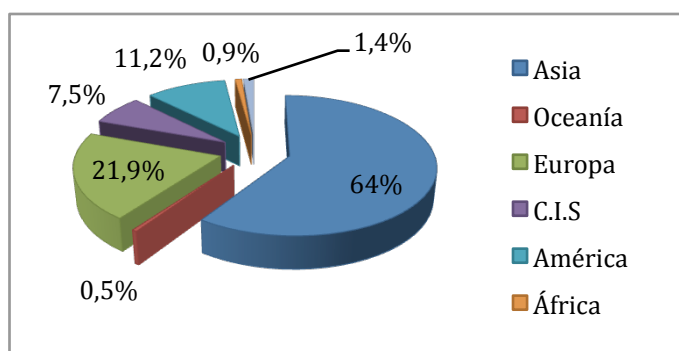


FIGURA 1. Monografía del sector siderúrgico de México 2011³

² Monografía del sector siderúrgico de México 2011, Secretaría de Economía Febrero 2012, pág.7

³ Monografía del sector siderúrgico de México 2011, Secretaría de Economía Febrero 2012, pág.8

En México dicha industria ha atravesado por diversas etapas, relacionadas a los cambios internacionales, después de la Segunda Guerra Mundial, el consumo de acero iba en aumento, sin embargo, en 1981 y 1983 la demanda y distribución de acero cayeron en mayor proporción de lo que había aumentado.

Ante este escenario de la industria internacional y una política económica proteccionista nacional, las empresas en México tuvieron que esperar algunos años para reinventarse y buscar la forma de ser más competitivos, cambios hechos a partir de 1986 con la firma del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

A partir de ese año, y con la apertura de los mercados al libre comercio, la industria del acero en México se veía favorecida, no con la participación deseada en los mercados internacionales a diferencia de los países desarrollados, pero si con cambios importantes dentro del país. Cabe mencionar que Japón contaba con 18 plantas con una producción de 2 millones de toneladas, Estados Unidos con 20 plantas y México sólo contaba con una planta denominada Altos Hornos de México (AHMSA).⁴

México en 2011, se ubicó en el número 13 del mundo como productor de acero, con un total de 18.1 millones de toneladas, que representó el 1.2% del total de la producción mundial y el periodo más bajo fue en 2001 con 13.3 millones de toneladas, no obstante, se mantiene la tendencia positiva.

Entre las 5 principales empresas productores del país que concentran el 85% de la producción nacional de acero son: Arcelormittal, AHMSA, Ternium México, DeAcero TAMSA; y el 15% de la producción nacional restante lo realizan otras acererías como ICH, Grupo San Luis, Aceros Corsa y Grupo SIMEC, entre otras.⁵

⁴ Revista contaduría y administración, N°200, enero-marzo 2001. Pág. 17

⁵ Monografía del sector siderúrgico de México 2011, Secretaría de Economía Febrero 2012, pág.12

**Producción de las 5 principales empresas acereras del país,
2000-2010**
(millones de toneladas)

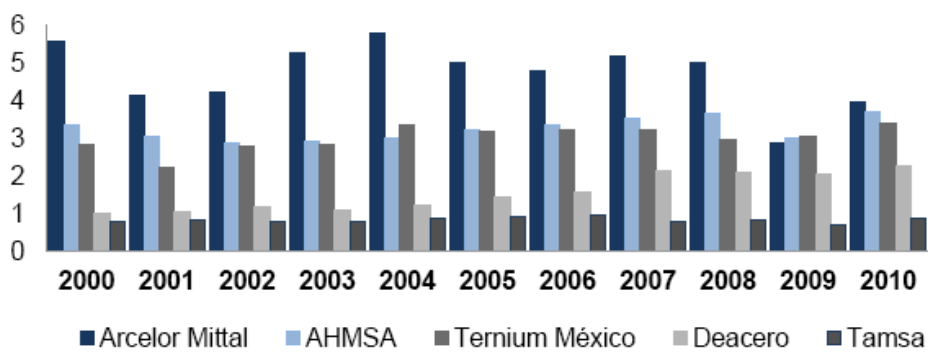


FIGURA 2. Monografía del sector siderúrgico de México 2011⁶

Hablando de plantas de producción y centros de distribución en México, se concentra en las regiones noreste y centro del país, en estados como Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato, Michoacán, Estado de México, Tlaxcala, Puebla y Veracruz; además existe actividad en los estados de Baja California y Yucatán (Figura 3). Es así, como el 40.6% del territorio nacional se vincula directamente con la industria siderúrgica.⁷

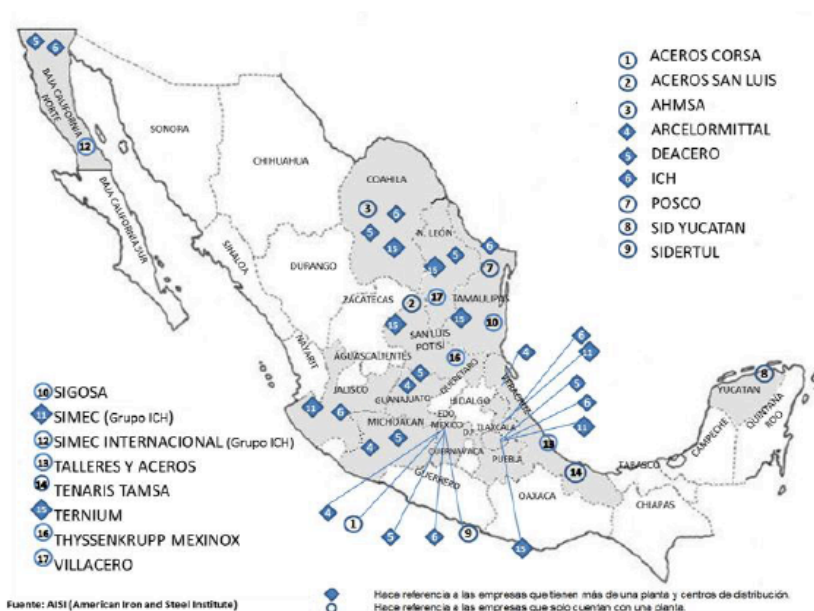


FIGURA 3. Monografía del sector siderúrgico de México 2011⁸

⁶ IBID, Pág.12

⁷ IBID, Pág.12

⁸ IBID, Pág.13

1.2 Situación de las Pymes en México

Existen muchas definiciones del concepto Pyme, entre ellas: “Es la puesta en marcha de una idea y un objetivo económico que genera utilidades relacionadas a una inversión no corporativa, participando así en el fomento económico y social de la comunidad”.⁹

Las pymes han tomado tal importancia en América Latina y especialmente en México, por su flexibilidad productiva y de gestión, además de servir como semillero de los grandes corporativos y como escenario natural para el desarrollo de los emprendedores, de ahí que ahora representen el 94% del total de las empresas. Por estas razones, ha sido una prioridad impulsarlas y fomentarlas para dirigir con mayor precisión las políticas públicas en aras de garantizar su supervivencia y crecimiento.¹⁰

SECOFI, publicó en el Diario Oficial de la Federación en marzo de 1999, un acuerdo de estratificación de empresas para homologar los criterios de estratificación de empresas y para verificar criterios en la aplicación de políticas sectoriales:¹¹

| Clase Tamaño | Industriales | Comerciales | De servicios |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Microempresas | 1 a 30 empleados | 1 a 5 empleados | 1 a 20 empleados |
| Pequeñas empresas | 31 a 100 empleados | 6 a 20 empleados | 21 a 50 empleados |
| Medianas empresas | 101 a 500 empleados | 21 a 100 empleados | 51 a 100 empleados |
| Grandes empresas | 501 o más empleados | 101 o más empleados | 101 o más empleados |

FIGURA 4. Estratificación de empresas de acuerdo a SECOFI

Para que una empresa pueda ser considerada pequeña o mediana, varios autores sostienen que deberá cumplir con al menos dos de las siguientes características:¹²

- La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- El capital y la propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.

⁹ Revista PYME adminístrate hoy, N°163, pág.2, 2010

¹⁰ CEPAL - Serie Financiamiento del desarrollo No 226 “Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)

¹¹ Rodríguez Valencia, Joaquín., Administración de pequeñas y medianas empresas., Edit. Thomson 2002., Pág. 71

¹² Suárez Núñez Tirso Fernando, Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la Pyme., Pág.233, 2008

- Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector.

Una vez que conocemos las categorías y características de las pymes, podemos clasificar al Grupo Crumen como una pequeña empresa dedicada a la compra-venta de material de acero y sus derivados.

El mercado al que va dirigido es a herreros, balconeros, empresas constructoras, arquitectos y en general a quien necesite materia prima para realizar alguna estructura o construcción.

Entre los servicios que ofrece actualmente el Grupo Crumen se encuentran los siguientes:

- Venta de Acero, perfiles, placa, material para herrería
- Venta de herramienta
- Servicio de corte de placa y perfiles
- Servicio de entrega a domicilio

El Grupo está conformada por 4 empresas con diferente razón social abiertas al público del año 2004 al 2011:

1.- Aceros, Perfiles y Herrerías Rusa S.A de C.V

2.- Aceros y Laminados Acecafisa S.A de C.V

Y dos más a nombre de personas físicas

3.- Alicia Mendoza Cruz, con nombre comercial Aceros Crumen

4.- Rubén A. Cruz Mendoza, con nombre comercial Casa del Fierro

Cada una de las sucursales se ubican en diferentes lugares de la Ciudad de Oaxaca, en puntos estratégicos para cubrir una parte importante del mercado.

A medida que una pyme, en este caso Grupo Crumen, se va desarrollando y creciendo en el mercado, se vuelve necesario un replanteamiento estratégico que les permita integrarse a las condiciones de competencia. Para ello, deben tener presentes las debilidades inherentes a sus características de funcionamiento, entre ellas destacan:¹³

- Capital limitado e insuficiente para romper los cuellos de botella generados por el crecimiento de la empresa.
- Inexperiencia en el manejo profesional de la empresa.
- Debido a condiciones naturales inherentes al manejo de las PYMES, el empresario no tiene tiempo para realizar actividades de planeación o capacitación.

Es precisamente, el factor tiempo, el que frena el crecimiento y planeación estratégicos de una empresa, de ahí, la importancia de recurrir a la asesoría externa, en la que los gerentes encuentren respuestas y soluciones, que por estar inmersos en la rutina, no se darían cuenta.

Una vez conocidas las debilidades, es necesario tomar medidas para iniciar un proceso de mejora no importando su tamaño. Se deben tomar en cuenta 10 pasos para aprender a competir y asegurar su subsistencia:¹⁴

- Fijarse un objetivo o meta
- Aprender a conocerse tanto fortalezas como amenazas
- Seguir un plan de acción
- Simplificar el trabajo
- Estandarizar procesos
- Mantener la calidad
- Ser flexibles a fin de aprovechar oportunidades y combatir amenazas
- Mantener las finanzas sanas
- Mantener bajos los costos
- Buscar la mejora continua

¹³ Barragan Codina, José N., Administración de las pequeñas y medianas empresas, Edit. Trillas, enero 2002. Pág.222

¹⁴ Revista PYME adminístrate hoy, 2010, N°189, pg.42

Estos pasos, se vuelven el peor enemigo de las pequeñas empresas, específicamente de las empresas familiares como es el caso del Grupo Crumen, pues carecen de estructura, controles para la continuidad y sucesión, así como la falta de objetividad por parte de los directivos en la toma de decisiones.

En el siguiente apartado, se abordará la situación de los negocios familiares en México y el panorama del Grupo Crumen ante este escenario.

1.3 Grupo Crumen, una empresa familiar

GRUPO CRUMEN, se encuentra dentro del porcentaje de pequeñas empresas que además son familiares, mismas que en México representan el 90% y son ellas las que generan alrededor de 65% de los empleos en el país. Muchas de las cuales desaparecen después de la tercera generación que las administra, sobreviviendo solo un 10 y 15%.¹⁵

Las 4 sucursales que conforman el Grupo se localizan en la Ciudad de Oaxaca, la primera sucursal fué fundada por el Sr. Rubén Cruz Mendoza en el año de 1994, su experiencia como comerciante le hizo percatarse del gran número de herreros que requerían de un mejor servicio por parte de sus proveedores; y decidió buscar a la brevedad un socio capitalista interesado en el negocio que estaba por crear, es así, como encuentra el apoyo del Sr. Sabino López, que contaba con gran disposición, además de capital necesario para la primera adquisición de material.

En su inicio, ésta primera sucursal comenzó operaciones bajo el nombre de Ferretería Cruz, después de 3 años cambió el nombre a Ferretería RUSA, siglas tomadas de los nombres de los socios Rubén y Sabino. Al transcurrir el tiempo, la demanda de los clientes crecía y con ello, la necesidad de establecerse en un espacio más amplio.

En el año de 1999 se inició la construcción de un almacén techado de 1250 m², con amplio estacionamiento y áreas de corte; esta vez se dio un cambio definitivo en el

¹⁵ Revista PYME adminístrate hoy, Julio 2006, N°76143, Pág.30

nombre por Aceros, perfiles y herrajes RUSA S.A de C.V; lugar que hasta la fecha permanece abierto al público, con servicio de reparto. Del año 2004 al 2011 se han abierto 3 nuevas sucursales.

Como toda empresa familiar, se busca que las 4 empresas compartan la misma filosofía de negocio, cada una con un administrador miembro de la familia, con la supervisión del fundador. También, con la necesidad de crear un protocolo familiar para evitar futuros conflictos.

El protocolo es un documento compuesto por: ¹⁶

- a) Misión, visión, cultura y valores;
- b) Organigrama de poder y reglas de gobierno;
- c) Configuración de la sociedad, acciones y efectos fiscales;
- d) Operación del consejo, y
- e) Normas y mecanismos de resolución de conflictos.

Puede suscribirse en escrituras públicas para adquirir mayor legalidad y formalidad. En ella se deberá asentar la razón de ser de la empresa así como los siguientes aspectos:¹⁷

- Condiciones que deberán observar los familiares que entren en la empresa.
- Políticas que deberán aplicar los ejecutivos no familiares.
- Órganos de administración.
- Razones o causas por los que la empresa dejaría de serlo.

Documentos como estos, mejorarían la salud de cualquier empresa familiar, desafortunadamente, muchos empresarios no cuentan con los conocimientos al respecto y lo llevan a cabo de manera informal o de palabra entre los miembros de la familia; que de no aclararse puede desembocar en malentendidos y rupturas de relaciones.

A continuación, se muestra como está conformado el corazón ideológico de Grupo Crumen, que si bien no cuenta con un protocolo familiar, tiene definidos algunos aspectos.

¹⁶ Revista PYME adminístrate hoy, 2006, N°76143, Pág.30

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín., Administración de pequeñas y medianas empresas., Edit. Thomson 2002., Pág. 57

Estructura para sucursales

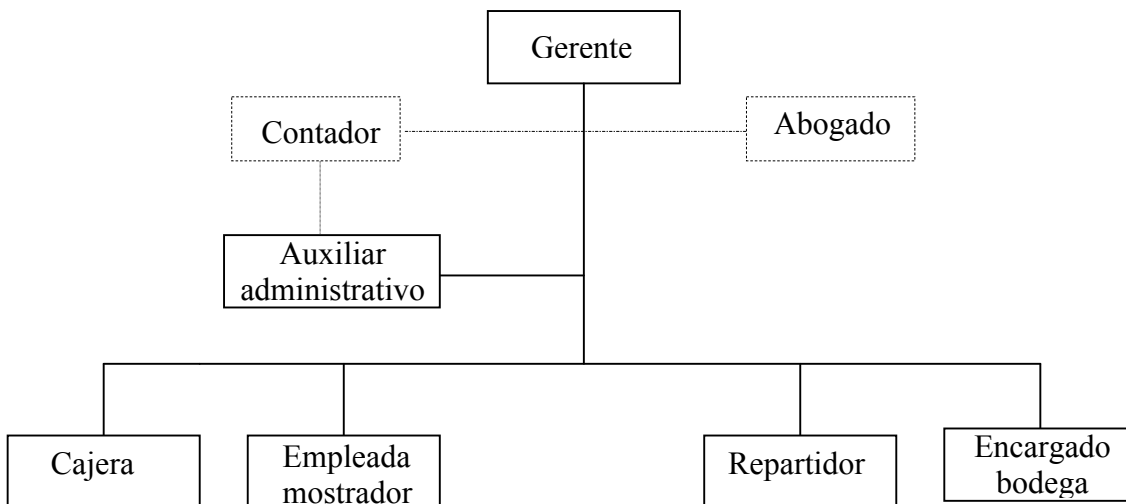


FIGURA 5. Organigrama Grupo Crumen

Además de tener un organigrama para cada sucursal, la empresa cuenta con una misión, visión y valores determinados por los gerentes, que desde su creación no han sido actualizados.

Misión. Apoyar al mercado con nuestra entera disposición y excelencia en el servicio para el logro de sus proyectos de construcción.

Visión. Ser un corporativo a la vanguardia en el equipamiento de acero, perfiles y herramientas en todo el sureste del país.

Valores

1. Servicio: Nuestro objetivo es lograr la satisfacción total de nuestros clientes, haciendo de su proceso de compra toda una experiencia.
2. Equidad: Proporcionar en forma equitativa a cada empleado lo que le corresponde, tomando en cuenta el desempeño de sus funciones.
3. Honestidad: Cada uno de los miembros de la organización trabaja en base a la decencia y buenas costumbres.

4. Trato humano: Dirigirnos a nuestros clientes de una manera amable y respetuosa, darles un trato justo.

5. Responsabilidad: Todos los empleados deben comprometerse a cumplir con las normas y reglas previamente establecidas.

A pesar, que el Grupo Crumen cuenta con una estructura básica, es importante reconocer que las principales necesidades y problemas de las pymes se derivan de su naturaleza familiar que enfrentan severas limitaciones relacionadas con:¹⁸

- La falta de acceso al financiamiento
- Asesoría empresarial
- Deficiente administración
- Recursos humanos no calificados
- Desconocimiento de oportunidades de negocio
- Nuevas tecnologías
- Mala organización que deriva en una producción de baja calidad

Cada una de las limitaciones mencionadas deben ser tratadas y resueltas a fin de adaptarse a los mercados cambiantes y cada vez más exigentes.

1.3.1 Ventajas y desventajas de una empresa familiar

La actividad de las empresas familiares a menudo se subestiman, a pesar de representar un porcentaje más alto de pymes en el país. Por su magnitud, tienen una serie de ventajas relacionadas con el clima singular que genera un sentido de pertenencia, pero también, deben hacer frente ante una serie de problemas y desventajas.¹⁹

a) Ventajas

***Compromiso**

¹⁸ CEPAL - Serie Financiamiento del desarrollo No 226 "Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)

¹⁹ Leach, Peter., La empresa familiar. Edit.Management. 1998., Pág.25

- *Conocimiento (know-how comercial)
- *Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero
- *Planeamiento a largo plazo
- *Una cultura estable
- *Rapidez en la toma de decisiones
- *Confiabilidad y orgullo

b) Desventajas

- *Rigidez
- *Desafíos comerciales
 - Modernización de las técnicas obsoletas
 - Manejo de las transiciones
 - Incremento del capital
- *Sucesión
- *Conflictos emocionales
- *Liderazgo y legitimidad

1.3.2 Ciclos de vida de una empresa familiar

La empresa familiar atraviesa por tres ciclos de vida, esto es, la forma en la que el negocio pasa de una generación a otra; en el camino, surgirán cambios y conflictos entre las personas involucradas pero todo con la intención de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.

Más que la parte financiera, el factor más preocupante en una empresa familiar es su supervivencia en el proceso de cambio; resultará necesario guiarse por los mismos valores y tradiciones inculcados por el fundador. Es de esperarse, que cada generación enfrente desafíos que amenacen la meta. Leach, por su parte, propone 3 siguientes ciclos:²⁰

²⁰ Leach, Peter., La empresa familiar. Edit.Management. 1998., Pág.42

1.- De la primera a la segunda generación

Con el tiempo, la carga emocional cobra demasiada importancia, los problemas de antaño entre hermanos surgen con frecuencia. Lo ideal sería frenar los conflictos a tiempo para evitar que los hijos de éstos hermanos compren problemas en un futuro que perjudiquen la salud de la empresa.

Lo más complicado al principio es levantar una empresa de la nada y consolidarla, para esto, el fundador habrá de abrirse camino a través de esfuerzo y trabajo. Una vez que la empresa se sostiene, es momento de pensar en el personal adecuado, desarrollar un sistema y comenzar a hacer planes a fin de ir asegurando su crecimiento.

En esta primera fase, el fundador, comienza a delegar responsabilidades, se ponen en práctica controles, se buscan elementos con capacidades de gestión y no sólo con habilidades funcionales; mientras esto ocurre, los hijos van creciendo y formándose para que un día se integren a la empresa.

Desde el momento en que los hijos deciden integrarse, el fundador enfrenta la situación de cubrir un doble rol de padre y empleador, éste es el primer momento en que la sucesión se convierte en un problema.

Es necesario que en éste primer traspaso, se establezca un acuerdo entre los miembros de la familia involucrados para lograr una transición de primera a segunda generación poco traumante y llevadera. Entre más planeación, comunicación y entrenamiento tenga la familia respecto a la transición, mayor será el control, así como un aumento de posibilidades de sobrevivencia.

2.- De la segunda a tercera generación

Como segunda transición, es más fácil de sobrellevar para la familia, porque ya han soportado la travesía de la primera a la segunda generación y de cierta forma cuentan con experiencia en el tema.

Los miembros de la segunda generación, están bien formados, cuentan con experiencia y dominio de management. Algunos son capaces de inyectar entusiasmo y vitalidad a la empresa que representa una nueva fase, de expansión y crecimiento.

El problema que enfrentan es la decisión sobre a quién dejar en su lugar como sucesor, representa un problema, pues a menudo la elección esta entre varios candidatos (hijos). Esta fase de transición es el desafío que compromete el liderazgo, la comunicación y resolución de conflictos entre primos.

3.- La tercera generación y sucesivas

Para la tercera generación, pueden existir varias decenas de miembros de familia con algún tipo de interés o participación; y a su vez lo que prevalece entre ellos es la diversidad de pensamientos.

No todos los miembros tendrán el mismo grado de compromiso que sus antecesores, para ese porcentaje que se siente comprometido lo ideal es que tengan la opción de vender sus acciones facilitando las cosas.

Existe una estadística desoladora en la que sólo el 14 por ciento de las empresas sobrevive después de la tercera generación, centralmente se puede atribuir a la pérdida de control y propósitos.

Para efectos del presente proyecto, sólo se abordará la problemática en el tema de los recursos humanos, de ahí la importancia de conocer el desarrollo de ésta área en México, su auge, limitaciones y retos.

1.4 Administración de Recursos Humanos para pymes

La administración de recursos humanos comprende el estudio de la forma en que las empresas desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones “una fuerza laboral efectiva”.²¹

²¹ Recursos Humanos en las PyME's, <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/biblioteca-pyme/>

Las personas siempre han sido esenciales para las organizaciones, por ello, el capital humano, es uno de los pilares fundamentales en una empresa, a través de su dedicación es posible la productividad y rendimiento de ésta, de ahí que merezca especial atención y tratamiento.

El éxito actual de los recursos humanos en las pymes de México, se ha dado gracias a la transición de los últimos 20 años de una economía cerrada a uno de los países más abiertos, eliminando el control de precios y estimulando la competencia a través de reformas normativas, eliminando barreras arancelarias y sustituyendo las importaciones a favor de las exportaciones.²²

1.4.1 Prácticas de Recursos Humanos

A continuación se describe un panorama general respecto a las prácticas de recursos humanos:

1. Reclutamiento, selección y promoción. Uno de los factores importantes es la apariencia física del candidato, su edad, sexo, más aún si se requiere cubrir un puesto ejecutivo; se toma en cuenta los contactos personales, las instituciones en las que estudiaron. Este es un punto débil en las pymes, al tener una estructura y procesos informales no cuentan con el conocimiento para llevar a cabo un buen reclutamiento.

2. Capacitación y desarrollo. A partir de la Ley Federal del Trabajo establecida en México en 1970, se estableció como obligatorio que las empresas provean de <<formación profesional>> a sus empleados. Para el caso de las pymes es complicado realizar este tipo de actividades pues normalmente tiene un presupuesto bajo o mínimo, recurriendo muchas veces a la capacitación interna o muy informal.

3. Reconocimientos e incentivos. En general, las empresas otorgan un sueldo base fijo, con una serie de prestaciones dependiendo del nivel jerárquico que tengan en la empresa. En México, particularmente cobra especial importancia este tipo de

²² Simon L. Dolan, La gestión de los recursos humanos, pág. 415, 2007

remuneraciones pues funciona como un gran motivador, el reconocer públicamente los logros, desempeño y lealtad de los empleados se verá reflejado en la productividad.

4. Formas de trabajo. Una de las características de la cultura mexicana es el colectivismo donde se valora las relaciones sociales, este hecho por una parte favorece la implementación de equipos de trabajo en que es necesario el contacto físico y empatía.

5. Comunicación y relaciones laborales. En México, la mayoría de las pymes cuentan con una estructura jerárquica vertical, la información fluye de arriba hacia abajo, y la comunicación normalmente es deficiente o nula. Se podría pensar que en las empresas pequeñas la comunicación no sería un problema por contar con una estructura pequeña, sin embargo, las relaciones jefe-subordinado son marcadas y no todos los emprendedores al frente de estas empresas tienen idea de cómo manejar al personal.

Considerando que los recursos materiales, por definición, no se encuentran en grandes cantidades en la pyme, surge la posibilidad de que los capitales humano y organizacional con que cuentan, constituyan su mejor herramienta para crear herramientas suficientemente competitivas.²³

El éxito de las pymes están influenciado por ciertas prácticas de recursos humanos: diseño de puestos, trabajo en equipo, contratación, formación, evaluación del desempeño, y políticas de retribución. En otras palabras, una pyme familiar exitosa, es aquella que utiliza unas prácticas de RRHH más acordes con las exigencias del mercado, es decir, prácticas más profesionalizadas, en cambio, las pymes no exitosas emplean prácticas más tradicionales.²⁴

1.4.2 El empresario mexicano

Es común que la mayoría de las pymes en sus inicios tengan una estructura informal, siendo el emprendedor quien realice muchas de las tareas como: comprar, vender,

²³ Suárez Núñez Tirso Fernando, Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la Pyme., Pág.231, 2008

²⁴ Revista de empresa N°22, Octubre-Diciembre 2007. Pág.20

contratar personal, vigilar la producción, la comercialización, almacenes, en fin, un hombre orquesta; otra de sus funciones es la de organizar el trabajo con recursos limitados, en ocasiones, obligado por las circunstancias y sin que se lo proponga, utiliza mecanismos informales para fomentar la cultura de los trabajadores, vigila los indicadores de desempeño indefinidos, sustituye manuales de procedimientos con las aportaciones “intuitivas” de los empleados.

El empresario se puede definir como, aquel que emprende una actividad intencionada para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y de servicios, cuya meta es el beneficio pecuniario.²⁵

Específicamente, algunas de las características del empresario mexicano de las pymes son:²⁶

- Poderoso agente de cambio social.
- Arraigado en su tierra, prosperando en un medio ambiente económico y social adecuado.
- Es parte importante del sistema económico del país; gran parte del éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos y las innovaciones introducidas por empresarios al sector privado.
- Advierte la existencia de problemas y les da solución.
- Encuentra en su trabajo una actividad agradable que le da gran satisfacción.

Quienes toman las decisiones en la pequeña empresa familiar, deben saber cuáles son las gestiones de manejo y cómo ponerlas en práctica, muchas de ellas requieren un esfuerzo de entrenamiento y capacitación. Entre los aspectos más comunes con potencial de conflicto en empresas familiares mexicanas están: ²⁷

- Elección del sucesor o transferencia de poder.
- Plan de retiro del fundador.

²⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín., Administración de pequeñas y medianas empresas Edit. Thomson, 2002., Pág. 110

²⁶ Simon L. Dolan, La gestión de los recursos humanos, pág. 419, 2007

²⁷ Revista PYME adminístrate hoy, 2008, N°76143, Pág.47

- Distribución de la propiedad del negocio.
- Nivel de sueldos de familiares y no familiares.
- Experiencia previa de familiares que desean ingresar.
- Reglas de ingreso al negocio.
- Evaluación del desempeño individual.
- Rol de familiares políticos.
- Decisión de nuevas inversiones.
- Descripción de puestos.
- Proporción de familiares respecto al total de empleados.
- Mezcla de asuntos del negocio con asuntos familiares.

En la medida en que dichos aspectos sean resueltos o controlados, el grupo familiar podrá sacar ventaja y el negocio será percibido como una bendición. Aunado a esto, es necesario que el líder de la empresa se anticipe a los conflictos, es decir, que este dispuesto a realizar procedimientos de autodiagnóstico para clarificar su negocio familiar e identificar los aspectos que deben atenderse.

1.4.3 Retos y desafíos de los RRHH en México

La cultura mexicana tiene rasgos muy particulares que influyen en las prácticas y políticas de recursos humanos; por esta razón, los profesionales del área se enfrentarán a ciertos retos en las empresas como los que se describen a continuación:²⁸

*Planear los recursos humanos en términos de ingresos y costos requiere del uso de una función de respuesta del personal.

* El abastecimiento de personas calificadas determina el éxito en la gestión de la misma manera, y con más o menos la misma precisión, que el abastecimientos de dinero o materiales.

*El establecimiento de una política en materia de ascensos es un punto crucial de la administración de recursos humanos, tanto para la empresa como para cada una de las personas que la integran.

²⁸ Simon L. Dolan, La gestión de los recursos humanos, pág. 419, 2007

*La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo y su propósito es mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo.

*Contar con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe enfocarse a las necesidades de la empresa y toda persona interesada debe comprender sus responsabilidades dentro de él.

*Reconocer que las prestaciones y servicios a los trabajadores no se pueden considerar separadamente de la función de personal.

*Proveer a los empleados de condiciones seguras de trabajo

En la actualidad, la gestión de recursos humanos ya no se limita a cuestiones operacionales rutinarias centradas en la contratación, despido y control, sino que a través de los años ha incorporado una perspectiva estratégica con una visión a mediano y largo plazo impulsando la gestión de previsión y planificación. Es así, como se identifican grandes desafíos, a mi consideración los más relevantes:

1.- Una mayor vinculación del empleado con la creación de valor. Asegurar el desempeño exitoso de quienes son responsables de la mayor generación de valor para la organización.

2.- Coherencia entre lo declarado en la misión organizacional y las prácticas cotidianas de trabajo.

3.- El liderazgo en la alta administración y supervisores como responsables y direccionadores de motivación en las personas.

4.- Fomentar la gestión del conocimiento y del capital intelectual. El talento de cada persona es lo que mueve el capital.

5.- Buscar la profesionalización de las estrategias de compensaciones de directivos y liderazgo.

6.- Transformar la gestión de recursos humanos mediante la aplicación de tecnología.

7.- Mantener la competitividad en un contexto de reducción del tiempo de trabajo; focalizando los esfuerzos y recursos en lo más relevante.

8.- Buscar políticas empresariales globales y prácticas locales de clase mundial, respetando los aspectos de identidad cultural nacional.

- 9.- Reforzar los códigos y conductas de ética, así como la reflexión en los temas humanos.
- 10.- Administrar e incorporar a las personas de diferentes nacionalidades, culturas y formas de trabajo a las empresas, especialmente internacionales.
- 11.- Diversificar las competencias de los profesionales de recursos humanos.

Una empresa familiar es una entidad compleja, su éxito dependerá de múltiples factores como, la capacidad del líder para tomar decisiones y transmitir el conocimiento, una adecuada planeación en la transición de poder entre generaciones, hacerse del mejor capital humano, contar con un plan de acción con objetivos específicos, estar en constante búsqueda de mejora continua para enfrentarse a los retos y desafíos del mercado global y competitivo.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA RRHH

Para su funcionamiento, las empresas sin importar su tamaño, necesitan echar mano de todos sus recursos, tanto materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, sobretodo porque en la actualidad las empresas son mucho más competitivas de lo que eran en el pasado, lo que hace que los empresarios dependan más de la motivación y el desempeño de sus empleados para obtener una ventaja competitiva.

2.1 Importancia de la gestión de RRHH

Para efectos de esta investigación cabe destacar la importancia de los recursos humanos como factor crítico de éxito. Es un recurso capaz de añadir valor al proceso productivo caracterizado por su escasez y durabilidad, porque puede considerarse una fuente de ventaja competitiva sostenible y favorecer el éxito de la organización familiar.²⁹

La función básica de los recursos humanos es la búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear cultura de empresa y asegurar el compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral.³⁰ Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido, en gran medida, a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados, alcanzando así, los objetivos organizacionales.

La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico, los ciclos de vida de los productos, la incorporación de tecnologías, la evolución de la mano de obra y diversidad de la fuerza laboral; han hecho posible el desarrollo y evolución del área de recursos humanos en las empresas.³¹

²⁹ Revista de empresa N°22, Octubre-Diciembre 2007. Pág.22

³⁰ <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf>

³¹ IDEM

Actualmente, los papeles o roles en el área de recursos humanos han cambiado sustituyendo los ya tradicionales, por ejemplo, el enfoque es en equipo en vez de individual, se busca aconsejar a los gerentes de las empresas en lugar de asumir responsabilidades en su totalidad, ser proactivo y no reactivo y pensar estratégicamente no sólo de manera operativa. Es así como ha evolucionado el papel de los RRHH, cambios a favor de la organización.

El aspecto que guía la gestión de recursos humanos es la planeación estratégica de recursos humanos, que es el proceso, de formulación de estrategias de personal, establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.³²

Partir de una sólida estructura organizacional es vital para el crecimiento sano de una empresa, de ahí que, algunos autores propongan diferentes modelos que sirvan de referencia a las empresas para adecuarlos según su naturaleza.

A continuación se analizarán distintos modelos de gestión de recursos humanos, para encontrar la alternativa más viable y funcional para el Grupo Crumen.

Por su parte, Chiavenato 2000, elabora un modelo de gestión de recursos humanos, que parte de la cultura organizacional y la elaboración de un plan estratégico el cual conduce a las políticas y objetivos del sistema y establece un ciclo de 10 funciones, dentro de ellas incluye la función de selección.

La administración de recursos humanos (ARH) la plantea como un área interdisciplinaria, los temas tratados por ésta, se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la ARH) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la ARH). Algunas de éstas técnicas utilizadas en ambientes tanto internos como externos son aplicadas directamente a las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos, como se muestra a continuación.³³

³² Recursos Humanos en las PyME's <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/biblioteca-pyme>

³³ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos., Edit. McGraw Hill., 2000. Pág. 150

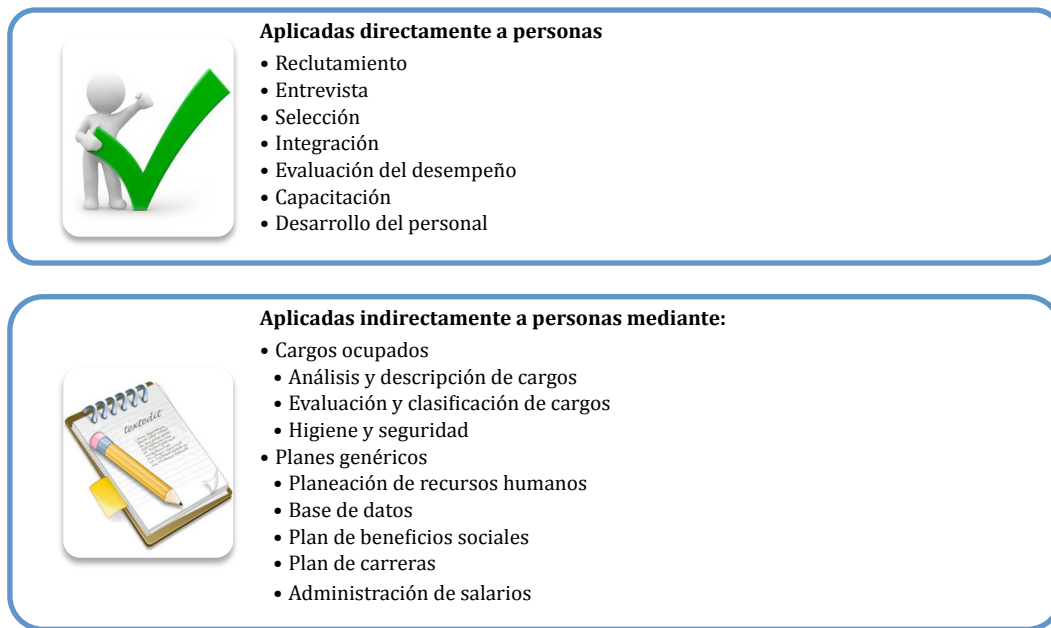


FIGURA 6. Técnicas de administración de Recursos Humanos

Chiavenato, a su vez, considera que la ARH tiene un carácter contingencial, pues depende de la situación de cada empresa, del ambiente, de la tecnología, la filosofía y en general de la cantidad de recursos disponibles. De ahí que, un modelo de ARH que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época quizás no lo tenga en otra organización.

La función de recursos humanos dentro de la estructura organizacional de una empresa, estará ubicada dependiendo de las condiciones y naturaleza de la misma, y puede darse en 5 maneras.³⁴

1. Estructura organizacional en que la función de recursos humanos está centralizada (Figura 7).

³⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos., Edit. McGraw Hill., 2000. Pág. 155

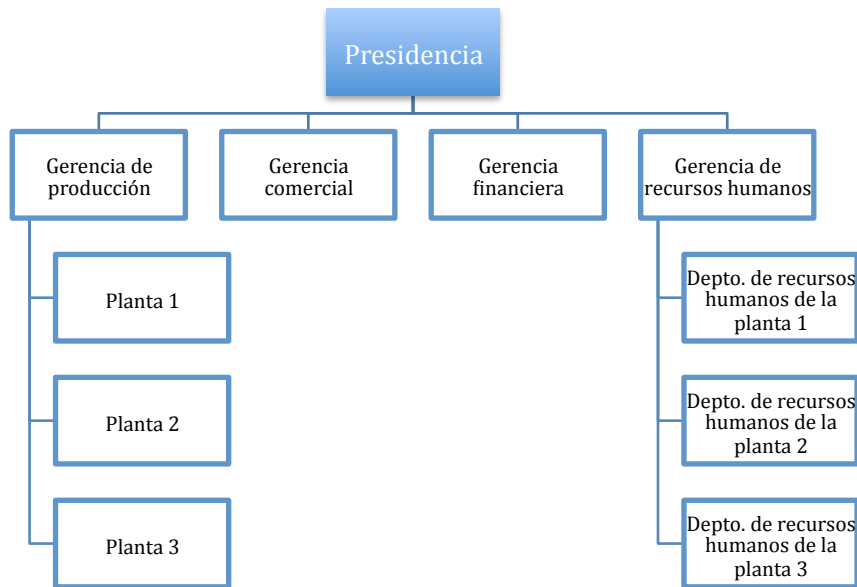


FIGURA 7. Estructura organizacional centralizada

2. Estructura organizacional en la cual la función de recursos humanos está descentralizada (Figura 8)

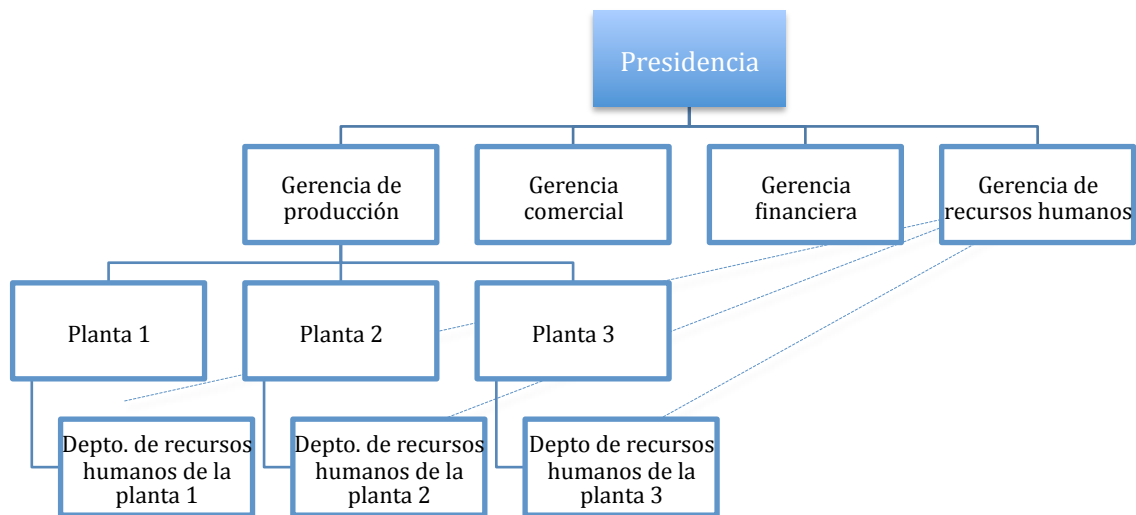


FIGURA 8. Estructura organizacional descentralizada

3. Estructura organizacional simple, en que la función de recursos humanos está en el nivel institucional (Figura 9).

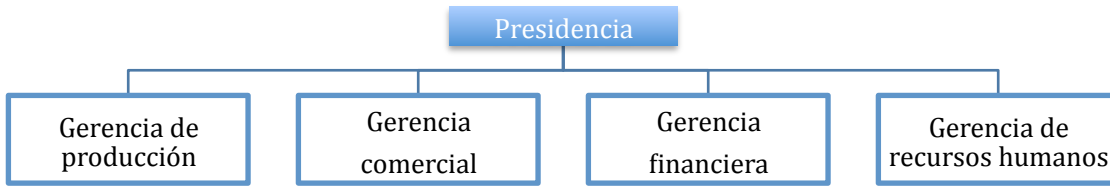


FIGURA 9. Estructura organizacional en el nivel institucional

4. Estructura organizacional simple, en que la función de recursos humanos está en el nivel intermedio. (Figura 10)

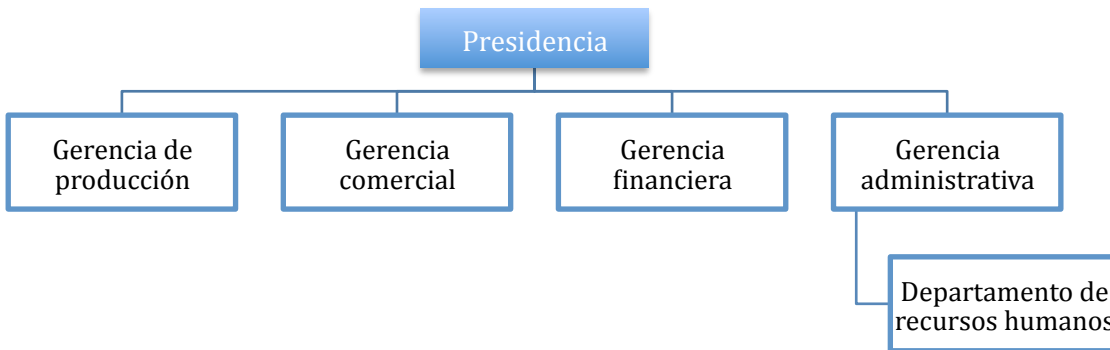


FIGURA 10. Estructura organizacional en nivel intermedio

5. Estructura organizacional simple, en que la función de recursos humanos está en la posición de asesoría. (Figura 11)

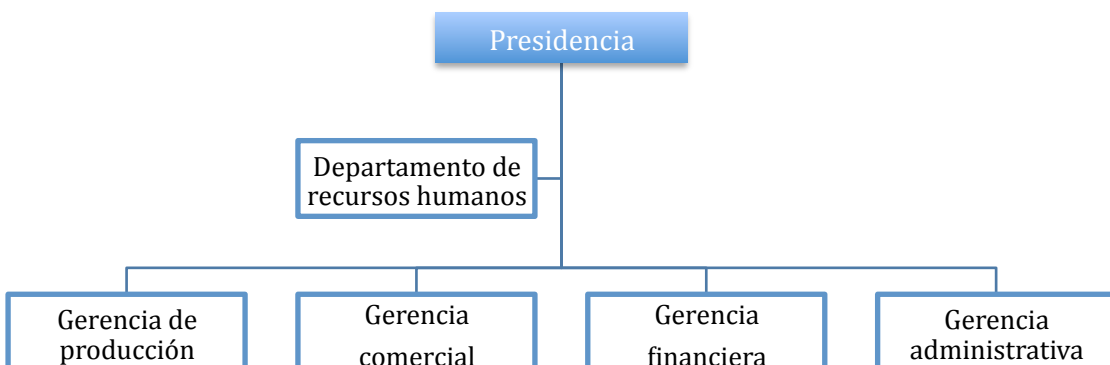


FIGURA 11. Estructura organizacional simple en posición de asesoría

Por otro lado, el autor Fernando Arias Galicia (2000), orienta su modelo al alto desempeño del factor humano y su necesidad de realizar la planeación estratégica, este último lo define como un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como del área, y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite localizar factores críticos y tomar las decisiones que la llevarán a elegir, capacitar, desarrollar y motivar mejor al personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y el futuro.³⁵

Entre los factores internos como externos que influyen en el buen funcionamiento de la organización son:³⁶

1. El conocimiento y manejo de las fortalezas y debilidades del área relativa al factor humano.
2. La tecnología instalada.
3. La estructura administrativa.
4. La cultura organizacional.
5. Los objetivos organizacionales.
6. El estado financiero de la misma.

Al realizar un análisis de factores, se puede comenzar a plantear la estrategia de recursos humanos, misma que deberá:³⁷

1. Ser proactiva; es decir, adelantarse a los acontecimientos en vez de esperar a su ocurrencia.
2. Asegurar que el personal sea capaz de cumplir la misión establecida.
3. Evaluar el perfil y la naturaleza de la organización futura.
4. Formular y poner en práctica los planes que permitan contar con los talentos humanos necesarios que apoyen el desempeño de la empresa.

³⁵ Arias Galicia, Fernando., Administración de recursos humanos para el alto desempeño., Edit. Trillas, 2000., Pág. 323

³⁶ IBID, Pág. 328

³⁷ Arias Galicia, Fernando., Administración de recursos humanos para el alto desempeño., Edit. Trillas, 2000., Pág. 330

5. Contar con un coordinador del área de recursos humanos que sea un estratega y con conocimientos de negocios.

El autor, no presenta una estructura definida del área de recursos humanos dentro de la organización como tal, pues argumenta que en la actualidad conviven tres tipos de estructuras:

1. Las piramidales (con muchos niveles jerárquicos)
2. Las horizontales (con pocos niveles)
3. Las circulares (aquellas con equipos autónomos de trabajo y asesores especializados).

Partiendo de esta clasificación, Arias Galicia, resalta, que cada empresa deberá analizar su misión, su cultura, sus necesidades a fin de determinar cuáles políticas y procedimientos son los más adecuados, así como la estructura más conveniente. Finalmente, dice, la responsabilidad es de cada uno de los miembros de la empresa.

Joaquín Rodríguez Valencia, por su parte, habla de la administración de personal, con un enfoque moderno, señala que en las organizaciones medianas o grandes existen departamentos de personal o de recursos humanos, mientras que en organizaciones pequeñas puede no existir tal departamento ya que en muchos casos, puede ser manejado por el propietario o jefe.

Rodríguez Valencia (2007), menciona que para ubicar el nivel jerárquico adecuado de una unidad de recursos humanos se debe analizar el tipo de estructura general de la organización que pueden ser:³⁸

1. La organización lineal
2. La organización funcional
3. La organización de línea y asesoría.

³⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín., Administración Moderna de Personal, 2007., Pág. 64

Esta estructura dependerá del tipo y tamaño de la organización, tomando en cuenta las condiciones estratégicas y tecnológicas, así como el medio ambiente que la rodea.

Así, la estructura reflejará además de las funciones, el tamaño de la organización, al ser pequeña, puede contar sólo con un responsable o auxiliar; al ser mediana puede contar con un departamento de personal con dos secciones y al ser grande, requiere varios administradores subordinados que informarán al área.

En las siguientes figuras, se observa con detalle los modelos de organización formal de departamentos de recursos humanos.³⁹

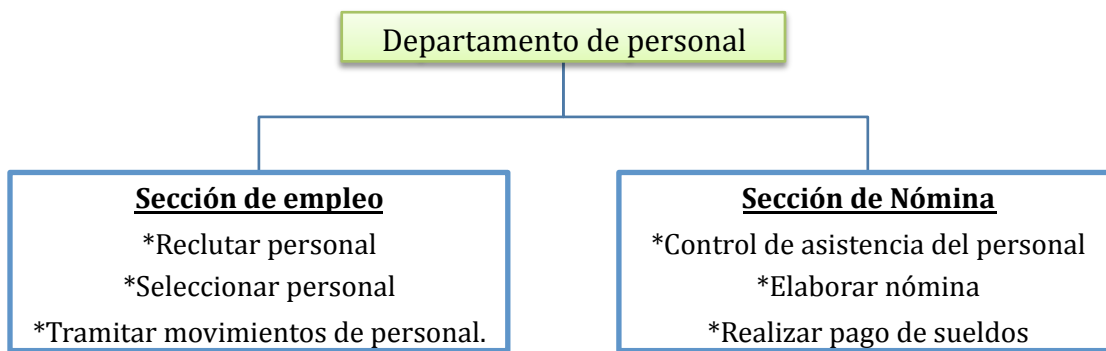


FIGURA 12. Estructura organizacional simple en posición de asesoría

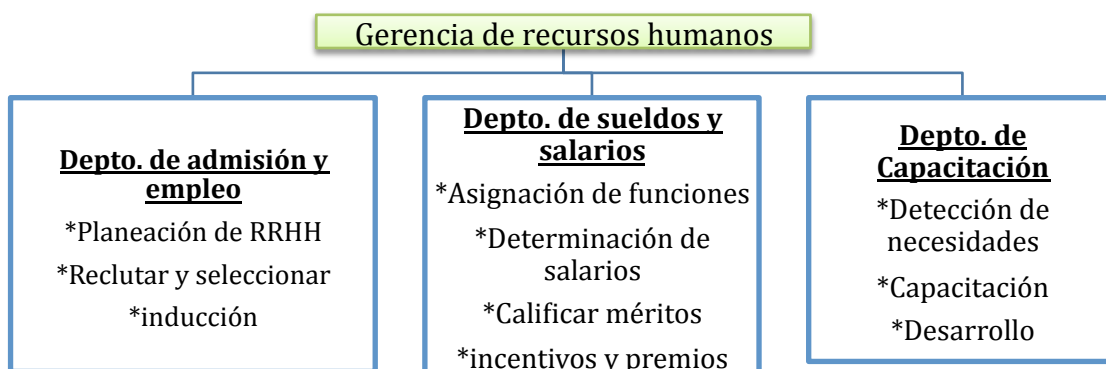


FIGURA 13. Estructura organizacional simple en posición de asesoría

³⁹ IBID, Pág. 65



FIGURA 14. Estructura organizacional simple en posición de asesoría

De acuerdo a Rodríguez Valencia, el éxito del departamento de recursos humanos, depende de que los gerentes de área lo consideren como un auxiliar, es decir, de que siempre que le soliciten asesoría de personal y nunca la tenga que imponer. En la siguiente figura, se muestra la función del personal como responsabilidad de línea y función de asesoría.⁴⁰

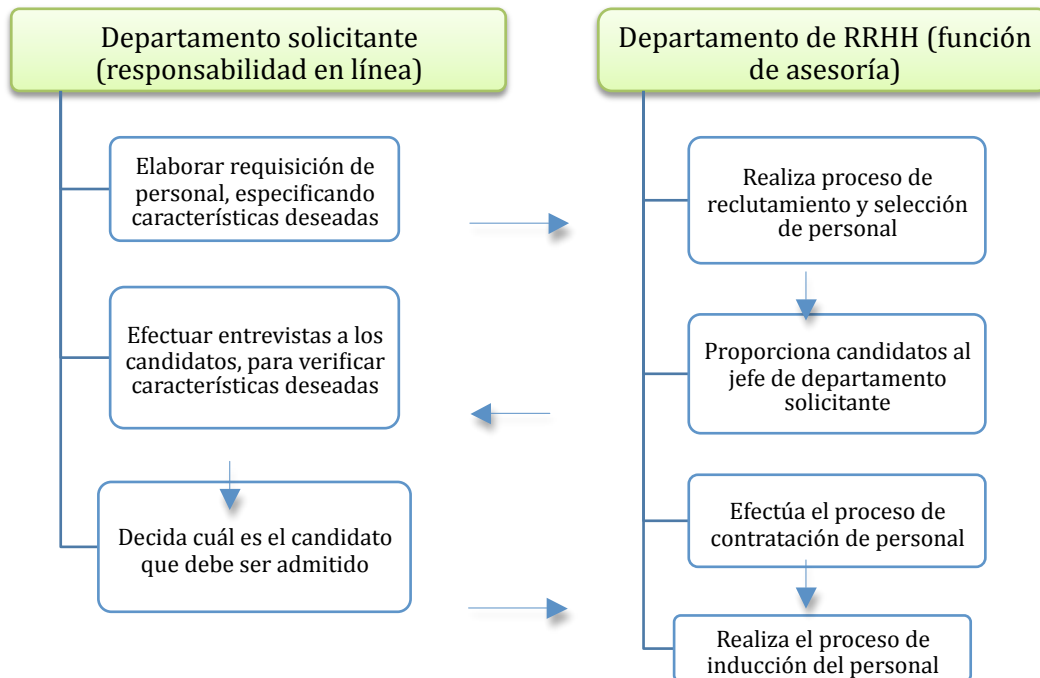


FIGURA 15. Función del personal como responsabilidad de línea y asesoría

⁴⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín., Administración Moderna de Personal, 2007., Pág. 68

2.2 Funciones básicas del sistema de gestión de RRHH

Todo lo que ha tenido que ver con la administración de recursos humanos en Grupo Crumen se ha hecho de manera intuitiva por parte de cada gerente de sucursal, hasta el momento no existe un encargado del área que de manera interna o externa se hiciera cargo de estructurar el área.

Dado al crecimiento y problemas con el capital humano que se han venido presentando, Grupo Crumen cree viable la propuesta de diseño del departamento de RRHH a través de la asesoría externa, para desarrollar adecuadamente las funciones básicas de un sistema de gestión de RRHH.

2.2.1 Análisis y descripción de puestos

El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.⁴¹

La descripción de puesto proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar. Esta formada por dos secciones básicamente:⁴²

- **Descripción analítica**, que se refiere a las actividades que realiza la persona en el puesto si son de tipo permanente o eventual y cuando se realizan.
- **Descripción genérica**, la cual define las funciones, objetivos específicos o áreas de efectividad que se deben lograr para la realización de los objetivos genéricos, mencionando la razón de su ejecución, el método, sistema o técnica empleada y el área o proceso de referencia.

Los beneficios más importantes que resultan de una adecuada y actualizada descripción de puestos son:

⁴¹ Alles, Martha Alicia., Dirección estratégica de RRHH. Ediciones Granica, 2000. Pág.259

⁴² Secretaría de economía y ANFEI, 100 mejoras tecnológicas inmediatas para pymes, 2002.

1. Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
2. Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
3. Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
4. Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
5. Es vital en los planes de sucesión.
6. Para realizar los flujos de información de una compañía.

En este análisis, se identifica:

- Qué se hace;
- Porque se hace;
- Dónde se hace;
- Cómo se hace.

Existen una serie de métodos para reunir la información necesaria y son:

- Observación directa: En los casos simples el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- Entrevista: El analista entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- Mixta. Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

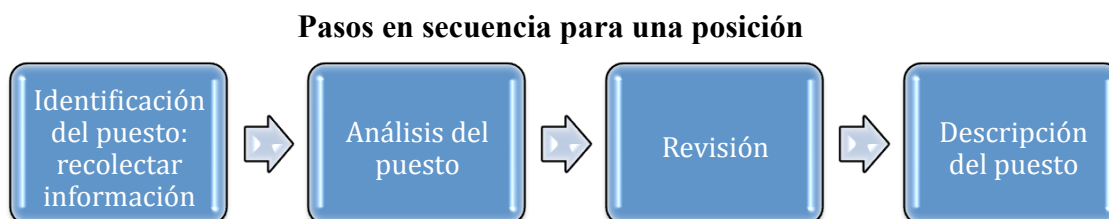


FIGURA 16. Pasos para la descripción de puestos

FUENTE: Alles, Martha Alicia., Dirección Estratégica de RRHH, 2000

2.2.2 Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.⁴³

Para mayor eficacia del reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo por lo que debe justificarse con un número apropiado de aspirantes.

Pasos para llevar a cabo el reclutamiento:

- Identificar el puesto vacante.
- Determinar las fuentes de reclutamiento para encontrar el tipo de personal que se requiere para el puesto.
- Elegir los medios para acercarse a los candidatos y entusiasmarlos para que se interesen a trabajar en la empresa.
- Cuando el candidato se presenta a solicitar el puesto, hacerle llenar una solicitud de empleo.

Para efectuar el reclutamiento existen diversas fuentes:

- Fuentes internas: son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. En las pequeñas y medianas empresas es común recurrir a familiares y recomendados, sindicatos cuando se tiene, promociones o transferencias internas y el archivo de candidatos espontáneos.
- Fuentes externas; son aquellas a las que se puede recurrir y son totalmente ajenas a la empresa, tales como los servicios estatales de empleo, agencias de colocación, asociaciones profesionales y laborales, bolsas de trabajo e inclusive la puerta de la calle.

⁴³ Chiavenato, Idalberto., Administración de recursos humanos., Ed.McGraw-Hill, 1999. Pág. 208

Los medios de reclutamiento son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Algunas empresas recurren a fuentes no tradicionales para localizar empleados, por ejemplo, reclutan en forma global a trabajadores calificados en países extranjeros, o también, el reclutamiento por internet que además de ahorrar tiempo y dinero es una herramienta que amplía el alcance de esta función.⁴⁴ Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues permiten penetrar en distintos ambientes.

2.2.3 Selección

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso, por un lado, el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, una actividad de invitación., y por otro lado, la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y restrictiva. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:⁴⁵

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por lo tanto se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Los probables candidatos deberán ser evaluados de manera secuencial de acuerdo a la siguiente propuesta de orden lógico:⁴⁶

⁴⁴ Daft, L., Richard., Administración, Ed. Thomson, 2004. Pág. 418

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto., Administración de recursos humanos., Ed. McGraw-Hill, 1999. Pág. 239

⁴⁶ IBID. Pág. 249

- Depurar las solicitudes: Revisar cada una de las solicitudes, analizar los datos de cada candidato, se escogen las solicitudes que son más acordes con las necesidades de personal descritas en la requisición de personal.
- Entrevista inicial: El primer contacto que se tiene con el candidato es en la entrevista inicial. Esta tiene como finalidad, verificar los datos obtenidos en la solicitud, detectar conductas y ciertas características individuales del mismo.
- Examen técnico: La evaluación técnica es un instrumento que permite comprobar si el candidato cubre los conocimientos requeridos para cubrir el puesto vacante. El diseño del instrumento de medición se debe hacer acorde con los conocimientos requeridos para el puesto por lo que se requiere del apoyo de los expertos del área para que proporcionen datos técnicos y con esto elaborar el examen.
- Evaluación psicológica En estas pruebas se busca definir la capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en cuenta las características del perfil del puesto. Los aspectos básicos que cubre una batería psicológica son, la inteligencia que se refiere a la capacidad intelectual; la habilidad que se refiere a las aptitudes de acuerdo a las características del puesto y la personalidad que se refiere a la medición interna del individuo y su medio. En caso de que se requiera aplicar este tipo de evaluaciones es importante considerar que implican tiempo y costo y es recomendable utilizar un psicólogo.
- Evaluación socioeconómica. Casi todas las empresas tratan de investigar y verificar información de antecedentes y las referencias de los aspirantes a ocupar un empleo. Es importante conocer el nivel económico del solicitante así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, referencias personales y las de trabajo. Si se maneja adecuadamente puede funcionar como una fuente útil de información
- Entrevista de fondo. La entrevista de fondo tiene como finalidad obtener información para tomar la decisión de contratar e implica valorar los datos obtenidos en las fases

anteriores además de profundizar en aspectos que hayan quedado poco claros y finalmente determinar si el candidato se adapta a las condiciones y características del puesto e inclusive de la empresa.

Los aspectos a considerar en la entrevista son:

- ✓ Área familiar
 - ✓ Área laboral
 - ✓ Metas y aspiraciones
 - ✓ Actividades y pasatiempos
 - ✓ Juicio de sí mismo, bienestar y salud.
-
- Examen médico El examen médico generalmente auspiciado por el candidato se debe realizar en Instituciones Públicas de salud que garanticen seriedad en la aplicación y sirve para verificar si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias.
 - Entrevista de contratación: Sirve para contactar al aspirante con el jefe inmediato del puesto vacante, para posteriormente si se da el caso proceder a la contratación.

2.2.4 Capacitación

Se puede definir la capacitación como las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades:⁴⁷

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

⁴⁷ Alles, Martha Alicia., Dirección estratégica de RRHH. Ediciones Granica, 2000. Pág.309

Algunos métodos comunes de capacitación:⁴⁸

- Capacitación de orientación. A los empleados de ingreso reciente se les introduce en la cultura de la empresa, en sus normas y metas.
- Capacitación en el aula. Incluye conferencias, películas, técnicas audiovisuales y simulaciones.
- Aprendizaje autodirigido. Llamado también instrucción programada, consiste en utilizar libros, manuales o computadoras para impartir el tema a través de una secuencia organizada y lógica; los empleados deben constar una serie de preguntas referentes a los contenidos.

Existen dos grandes desafíos que enfrenta la función de capacitación hoy en día y son:

- a. Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de una organización.
- b. Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

La capacitación y desarrollo deben tener por objetivos:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- Preparar al trabajador para posibles puestos vacantes relacionados con su perfil y que impliquen un ascenso para éste.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes y actitudes del personal.
- Propiciar el desarrollo profesional y personal del empleado.

⁴⁸ Daft, L.,Richard., Administración, Ed.Thomson, 2004. Pág. 422

2.2.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo del empleado. Las valoraciones que surjan de éste proceso influyen en quién será ascendido, degradado, transferido y despedido. También se evalúa el desempeño de los jefes.⁴⁹

La evaluación, debería ser un proceso permanente y no algo que se realice una vez al año como parte del análisis de incrementos salariales. Algunos expertos consideran 2 aspectos para hacer de la evaluación un elemento positivo de su organización.⁵⁰

1. La evaluación objetiva del desempeño diseñando y aplicando sistemas como las escalas.
2. Capacitar a los gerentes para que usen bien la entrevista de evaluación, de modo que suministren retroalimentación para reforzar el desempeño adecuado e impulsen el desarrollo.

Para que el desempeño sea juzgado objetivamente, se deberá evaluar cada una de las dimensiones relevantes. Una modalidad multidimensional hace más útil la evaluación, haciendo posible el crecimiento y desarrollo del empleado. La retroalimentación de 360 grados es un procedimiento formado por supervisores, compañeros de trabajo, clientes y el individuo, combinando así varias perspectivas.

Las organizaciones pueden hacer muchas cosas para ayudar a los gerentes a ser más precisos cuando realizan las evaluaciones de desempeño, como se muestra en la figura 17.⁵¹

⁴⁹ Hellriegel, Jackson, Slocum., Administración un enfoque basado en competencias, Ed.Thomson Learning., 2002. Pág. 360

⁵⁰ Daft, L.,Richard., Administración, Ed.Thomson, 2004. Pág. 424

⁵¹ Hellriegel, Jackson, Slocum., Administración un enfoque basado en competencias, Ed.Thomson Learning., 2002. Pág.363

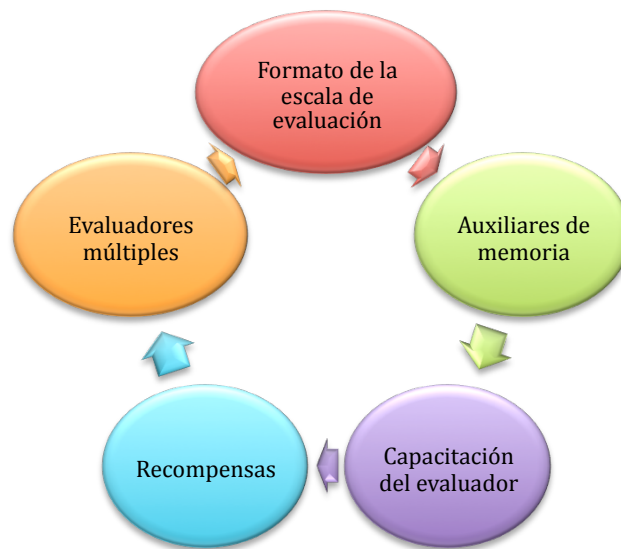


FIGURA 17. Pasos para la evaluación del desempeño

- Formato de la escala de evaluación. Cada aspecto del desempeño debe definirse y calificarse por separado y después sumarse las puntuaciones para determinar la evaluación general, no debe pedirse a los gerentes que evalúen grupos grandes de empleados y mucho menos calificar al mismo tiempo a todos.
- Auxiliares de memoria. Aquel que tenga a su cargo la evaluación, debe registrar regularmente los comportamientos o resultados ya sean buenos o malos.
- Capacitación del evaluador. La capacitación fortalece la confianza, éste tipo de experiencias permiten al evaluador ver que pueden evaluar con exactitud y que pueden manejar las consecuencias asociadas con la retroalimentación negativa.
- Recompensas. Puede existir inexactitud en las evaluaciones cuando no existe motivación por parte del evaluador. Las evaluaciones realizadas con oportunidad y justicia deben ser recompensadas, con aumentos salariales, ascensos y asignaciones de empleados de puestos clave.
- Evaluadores múltiples. Utilizar el sistema de evaluación de 360 grados es una buena forma de obtener retroalimentación, actualmente de fácil uso por el nuevo software en internet.

Las evaluaciones del desempeño de los empleados pueden presentar una falta de objetividad y rigor, los problemas de juicio más peligrosos son:⁵²

⁵² Daft, L., Richard., Administración, Ed. Thomson, 2004. Pág. 426

1. Esteriotipia. Cuando se coloca un empleado en una clase o categoría basándose en un rasgo o en unos cuantos.
2. Efecto de halo. A un empleado el gerente le asigna la misma evaluación en todas las dimensiones, aún cuando el desempeño sea bueno o malo se le asigna la misma calificación.

Para evitar caer en los errores anteriores, se utiliza una técnica basada en la conducta llamada escala de anclaje conductual.

2.3 Outsourcing

De acuerdo a la nueva propuesta de estructura de organigrama de Grupo Crumen, es necesario tratar el tema de la externalización que realizará la persona a cargo del departamento de gestión de RRHH.

El Outsourcing se puede definir como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente, es decir, un proveedor, que proporcionará de manera continua una actividad que normalmente se realizaría dentro de la organización.⁵³

Se pueden mencionar 3 características que debe cumplir una actividad de Recursos Humanos para que pueda ser externalizada con éxito:⁵⁴

1. Que sea una tarea que pueda ser realizada por los empleados de la propia compañía, pero cuyos servicios puedan ser también cubiertos por un proveedor externo posiblemente a un precio inferior.
2. Que pueda negociarse un contrato con un proveedor de servicios externo, el cual estará vinculado por un acuerdo contractual de nivel de servicio y a un precio negociado.

⁵³ El Proceso del Outsourcing, Pág. 4

⁵⁴ Cook, Mary F., Externalización de las funciones de Recursos Humanos, Ediciones Gestión 2000, 1999., Pág.21

3. Que pueda establecerse un límite de tiempo en el contrato que va de uno a tres años como mínimo y cinco años como máximo, con la posibilidad de una extinción adelantada en el caso de que alguna de las partes no cumpla con lo convenido.

A continuación se presenta una tabla para mostrar algunas ventajas y desventajas de externalizar los Recursos Humanos.

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|---|
| * El proveedor externo en algunos casos puede ofrecer sus servicios a un coste inferior al que se paga por el personal de la empresa. | * Muchas empresas tienen malas experiencias al externalizar funciones de RRHH, malos contratos y malos proveedores. |
| * Algunas personas prefieren ahorrar en tecnología y software para gestionar las prestaciones y consideran que el outsourcing es buena opción. | * Las compañías que deciden externalizar pueden perder el control sobre la administración diaria o sobre la interacción con sus empleados. |
| * Las compañías consideran que el outsourcing es el mejor método para gestionar la función de RRHH en un ambiente reorganizado. | * Los primeros acercamientos con el proveedor pueden resultar costosos. |
| * Los directivos consideran el outsourcing como una manera rápida de eliminar los presupuestos para emplear personal e impactar en los puntos fundamentales. | * Cuando se decide externalizar una o varias funciones de RRHH, algunos empleados del área pueden ser despedidos. El proveedor puede elegir o no elegirlos. |
| * El costo de la renta de un espacio es cada vez más elevado, el outsourcing permite a la empresa eliminar o reducir su presupuesto para instalaciones o gastos relacionados. | Al elegir un mal proveedor, se pueden tener problemas morales con los empleados. |
| * Al externalizar se reduce la responsabilidad asociada a las funciones de contratación de personal, nóminas, administración de prestaciones y compensación de los trabajadores. | * En ocasiones es necesario contratar un abogado para revisar los contratos. |

FIGURA 18. Ventajas y desventajas de la externalización de RRHH

FUENTE: Cook, Mary F., Externalización de las funciones de Recursos Humanos, 2000

El consultor, juega un papel crucial en las empresas familiares pues su función es mediar entre las distintas ramas familiares con el fin de que lleguen a acuerdos que les permitan una mejor profesionalización de procesos y mayores garantías de continuidad de la empresa en el futuro. Debido a que el consultor debe distinguir el sistema de familia del sistema de empresa, y dado que las fallas de la empresa familiar resultan de la atención

al poder al control del dinero y a las relaciones personales entre familiares Goodman (1998), expone algunas competencias que un consultor de empresas familiares debe tener:⁵⁵

- Apreciación y entendimiento del sistema familiar y su relación al sistema del negocio para asegurar el éxito como consultor en empresas familiares.
- Entrenamiento previo para evaluar alternativas y hacer recomendaciones a problemas específicos.
- Capacidad de procesar diálogos extendidos para entrar en posibles soluciones.
- Evaluar las alternativas en profundidad y exponer sus razonamientos al cliente para no imponer criterios.
- Disponer empatía por el cliente y sus problemas.

A su vez, Chohen (2003) realiza un balance entre las habilidades y competencias del consultor y menciona 2 grupos que se consideran esenciales para ser un buen consultor:⁵⁶

- Las tres grandes: Habilidades comunicativas, tanto escritas como verbales; dominio técnico de un tema; habilidades de llevarse bien con los demás.
- Los cuatro grandes: Capacidad analítica; sensibilidad frente a los demás, laboriosidad; gran pasión por el oficio de consultor.

La tarea de un consultor en empresas familiares tiene la responsabilidad de hacer que familia y empresa se interrelacionen para crear beneficios para los propietarios y sus familiares, dicha responsabilidad puede afectar negativamente el trabajo del consultor en 5 áreas: La inseguridad acerca de nuestra propia identidad y autoestima, tomar la vida profesional como un campo de batalla, la creencia de que uno es el único responsable de las cosas, temor alrededor de la naturaleza del caos de la vida, y negar el cambio; para contrarestarlas se requiere que el consultor las reconozca y admita las propias equivocaciones.

⁵⁵ Lozano, Posso Melquicedec. Elementos para la consultoría en empresas familiare. Pensamiento y gestión N° 26, 2009.Pág.6

⁵⁶ Lozano, Posso Melquicedec., Elementos para la consultoría en empresas familiares. Pensamiento y gestión N° 26, 2009.Pág.7

Los retos al final del día para la consultoría son:⁵⁷

- La familia suele estar enredada con el negocio.
- El consultor puede quedar atrapado por las hostilidades y alianzas de la familia.
- El consultor se topa con personas que no tienen compromisos directos con la empresa, pero están en el centro de los problemas.
- Hay resistencia al cambio en el sistema empresa-familia.

Las fases de la consultoría son las que se muestran en la siguiente figura:



FIGURA 19. Etapas de la consultoría de empresas familiares

FUENTE: Lozano, Posso Melquicedec., Elementos para la consultoría en empresas familiares 2009

La externalización de los Recursos Humanos para Grupo Crumen, puede verse como parte de un proceso evolutivo, la ayuda de un consultor representa descargar una parte importante del estrés de cada uno de los gerentes de sucursal, por los menos en lo que al área de capital humano se refiere; buscando soluciones clave para reducir la rotación de personal, conflictos entre compañeros y jefes, contratación o permisos.

⁵⁷ Lozano, Posso Melquicedec., Elementos para la consultoría en empresas familiares. Pensamiento y gestión N° 26, 2009., Pág.8

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El crecimiento exponencial de Grupo Crumen en los últimos años no se puede negar, ni mucho menos atribuir a la casualidad, una PYME Oaxaqueña familiar es capaz de responder a las exigencias del mercado, partiendo de conocimientos básicos y mucho esfuerzo; sin embargo, aunque una empresa pueda subsistir no significa que deba detenerse ahí. Por ello, a través de éste diagnóstico, se busca dar causas al problema, determinar si el cambio es necesario y en ese caso hacia donde dirigir los esfuerzos, así como determinar la capacidad de la empresa por efectuar los cambios y resolver el problema eficazmente.

3.1 Situación actual de Grupo Crumen

Las prácticas básicas propias al área de recursos humanos en Grupo Crumen (descripción de funciones, perfil de puestos, reclutamiento, selección de personal y capacitación), hasta ahora se han realizado bajo la intuición de los gerentes.

La contratación e inducción del personal ha sido responsabilidad de gerentes, quienes por la urgencia de cubrir la vacante, no hacen pruebas o entrevistas a los candidatos, mucho menos se firman contratos individuales. Razón por la cual las 4 sucursales se han visto envueltas en problemas de demandas de trabajadores y problemas con sindicatos; desafortunadamente cuando ocurren estas situaciones, la empresa no tiene pruebas para respaldarse, como podrían ser los contratos firmados, tarjetas de asistencia, reportes o actas administrativas.

La estructura actual de cada una de las sucursales que conforman al Grupo Crumen es vertical, el poder se concentra en un gerente de sucursal, de ahí, en su organigrama aparece un auxiliar administrativo; en la primera línea, se encuentran los puestos operativos como cajera, empleada de mostrador, chofer repartidor y encargado de bodega. Habitualmente, en algunas sucursales la empleada de mostrador realiza la función de cajera, y el bodeguero de chofer repartidor.

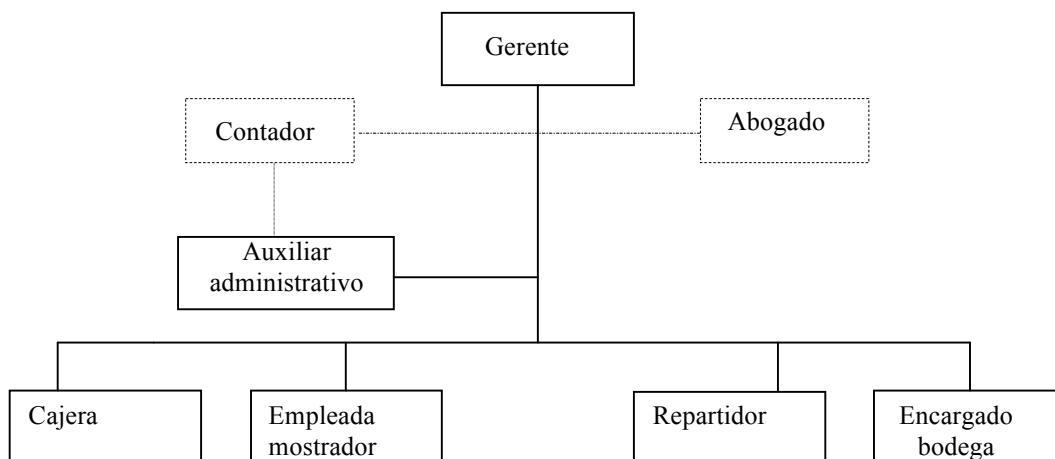


FIGURA 20. ORGANIGRAMA DE SUCURSAL GRUPO CRUMEN

Como se puede ver, la empresa sólo cuenta con un organigrama general de sucursal, pero no tienen una estructura organizacional como Grupo, es por ello, que todavía hay confusión entre los empleados en cuanto a las líneas de autoridad y de comunicación a nivel corporativo.

La comunicación deficiente no sólo ocurre en los niveles operativos, también a nivel gerencial, todos los días se comunican los gerentes para cargar material, pedir precios de mayoreo o sobre productos de medidas especiales, llevar material a un cliente, estas tareas podrían parecer fáciles y repetitivas, sin embargo, cada gerente es diferente, el liderazgo que ejercen varía y todos quieren ser atendidos primero. Los problemas se presentan principalmente porque no existe negociación, no se han establecido criterios sobre los cuales se puedan regir todos, para dejar de lado los sentimientos y emociones.

Una vez analizados los modelos de gestión de RRHH, utilizados para determinar la estructura más adecuada de una empresa familiar, se puede determinar que lo más conveniente para Grupo Crumen es una estructura organizacional simple, en que la función de RRHH está en la posición de asesoría, esto permitiría un adecuado control del talento humano que los gerentes de sucursal no pueden atender, evitando también confrontaciones o malentendidos entre patrón-empleado.

Además de incorporar la función externa de RRHH en el organigrama de Grupo Crumen, también es necesario plantear una nueva estructura, más funcional, que permita mejorar

la comunicación entre los miembros de la familia así como despejar dudas entre el capital humano. Se propone entonces el siguiente organigrama:

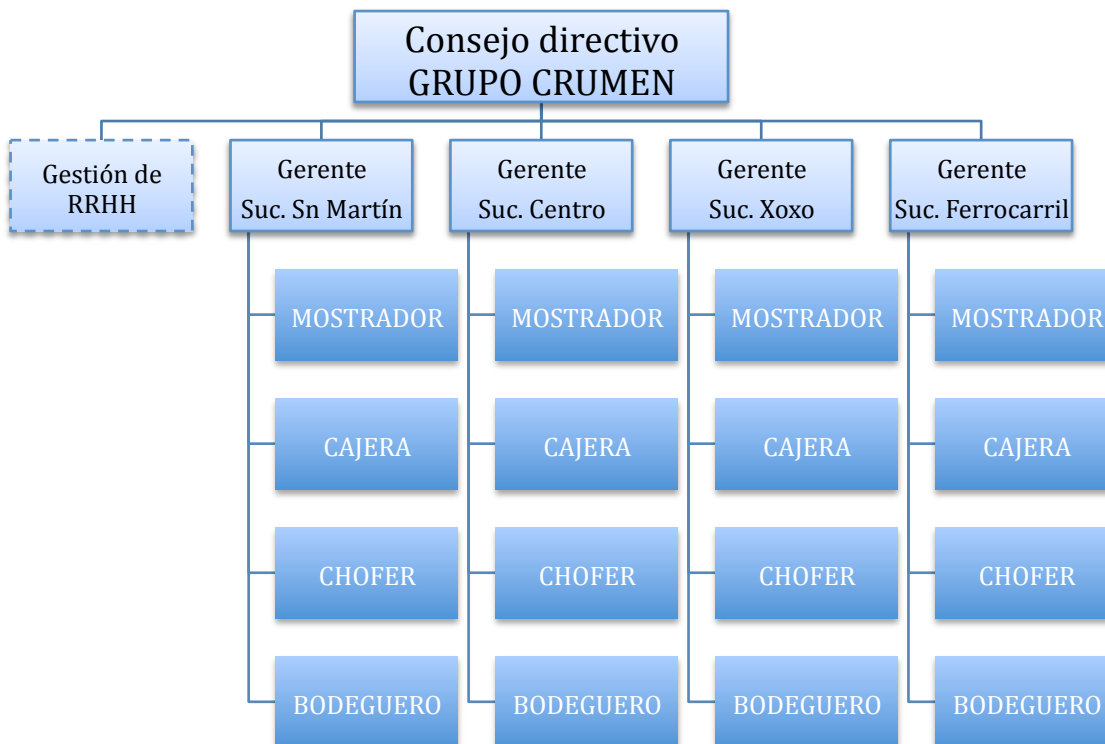


FIGURA 21. Estructura organizacional con función externa de RRHH

La informalidad de la información como se ha visto, es uno de los puntos débiles de la empresa, si bien, se comunica de manera verbal al personal sus funciones y responsabilidades, no están contenidos de manera escrita en manuales organizacionales, de políticas y procedimientos, de bienvenida o de puestos; cuando no existen criterios para tratar y evaluar al personal es fácil que el personal se desoriente, cada vez que una persona nueva llega a ocupar una vacante, la persona que sale tiene que decirle cómo hacer las cosas o bien anotar sus funciones y responsabilidades en una libreta. Este método es impráctico, sobre todo porque la empresa tiene todos los elementos para formalizar la información.

Los cursos de capacitación no habían sido un tema relevante entre los gerentes, su atención estaba en generar ventas para lograr el crecimiento que les permitiría consolidarse y abrir nuevas sucursales. Fue en el año 2011, que se impartió la primera

capacitación orientada al servicio al cliente, no por porque fuera parte de un plan, sino porque se venían presentando problemas con la actitud del personal con los clientes, el nivel de estrés era alto y los clientes lo percibían, algunos dejaron de ir a una sucursal para ir a otra. Lo idóneo sería contar con un plan de capacitaciones que concuerden con las necesidades de la empresa y no como una decisión de último momento.

A partir de la capacitación, la empresa realizó un reglamento interno, un documento resumido con los puntos más importantes, que fue entregado a cada empleado, sin embargo, debido a la premura en la que se realizó, quedaron aspectos inconclusos así como una falta de seguimiento, pues al personal que ha ingresado después de la capacitación, no se les ha entregado el reglamento.

Las pymes tienen un gran potencial de crecimiento, pero es necesario que los directivos se convengan que necesitan cambiar, adaptar nuevos modelos aunque esto signifique correr un riesgo y salir de su zona de confort. Sin duda, innovar en cualquier área, en este caso RRHH puede significar una nueva área de oportunidad, así como una ventaja competitiva sobre la competencia.

De acuerdo al tema de investigación planteado, para llevar a cabo una propuesta de diseño de una estructura de recursos humanos en la empresa familiar Grupo Crumen, es importante analizar las funciones básicas de RRHH que son 5, descripción de puestos, perfil de puestos, reclutamiento y selección y capacitación, así como determinar la percepción de los empleados en un contexto laboral.

El estudio que se realizó, se aplicó a un total de 24 trabajadores, miembros de las 4 sucursales; el instrumento de medición fue un cuestionario basado en la escala de Likert, éste se dividió en 4 dimensiones para analizar las variables por separado; la primera dimensión se refiere a la inducción, la segunda al perfil de puesto, la tercera a la capacitación del personal, una cuarta dimensión acerca de la evaluación del personal; además de estas dimensiones, se aplicaron unas preguntas adicionales generales para complementar el análisis y resultados de la encuesta con el enfoque de likert.

Antes de conocer los resultados de las dimensiones, es importante conocer el perfil de los colaboradores a través de los datos generales; del total de la población de empleados, el 54.16% son mujeres, y el 45.84% son hombres.

Los puestos en la empresa, son 4: chofer-repartidor 33.33%, empleada de mostrador 41.66%, encargado de bodega 12.50% y auxiliar administrativo 12.50%, los porcentajes muestran la ocupación de los puestos.

En cuanto al nivel de escolaridad, el 8.33% corresponde al nivel básico, concentrado en su mayoría en el puesto de chofer repartidor, seguido del nivel medio 29.16%; el mayor porcentaje esta en el nivel medio superior con el 54.16% nivel educativo de la mayoría de empleadas de mostrador; y finalmente el nivel superior con el 8.33% en puestos administrativos.

Como se muestra en la siguiente tabla:

PERFIL DE LA MUESTRA GRUPO CRUMEN

| PERFIL DE LA MUESTRA | |
|------------------------------------|--------|
| A) GENERO | |
| Femenino | 54.16% |
| Masculino | 45.84% |
| B) PUESTO | |
| Chofer | 33.33% |
| Mostrador | 41.66% |
| Bodega | 12.50% |
| Aux. Activo | 12.50% |
| C) ESCOLARIDAD | |
| Primaria | 8.33% |
| Secundaria | 29.16% |
| Bachillerato | 54.16% |
| Universidad | 8.33% |
| D) ESTADO CIVIL | |
| Soltero (a) | 37.50% |
| Casado (a) | 45.83% |
| Unión libre | 16.66% |
| E) ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA | |
| Menos de 1 año | 41.66% |
| 1 año | 25% |
| 2 años | 16.66% |
| De 2 a 5 años | 16.66% |
| F) EDAD | |
| De 18 a 22 años | 37.50% |
| De 23 a 29 años | 29.16% |
| De 30 a 35 años | 20.83% |
| De 36 a 40 años | 12.50% |

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados de Grupo Crumen

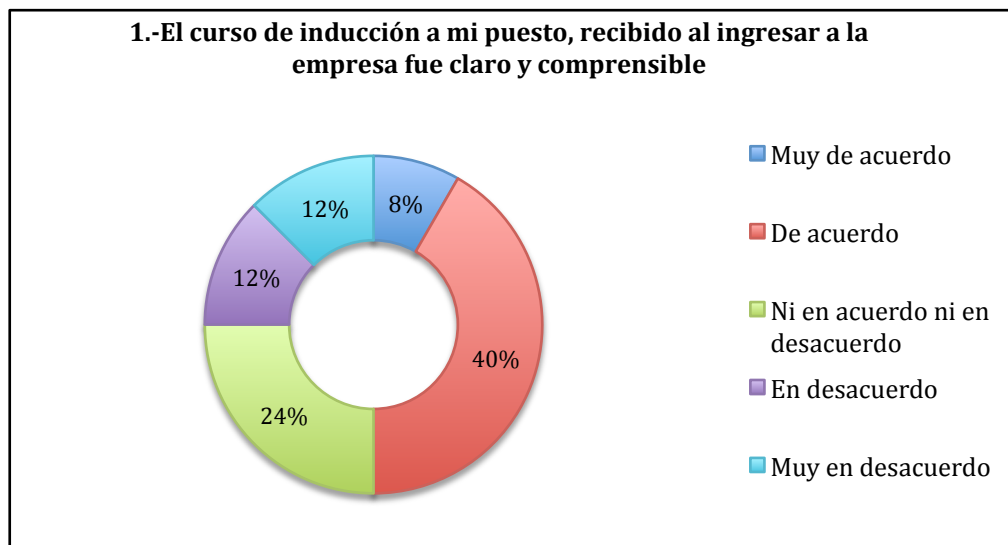
3.2 Análisis de resultados por ítem

Las variables se analizaron por separado en la encuesta, de tal forma que arrojaran datos importantes respecto a las 4 dimensiones: inducción, perfil de puestos, capacitación y evaluación de desempeño (Anexo 1). Para conocer la percepción del personal, se manejaron 4 niveles de respuestas:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

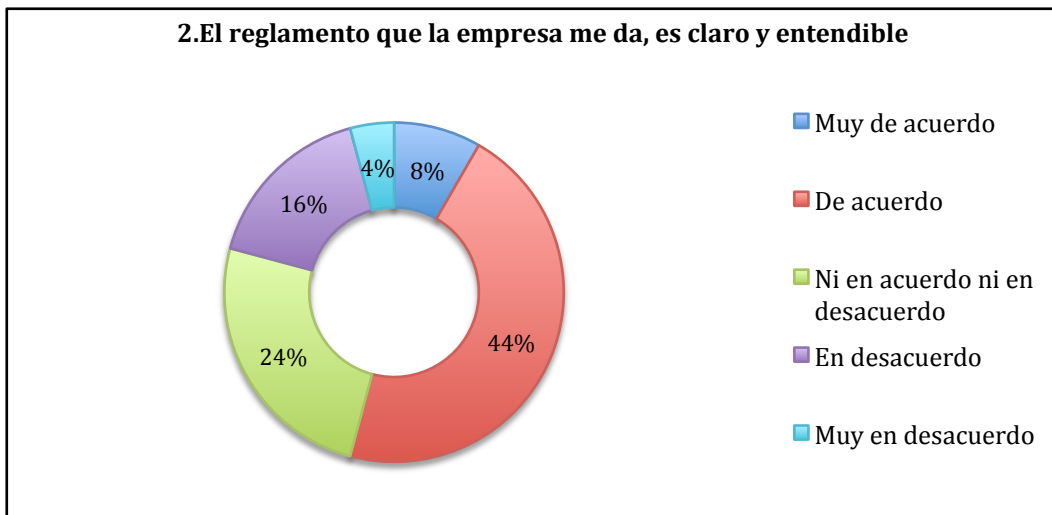
3.2.1 Dimensión 1: Inducción

Esta primera dimensión, se refiere a la inducción, todo lo referente al primer contacto del personal con la empresa, en esta primera interacción y contacto, la empresa tendría que impartir un curso de inducción de tal forma que al empleado le quede claro su rol en la empresa. En grupo crumen no se realiza esta actividad con formalidad, los gerentes les explican sus tareas al momento de contratarlos, la presentación con los compañeros de trabajo se da con los días.

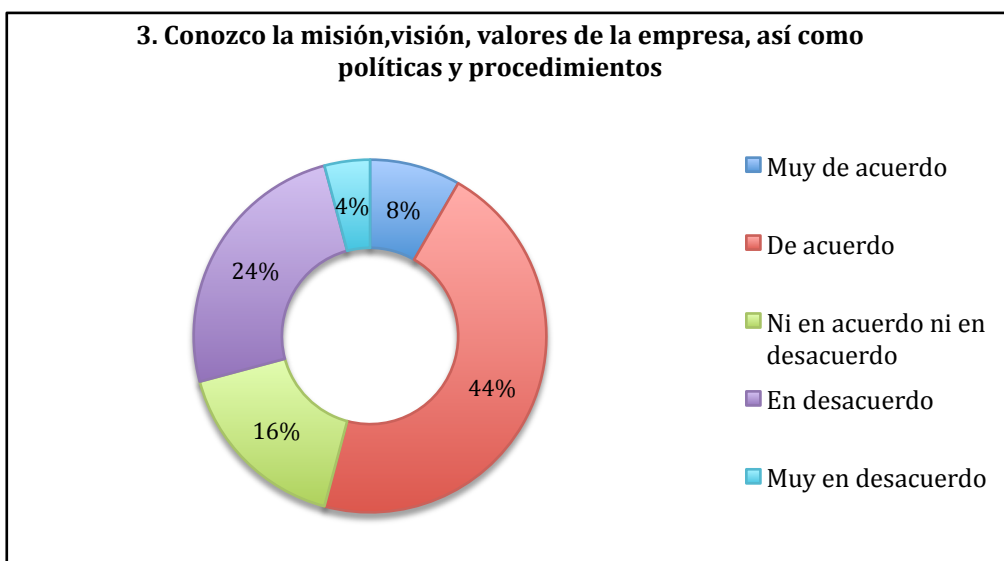


Al cuestionar si el curso de inducción al ingresar a la empresa es claro y comprensible, un

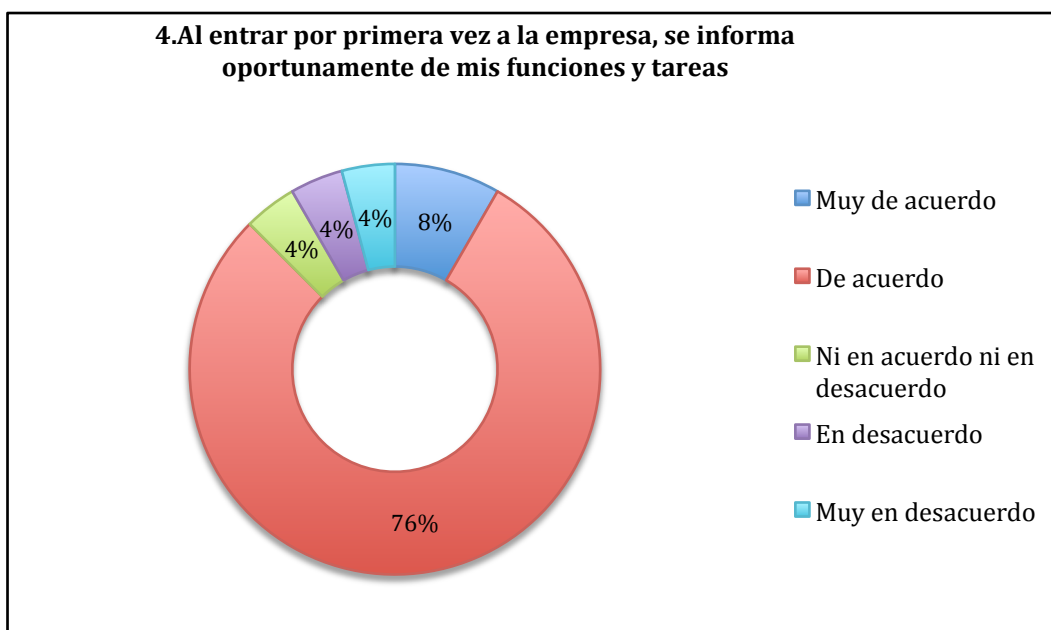
40% dijo estar de acuerdo en la forma de inducción a pesar que se hace de manera informal, el 24% no esta ni en acuerdo ni en desacuerdo. También, es importante resaltar que sólo un 8% respondió que esta muy de acuerdo, lo que deja ver las deficiencias en este primer acercamiento del personal con la empresa.



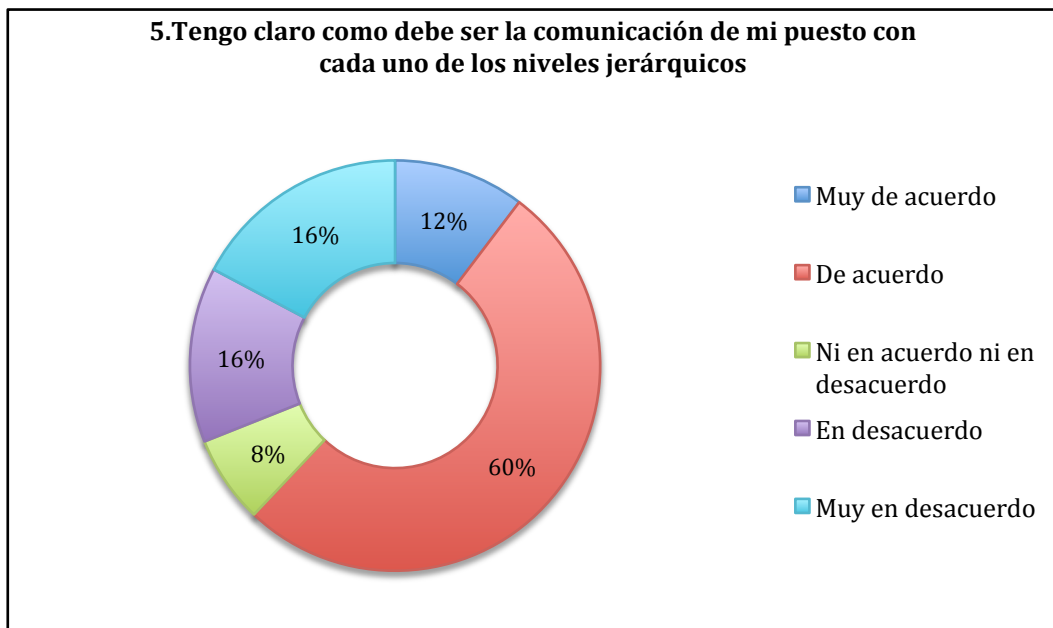
Una segunda pregunta tiene que ver con el reglamento de la empresa, si éste es claro y entendible; un 44% dijo estar solo de acuerdo, un 24% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 16% está en desacuerdo. El personal que contestó estar de acuerdo, asistieron en el año 2011, a un curso que la empresa impartió, para darles a conocer la filosofía y les entregaron el reglamento por escrito. Aquellos que entraron después de la fecha, ya no recibieron el curso ni la empresa les entregó un reglamento, partiendo de este punto, las condiciones no son iguales para todos.



Respecto a la filosofía de Grupo Crumen, un 44% está de acuerdo en que conocen la misión, visión, valores así como políticas y procedimientos, sin embargo, sólo recuerdan haberlo visto en el curso, pero no viven la filosofía en su vida laboral. El 24% de los empleados no saben a que se refiere la filosofía. Esta gráfica deja ver que este tipo de información básica para la empresa, no está siendo comunicada como debería; al no conocer la razón de ser de la empresa y los valores que la rigen, los empleados no se identifican y la rotación de personal se hace común.



En esta gráfica, el 76% de los colaboradores están de acuerdo en que la empresa les informa oportunamente sus funciones y tareas al incorporarse por primera vez; lo único que requiere el Grupo Crumen en este aspecto es formalizar su información, es decir, complementar lo dicho con lo escrito, de esta manera no se omitirán los detalles respecto a las tareas y funciones a realizar dependiendo al puesto.



En una pequeña empresa familiar, la comunicación no es compleja, en este caso, en cada sucursal de Grupo Crumen conviven pocos empleados; de ahí que, un 60 % del total tengan claro cómo debe ser la comunicación con cada uno de los niveles jerárquicos. Aún así, existe un porcentaje importante que desconoce la forma de comunicarse, que es evidente porque el organigrama no está definido.

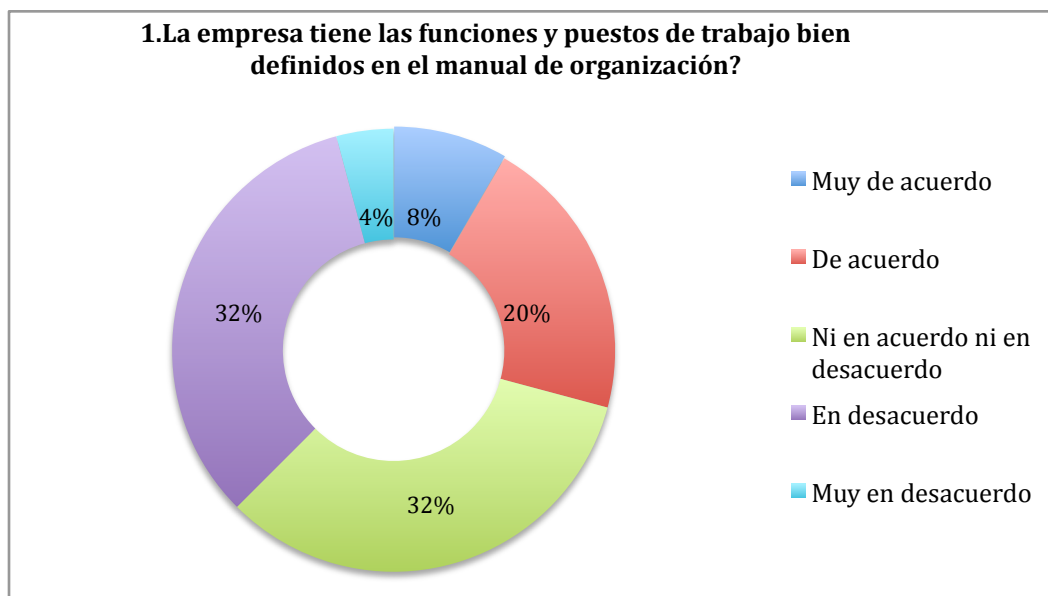
3.2.2 Dimensión 2: Perfil de puestos

Una segunda dimensión tiene que ver con el perfil de puestos, en el que se describe el ideal de las tareas y objetivos que cada persona en su puesto debería realizar para desarrollarlo eficazmente, delimitando las funciones entre uno y otro puesto. Sin embargo, algunas empresas familiares no sienten que el realizar un perfil de puestos sea de gran ayuda porque consideran que todos los empleados saben qué y cuando hacerlo.

Este es el caso de Grupo Crumen, donde los gerentes explican de manera verbal y espontánea las funciones a cada empleado, y de omitir alguna información, la dirán sobre la marcha.

En las siguientes gráficas se observan opiniones divididas, algunos de acuerdo, otros en

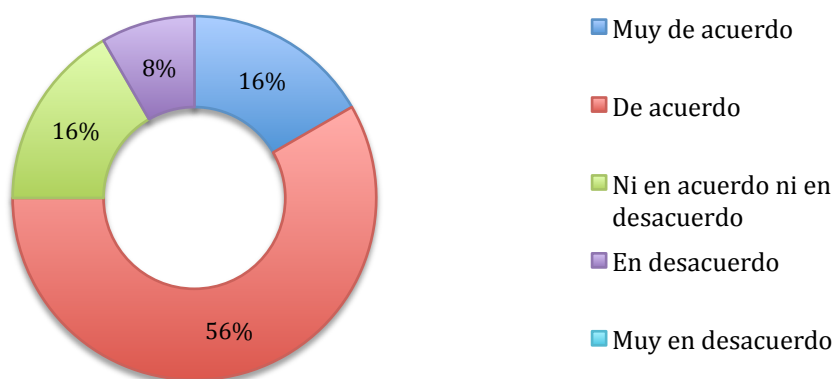
desacuerdo, pero al hacer la prueba y preguntar a los gerentes si los empleados aportaban valor a la empresa dando más de sí mismos todos los días o si los resultados se podían calificar como buenos, malos o peores, los comentarios no fueron del todo convincentes.



Si bien los empleados saben cuáles son las tareas y funciones a realizar, éstas no están plasmadas en un manual de organización, un 32% están en desacuerdo y otro 32% no están ni en acuerdo ni en desacuerdo.

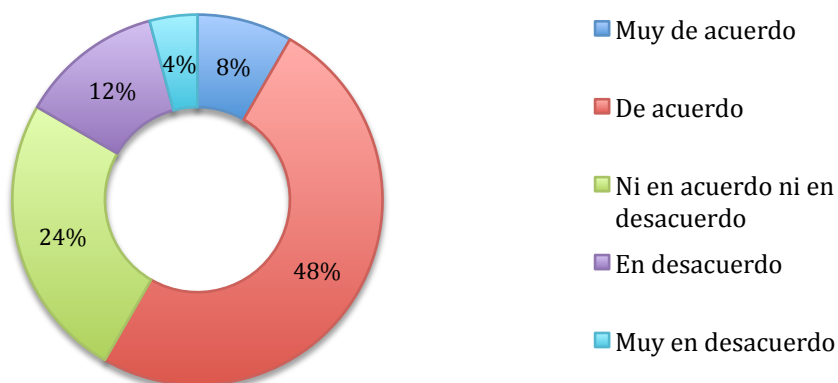
No existen perfiles de puestos por escrito, por lo tanto, los empleados no cuentan con la información detallada respecto a las funciones diarias, periódicas y ocasionales, lo que provoca que se dupliquen las tareas o que no sepan que hacer cuando cumplen con sus funciones principales y cuando los gerentes les piden hagan algo que normalmente no hacen, no todos reaccionan de una forma positiva, y puede ser motivo de disgusto.

2. Conozco la importancia de mi puesto, y lo ubico en el organigrama de la empresa



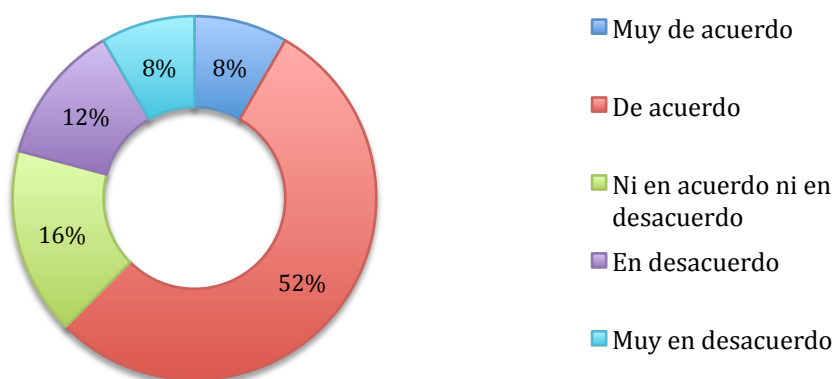
El organigrama de la empresa es pequeño, esto facilita que el 56% de los empleados ubiquen su puesto, un 16% conoce a la perfección el organigrama; sólo un 8% no tiene clara la manera en que está distribuida la jerarquía.

3. En el perfil de mi puesto se especifican cuales son mis actividades, diarias periódicas y ocasionales



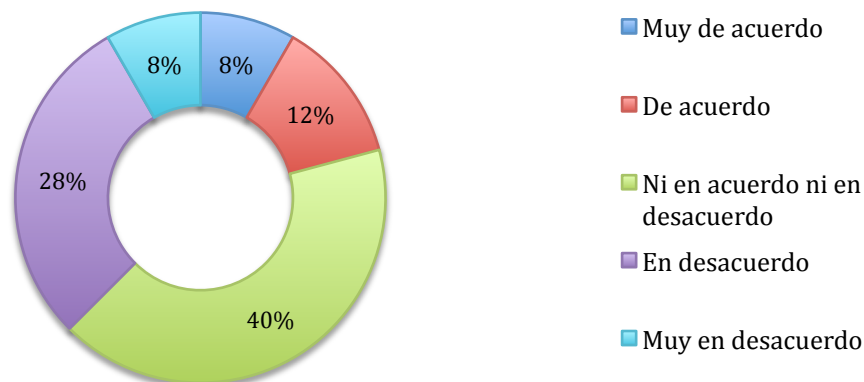
Dado que no hay perfiles de puestos, los empleados contestan de acuerdo a la información que los gerentes les han proporcionado de manera informal; lo ideal, es que con ayuda del presente proyecto, sean trabajados aspectos como el perfil de puestos y reforzar la cultura organizacional para disminuir el porcentaje de las personas que no estan ni en acuerdo ni en desacuerdo que habla de un desinterés.

4. Puedo distinguir dónde termina mi trabajo y dónde empieza el de mis compañeros



En las organizaciones es vital el respeto al trabajo del compañero, que se da de manera natural cuando las funciones están delimitadas y especificadas; el 52% de los encuestados distinguen su trabajo de los del resto.

5. La empresa/mi jefe informa a tiempo los cambios organizacionales y/o de personal en la empresa

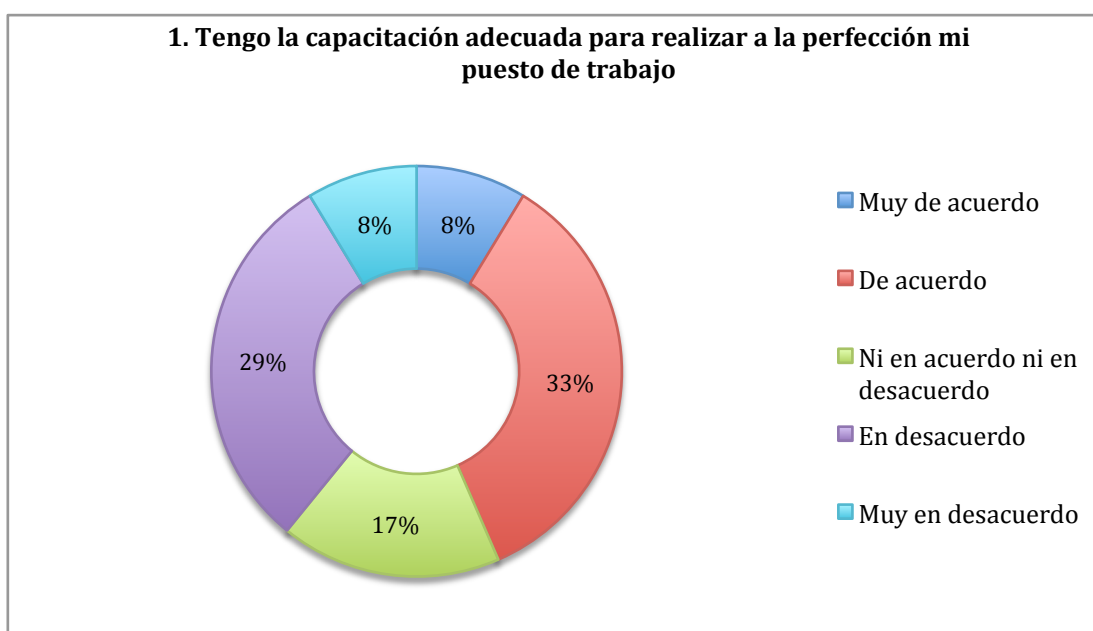


Los jefes, por su parte, no informan a tiempo los cambios y decisiones relacionadas con el personal, no existe un canal formal para hacerlo. Esta razón contribuye a que los empleados sientan incertidumbre respecto a lo que va a pasar. Un 28% contestaron estar en desacuerdo con el hecho que no se les informe a tiempo sobre los cambios en sus áreas. Este es un indicador que la empresa debe tomar en cuenta, pues es un problema básico de comunicación organizacional que se puede evitar a corto plazo.

3.2.3 Dimensión 3: Capacitación

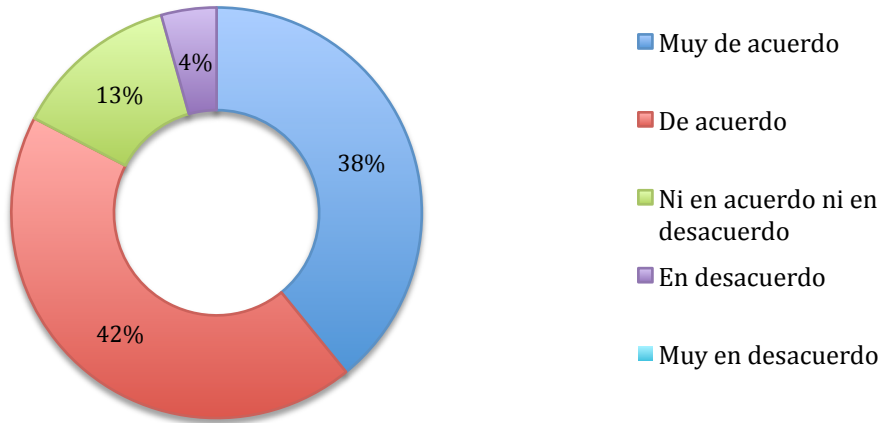
El ítem de capacitación es muy importante para conocer la percepción del personal respecto a qué tan preparados están para su puesto y cuál es el peso que le dan a la parte de aprendizaje continuo en la empresa.

En la empresa no hay un programa de capacitaciones, por lo tanto, no son frecuentes, al preguntarles al respecto, el 41.66% del personal dijeron estar en desacuerdo que no se dieran de manera regular los cursos.



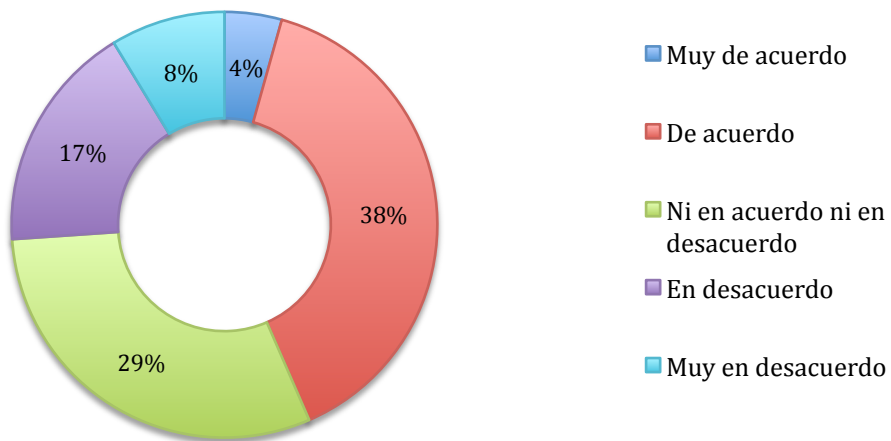
Al preguntar si les imparten la capacitación adecuada para realizar su trabajo la opción está dividida, por un lado el 33% tuvieron una respuesta positiva y de acuerdo, y por otro lado un porcentaje del 29% estuvieron en desacuerdo, opiniones en su mayoría de la sucursal Centro y sucursal Xoxo.

2. La capacitación es importante porque aprendo cosas para desempeñar mejor mi trabajo



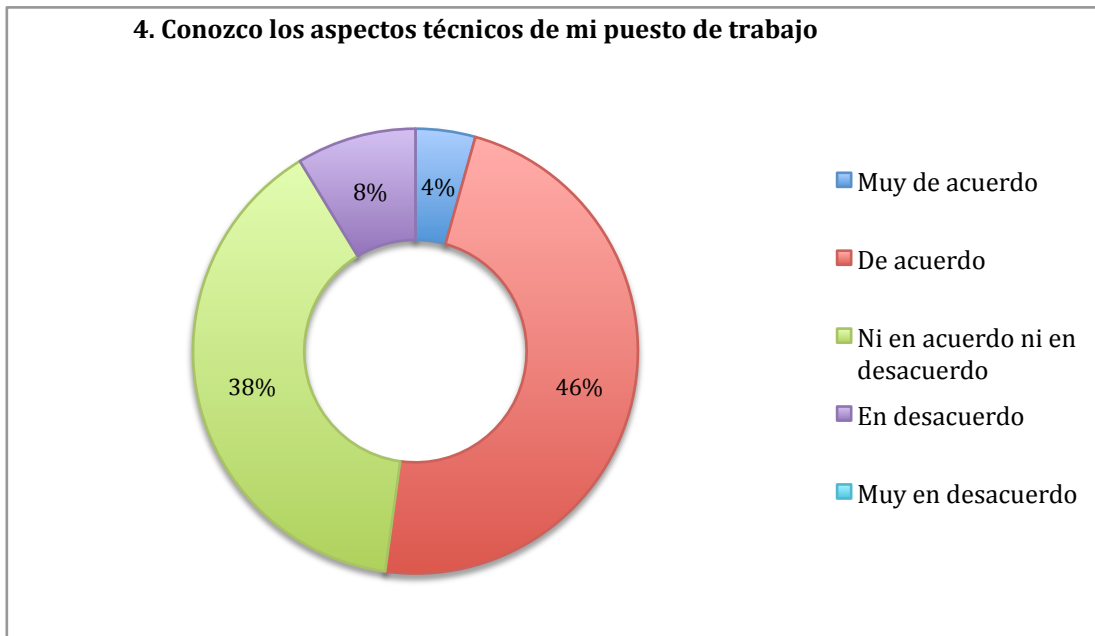
Un porcentaje de 42% respondieron que estaba de acuerdo en que las capacitaciones les ayudan a desempeñar mejor su trabajo, un 38% muy de acuerdo. Los resultados reflejan lo importante que es para los empleados recibir nuevos conocimientos para desempeñarse mejor.

3. La comunicación y flujo de información es eficaz entre los compañeros/jefe



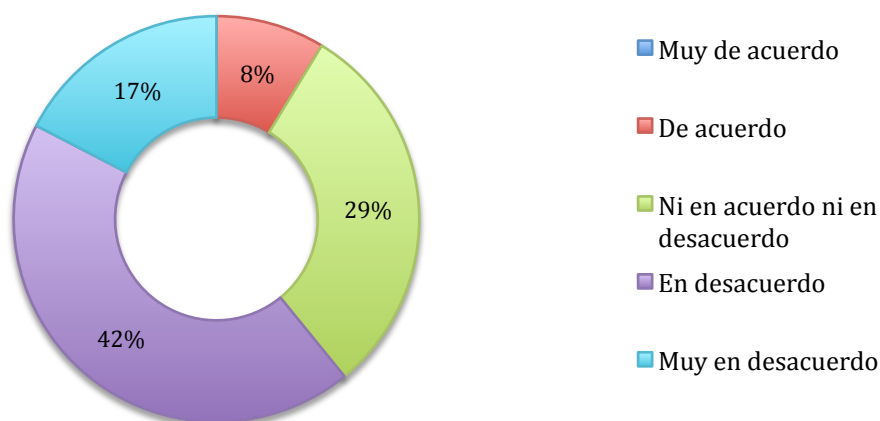
En esta dimensión también se tocó el tema de comunicación entre jefes y compañeros, un 37.5% estuvo de acuerdo en la forma en que fluye la comunicación, pero también un

29.16% del personal no les va ni les viene, es decir, toman una actitud de indiferencia ante como se da la comunicación en la empresa, un dato preocupante, dado que es el lugar donde pasan mayor parte de su día.



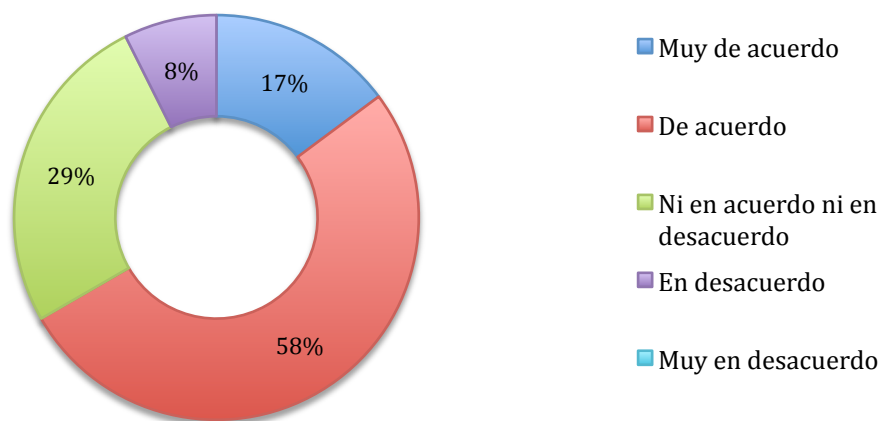
Las actividades del puesto de ventas de mostrador, chofer repartidor, bodeguero, auxiliar administrativo son rutinarias, pocas veces se presenta algún cambio en sus actividades, es por ello, que un 46% del personal respondió conocer los aspectos técnicos de su trabajo, sólo un 8% no esta de acuerdo, y con el 38% están aquellos colaboradores que mantienen una postura neutral.

5. Se realizan capacitaciones constantes en la empresa de acuerdo a las necesidades actuales



Los cursos de capacitación en Grupo Crumen no son un tema prioritario, de ahí que en ésta gráfica el 42% esta en desacuerdo en que se realicen capacitaciones constantes, el 17% del personal esta muy en desacuerdo en que no se lleven a cabo estas prácticas en la empresa y el 29% no tiene una postura definida.

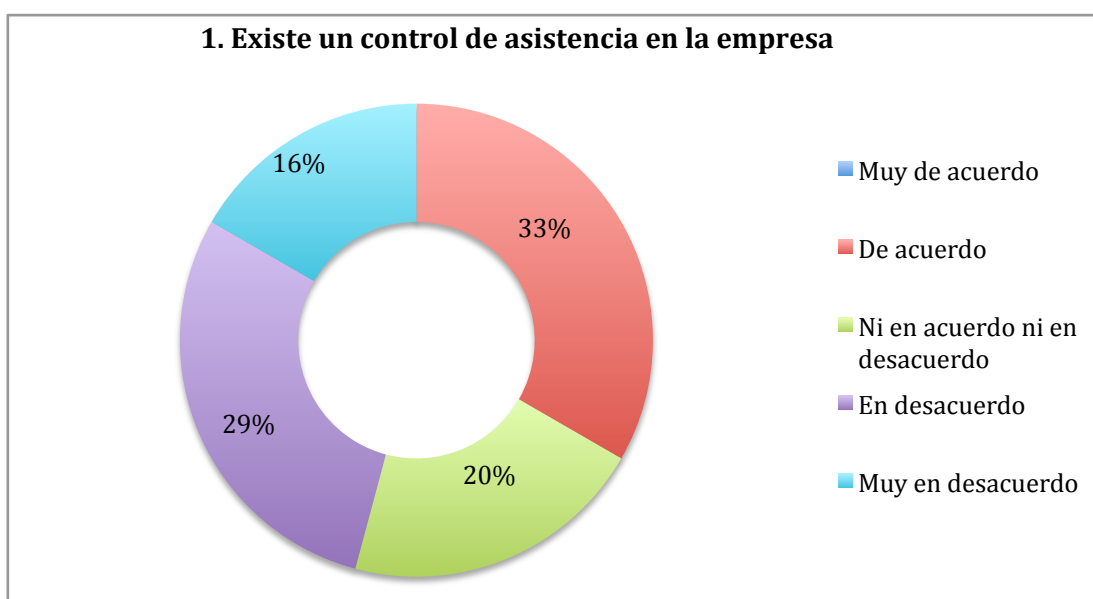
6. Mi actitud es buena y receptiva cuando se trata de tomar capacitaciones



El 58% de los encuestados coincide en que tienen una actitud receptiva cuando se trata de tomar capacitaciones, esta orientación es favorable para Grupo Crumen ya que más de la mitad de los empleados muestran una actitud favorable.

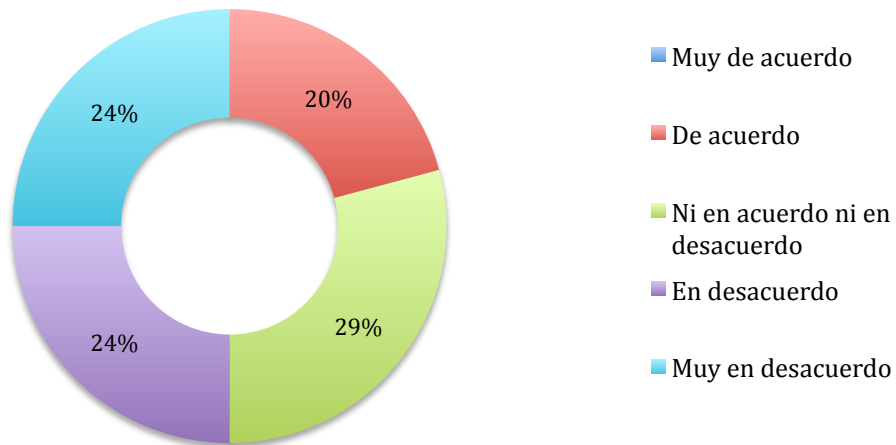
3.2.4 Dimensión 4: Evaluación del desempeño

En Grupo Crumen, nunca se han aplicado instrumentos para evaluar el rendimiento, resultados mucho menos se lleva un control de asistencia como un reloj checador o una tarjeta de asistencia, por lo tanto, los gerentes no tienen un registro continuo que les pudiera permitir reconocer o gratificar a aquellos empleados que cumplen con sus tareas de manera satisfactoria y sobresaliente. Y por su parte, los empleados no pueden tener referencia de la evaluación del desempeño si nunca ha sido aplicado.



En esta primera gráfica, un 33% dijo estar de acuerdo con el control de asistencia que lleva la empresa, un 20% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 29% está en desacuerdo lo que significa que este porcentaje reconoce que es necesario pero no se hace, y el 16% responde que no existe ningún tipo de control al respecto.

2. La empresa mide mi rendimiento y resultados en el trabajo mensualmente

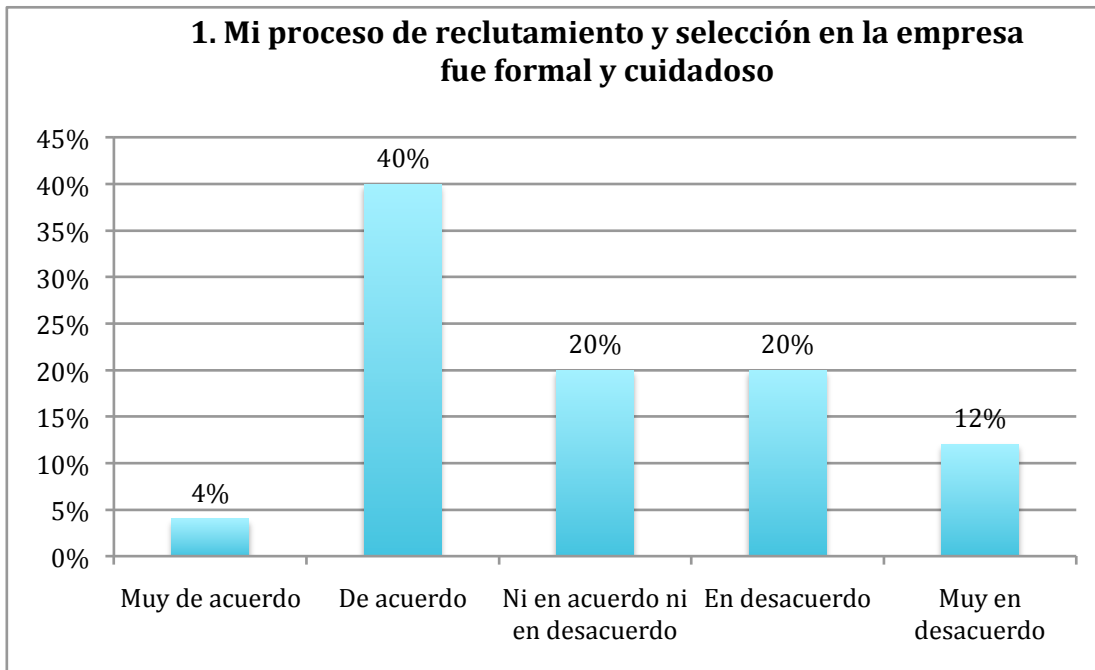


La gráfica dos, muestra que un 0% de encuestados no está nada de acuerdo en que la empresa mide el rendimiento mensualmente; el resto de las opciones obtuvieron porcentajes similares, el 20% si está de acuerdo en que existe una evaluación, un 24% está en desacuerdo y otro 24% está muy en desacuerdo.

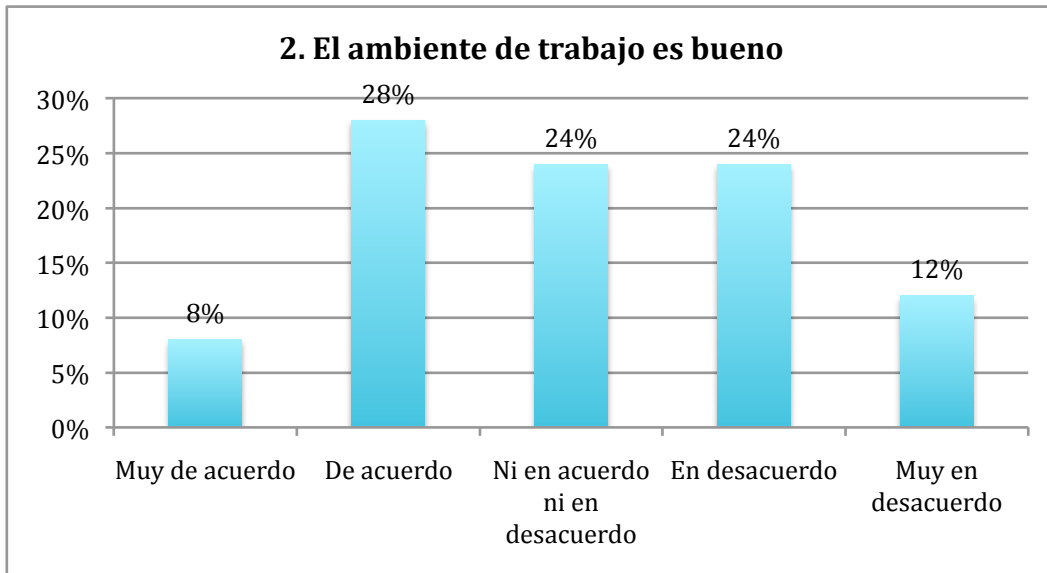
Grupo Crumen, entonces, debe considerar monitorear el rendimiento de sus empleados de tal forma que sea reconocido el trabajo bien realizado o en su defecto corregir el que no.

3.2.5 Dimensión 5: Generales

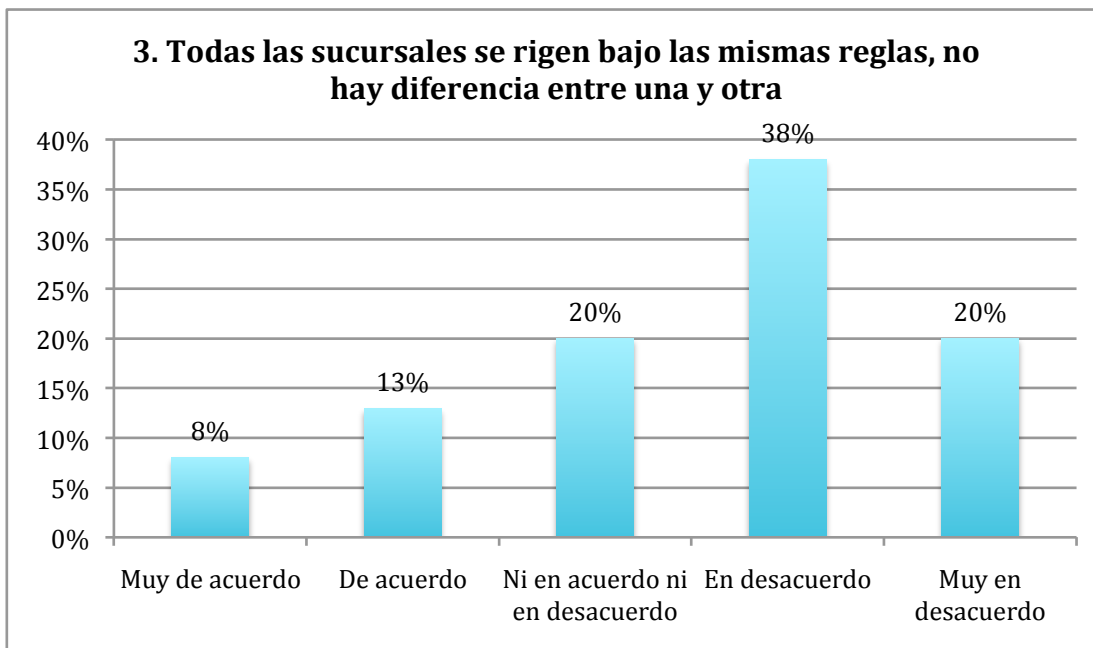
Se aplicaron preguntas generales al final del cuestionario, con la finalidad de recabar más datos respecto a temas diferentes de tal forma que el análisis de los datos se enriquezca y complemente.



La primera pregunta está orientada a si el proceso de reclutamiento y selección en la empresa es formal y cuidadoso a lo que el 40% contestó estar de acuerdo. Pero es importante mencionar, que más del 40% del personal tiene menos de un año laborando en la empresa y han sido testigos de los esfuerzos de la empresa por mejorar sus procesos de reclutamiento. A diferencia del 12% que dijeron estar en desacuerdo, el personal con mayor antigüedad en la empresa.

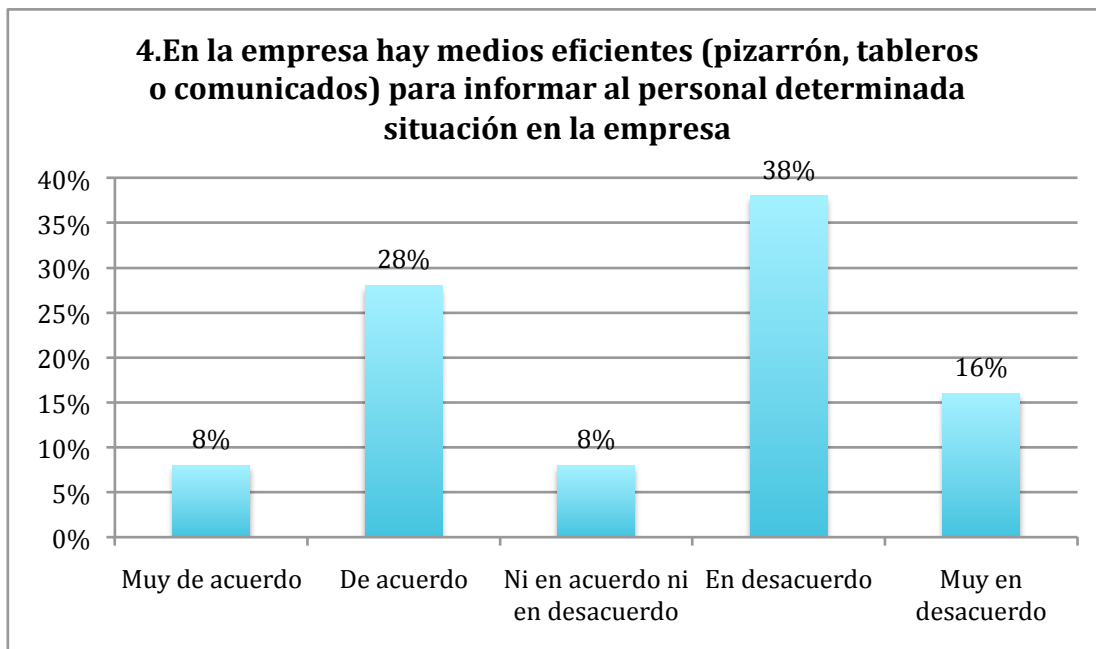


La pregunta dos, mide el ambiente de trabajo en Grupo Crumen, el 8% cree que el ambiente es muy bueno, el 28% que es el mayor porcentaje considera adecuado el ambiente; sin embargo, la opinión está dividida, un 24% está en desacuerdo en que sea bueno y cordial, y el 12% opina que no es nada bueno.



Esta pregunta está orientada a conocer la perspectiva que tienen los empleados respecto a la homogeneidad entre sucursales, el resultado es interesante, en la gráfica se aprecia con claridad que el 38% piensa que las 4 sucursales del Grupo Crumen son distintas

entre sí, y que, se rigen bajo distintas reglas. De esta manera, la empresa tiene un indicador importante que atender, se debe reducir al máximo la incertidumbre al interior de la organización.



Con el estudio de observación en la empresa, se detectó que no existe ningún medio para informar al personal los asuntos relacionados a la misma; de ahí, que se justifique el 38% de las opiniones que concuerdan en que no hay medios eficientes como pizarrón, tableros o comunicados.

CAPITULO 4. PROPUESTA

Considerando que el objetivo del proyecto es diseñar una estructura de RRHH para la empresa Grupo Crumen, en este último capítulo, se presentan las propuestas que han sido consideradas mas apropiadas, tomando en cuenta la teoría, el diagnóstico, el análisis de resultados, así como los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría.

Cada propuesta, esta hecha de acuerdo a las necesidades de una empresa familiar cuya actividad económica ocurre en la Ciudad de Oaxaca, además, constan de un objetivo, un costo, un responsable y un plazo, de tal forma que los gerentes de sucursal puedan accionar e incidir sobre la mejora de la eficiencia organizacional.

Las personas involucradas en el proceso, deben estar concientes que cuando hay un rediseño o cambio siempre habrá caos y nuevas situaciones conflictivas de las cuales se tiene que encontrar de nuevo el equilibrio, esto es, la paradoja del cambio. En este sentido, el papel del líder por un lado, será determinante en la ejecución de las propuestas, ya que, será su capacidad de gestión, la que determine los resultados.

4.1 Reestructuración organizacional

La primera propuesta, gira en torno a la reestructuración organizacional de Grupo Crumen. De acuerdo al diagnóstico previo, es clara la necesidad de establecer una estructura sólida que tanto los directivos como colaboradores puedan comprender, y así eliminar redundancias, vacios de responsabilidad, comunicación deficiente y asegurarse que los procesos estén claramente definidos desde el inicio.

Para lograrlo, es importante que el fundador y gerentes, dejen de lado cualquier problema familiar, centrarse en determinar el destino de la empresa como primer paso; aprender a escucharse, y aceptar que todas las personas se desempeñan de manera distinta pero con un fin común y beneficio de futuras generaciones.

Es en este proceso de entendimiento de sus capacidades y limitaciones que la familia

podrá decidir cuáles serán las funciones medulares que la empresa por sí misma podrá realizar y cuáles se pueden realizar externamente (Outsourcing).

Los factores clave del direccionamiento estratégico que los líderes deben determinar son:

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Objetivos

La declaración de la misión, visión y valores le dará sentido de dirección y de pertenencia a todos los miembros de la organización, además, transparentará los valores, cultura y estrategias; esta declaración a su vez debe ser compartida y revisada periódicamente conforme las necesidades se presenten o conforme las metas se vayan alcanzando.

a) Objetivo de la propuesta. El objetivo es que todas las sucursales que conforman al Grupo Crumen sean alineadas de manera óptima para maximizar la creación de valor y así alcanzar las metas estratégicas; eliminando conflictos internos que consumen energía y permean en toda la organización.

b) Los responsables de llevar a cabo la propuesta, son el fundador (padre de familia) y los directivos (los hijos).

c) La duración. El tiempo para llevar a cabo este proceso de direccionamiento estratégico puede variar de 1 a 2 meses dependiendo a las juntas programadas y a la disposición que muestre cada miembro, el consultor participará como moderador y guía de los comentarios ahí vertidos.

4.2 Outsourcing de recursos humanos

La segunda propuesta para Grupo Crumen, tiene que ver con la tercerización de los procesos y prácticas correspondientes al área de recursos humanos, con la contratación de servicios profesionales, los directivos podrán enfocar sus esfuerzos en planear

estrategías y definir el rumbo de la empresa, en lugar de ocuparse de las multitareas propias de un hombre orquesta.

Una de las razones por las que se recurrió al Outsourcing como propuesta fueron los resultados arrojados por las gráficas, en las que se aprecia por un lado, aquellos empleados que están de acuerdo en cómo se han manejado las cosas internamente y otro porcentaje importante que muestra apatía o un desacuerdo notable. Esta disparidad de opiniones deja ver que en Grupo Crumen existe confusión en cuanto al diseño de la estructura actual de recursos humanos; iniciando por el planteamiento, la formalidad de la información y comunicación a los colaboradores.

Será con ayuda de un consultor externo, que se gestionará al capital humano, pues son ellos los que se convierten en los verdaderos agentes de la generación de valor, los retrasos, los cuellos de botella, y la mejora de los procesos traducidos en áreas de oportunidad para la empresa.

Además, el consultor cubrirá eficientemente cada una de las funciones básicas que comunmente realizan los gerentes intuitivamente: Descripción y perfil de puestos, selección y contratación de personal, programas de capacitación, y evaluación del desempeño. A continuación se describen a detalle cada una de éstas funciones.

1. Descripción y perfil de puestos. El consultor será el encargado de realizar el manual organizacional aplicable para todas las sucursales, considerando que todas comparten la misma estructura interna. En éste manual, se especificarán las funciones diarias periódicas y ocasionales, así como los requerimientos del puesto, las cualidades y aptitudes que demanda, las responsabilidades, la comunicación interna y externa, aunado a una breve descripción de los riesgos y accidentes del puesto a cubrir. En Grupo Crumen se deberá desarrollar e implantar el proceso que mejor se ajuste a sus objetivos, por ello, el consultor trabajará estrechamente con los directivos.

Una vez concluido el manual, se presentará a los colaboradores de la empresa, a través de una capacitación explicando su contenido, funcionalidad y aplicación en el lugar de trabajo.

2. Selección y contratación de personal. El consultor externo en colaboración con un psicólogo tendrán la responsabilidad de iniciar el proceso de selección y contratación de personal, basados en el perfil de puestos definido en el manual organizacional, en el lugar que se haya acordado con la empresa, de tal modo que no interfiera con las actividades del gerente.

El proceso debe tender al reclutamiento interno, procurando que en la contratación se seleccionen candidatos más acordes a la cultura de la empresa. Una vez contratados será determinante formarlos de manera habitual y continua. De no contar con los candidatos idóneos internamente, se recurrirá al reclutamiento externo, esto es, publicar las vacantes en bolsas de trabajo, periódico, o en la localidad cercana a la empresa, dependiendo al puesto vacante.

El psicólogo auxiliará en las entrevistas de trabajo, la aplicación y análisis de las pruebas psicométricas y en general a recomendar a los gerentes las mejores opciones.

El personal al ingresar a la empresa, firmará el contrato individual de trabajo, para formalizar la relación y quede por sentado que ambas partes aceptan los términos que ahí se especifican, es importantes porque en el futuro se evitan las demandas por parte del personal. Esta medida, será de nueva implementación, pues el contrato actual se hace de palabra. Entre otros documentos que el empleado tendrá que firmar son una carta de confidencialidad, una tarjeta de asistencias y el reglamento interno de trabajo.

3. Programas de capacitación. Contar con el personal calificado para el puesto es sólo una parte del proceso, el reto de la empresa es lograr que su equipo de trabajo realice eficientemente las tareas, para eso, el consultor tendrá que planificar los programas de formación anticipadamente, previendo en mayor medida las necesidades futuras. Los temas de las capacitaciones las determinará el consultor de acuerdo a las competencias de cada puesto y a la antigüedad del personal, pues las necesidades son distintas.

El proceso de capacitación se regirá bajo las siguientes etapas:

- Identificar los recursos para la capacitación.
- Diseñar el plan de capacitación.

- Ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación, control y seguimiento.

Al final, el objetivo de los programas de capacitación para Grupo Crumen, será el de orientar tanto a directivos como al personal en general para potencializar sus habilidades y cumplir con los objetivos planteados.

4. Evaluación del desempeño. De manera continua y periódica el personal debe ser evaluado ya sea formal o informalmente, de esta manera se determinarán las deficiencias que limitan los resultados individuales que a su vez permean en los objetivos generales y al logro de las metas. Entre los aspectos a evaluar están: nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo, productividad individual, cumplimiento de las normas laborales vigentes, la dedicación, empeño en general. Para que la evaluación funcione, deberá existir retroalimentación, sólo así las personas evaluadas podrán mejorar su desempeño.

Las preguntas clave que servirán como punto de partida para evaluar al personal serán:

¿Qué se logró de lo que se esperaba lograr durante el periodo a evaluar?

¿Qué factores influyen el nivel de logros?

¿Qué necesita hacer para mejorar el desempeño?

¿Qué potencial tiene la persona para avanzar más allá de su nivel actual de responsabilidad?

¿Qué necesita hacer Grupo Crumen, el jefe directo o el propio individuo para asegurar que desarrolle su potencial?

El formato que sea propuesto para la evaluación del personal (Anexo 2), deberá contener lo siguiente:

I) Un formato en el que se tengan todos los factores a evaluar en los que señalen los objetivos a alcanzar por el trabajador, o las tareas descritas tan claras como sea posible.

II) Un documento en el que se tenga claro el propósito del puesto, que debe ser la descripción del puesto.

III) Una relación en donde se tengan anotaciones o registros del desempeño del trabajador durante el período a evaluar, que podrían ser:

- Comentarios sobre los resultados alcanzados.
- Comentarios sobre las fortalezas y debilidades del desempeño que contribuyeron a esos resultados.
- Enunciado de acciones acordadas de parte del individuo: cosas específicas para mejorar su desempeño, que hará que él mismo o su jefe establezcan las actividades y compromisos futuros.
- Notas del jefe sobre el potencial que tiene el individuo y lo que hay que hacer al respecto.

IV) El formato de evaluación deberá ser integrado al expediente personal del trabajador y el jefe deberá conservar una copia que le sirva de guía para el próximo período y también para retroalimentar al trabajador.

Para complementar la evaluación del desempeño, el consultor en coordinación con los directivos de Grupo Crumen, tendrán que establecer un sistema de compensación eficaz incluyendo un programa de compensaciones, cuyo objetivo será el de atraer y retener al talento que representa una ventaja competitiva sostenible.

a) Objetivo de la propuesta. Mantener una gestión exitosa del capital humano a través del Outsourcing, que permita a los gerentes enfocarse en alcanzar los objetivos estratégicos, tomar decisiones, evaluar y sobretodo encausar las energías de sus colaboradores cada vez que sea necesario.

b) Responsables. En esta segunda propuesta, el responsable directo será el consultor externo, y según lo considere, contará con apoyo de un psicólogo.

c) Duración. El tiempo de ejecución dependerá del tiempo de contratación, el cumplimiento de las metas, así como del proceso que este realizando el consultor, que pueden ser:

- Atracción y retención de talento
- Desarrollo del talento
- Capacitación y desarrollo del personal
- Administración del desempeño
- Administración de la comunicación y beneficios

La empresa, en este sentido, tiene la oportunidad de medir constantemente los resultados del consultor para decidir renovar o no el contrato. Los cambios pueden comenzar a percibirse en los primeros 6 meses, desde que se recaba información para realizar los manuales organizacionales y el corazón ideológico de Grupo Crumen, posteriormente, en los siguientes meses se incorporará la teoría a la vida laboral de los empleados a través de cursos de capacitación para que el cambio sea progresivo.

Al final de este capítulo, vemos que Grupo Crumen, es una empresa familiar que está comenzando a desaprender los malos hábitos y a prevenir aquellas patologías organizacionales que limitan su crecimiento; las propuestas, están orientadas a optimizar los recursos humanos y habilitarlos hacia el cambio para buscar la mejora continua, obteniendo una sinergia entre los elementos.

CONCLUSIÓN

El documento de tesis presentado, es resultado de un proceso de investigación hacia el interior de Grupo Crumen, a partir de la problemática identificada en el área de recursos humanos; cuando una empresa familiar comienza a presentar problemas con el capital humano y la estructura básica, es momento de replantear estrategias y aceptar que una persona sea en condición de fundador o director no puede cargar con todas las responsabilidades y tareas que una empresa en crecimiento exige.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede concluir que los empleados, si bien están conformes con su trabajo, necesitan claridad tanto en la estructura como en los procesos internos en la empresa, es claro, que la comunicación es deficiente en todos los niveles, la ausencia de normas y reglas crean un ambiente de incertidumbre, la implementación de un sistema de evaluación de desempeño hará posible establecer parámetros para medir la proactividad, permitiendo también que los directivos conozcan realmente el compromiso que cada uno de sus colaboradores muestran hacia la empresa.

En cuestión de programas de capacitación, el fundador nunca le prestó importancia, pues lo consideraba una pérdida de tiempo y dinero, con los años y a partir de la incursión de los hijos en la empresa, fue modificando su percepción. Ahora, con la amenaza de la competencia y el poder de decisión que tiene el cliente sobre sus compras, Grupo Crumen está abriéndose a la posibilidad de experimentar y evaluar cada una de las áreas de la empresa que pudieran ser mejoradas con apoyo de un consultor.

Es necesario que una empresa familiar, se visualice en grande, pues debe estar a la altura de cualquier empresa de talla internacional; la inversión en el personal, en las herramientas y equipo de trabajo, en capacitación, son solo unos aspectos que pueden ser determinantes para mejorar los procesos y las prácticas organizacionales.

Las propuestas, son un traje a la medida, con la intención que la empresa decida poner en marcha el proyecto y pueda contar con su propio diseño de estructura de recursos humanos. Es importante mencionar que el consultor sólo fungirá como un facilitador en

los procesos que los directivos decidan delegarle, ya que será a través de los líderes y empleados clave los que contribuyan para el logro de los objetivos organizacionales.

Un motivo más para proponer el Outsourcing, es para mantener la objetividad en los procesos, pues resulta común que existan preferencias por empleados, que las llamadas de atención se tomen de forma personal, que entre los hermanos o padre e hijos haya diferencias a nivel familiar que se traspolen al ámbito laboral e incluso que los propios directivos no vean sus errores; estos hechos pueden nublar su criterio para tomar decisiones; al contrario que si una persona ajena a la empresa realiza estas tareas con una actitud intermedia.

Uno de los retos más importantes es que los directivos adopten un nuevo sistema de trabajo, donde exista coordinación entre el departamento externo de RRHH y la gerencia, ya que los objetivos organizacionales deben ser compartidos. Si Grupo Crumen busca consolidarse como empresa, debe aprender a adaptarse y a reaccionar de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, es decir, dejar atrás viejos hábitos que limitan su capacidad para dar paso a nuevas ideas, aprender de los errores y aprovechar sus ventajas competitivas. Existen muchos casos de éxito de pymes que han incorporado palabras como innovación, estandarización, mejora continua y productividad a su forma de trabajo.

El caso no es cambiar por completo la cultura de una organización, sino cambiar los hábitos, si se realiza de este modo, se romperán los viejos paradigmas que envuelven a las empresas familiares, y el cambio se dará paulatinamente hasta volverse parte del día a día.

Finalmente este proyecto, es una oportunidad para que la empresa se detenga a observar y analizar los problemas que han venido arrastrando, sobretodo, porque representa el patrimonio de las actuales y futuras generaciones.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFIA:

Alles, Martha Alicia (2000). Dirección estratégica de RRHH. Ediciones Granica.

Arias Galicia (2000). Fernando Administración de recursos humanos para el alto desempeño., Edit. Trillas.

Barragan Codina, José N. (2000). Administración de las pequeñas y medianas empresas, Edit. Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos.Edit.McGraw Hill.

Cook, Mary F. (1999). Externalización de las funciones de Recursos Humanos, Ediciones Gestión.

Daft, L.,Richard. (2004). Administración, Ed.Thomson.

Hellriegel, Jackson, Slocum (2002), Administración un enfoque basado en competencias, Ed.Thomson Learning.

Leach, Peter (1998). La empresa familiar. Edit.Management.

Lozano, Posso Melquicedec (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. Pensamiento y gestión N° 26.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas., Edit. Thomson.

Simon L. Dolan (2007). La gestión de los recursos humanos.

Suárez Núñez Tirso Fernando (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la Pyme.

PUBLICACIONES:

Revista PYME adminístrate hoy, N°76143, julio 2006, pág.30

Revista contaduría y administración, N°200, enero-marzo 2001. Pág.16

Revista contaduría y administración, N°200, enero-marzo 2001. Pág. 17

Revista PYME adminístrate hoy, N°163, pág.2, 2010

Revista de empresa N°22, Octubre-Diciembre 2007. Pág.20

Secretaría de economía y ANFEI, 100 mejoras tecnológicas inmediatas para pymes, 2002.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009), extraído el día 01 enero de 2012, desde <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/40603/lcl3238e.pdf>

Recursos Humanos en las PyME's (2010), extraído el día 20 febrero de 2012, desde [http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/biblioteca-pyme /](http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/biblioteca-pyme/)

Monografía del sector siderúrgico de México (2011), extraído el día 04 de octubre de 2012, desde http://www.economia.gob.mx/files/Monografia_Sector_Acero.pdf

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Autoridad. Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.

Cadena de mando. Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quién informa a quién.

Capital humano. Valor económico de los conocimientos, experiencia, habilidades y capacidades de los empleados.

Compensación. Pagos monetarios (sueldos, salarios) y bienes/productos no monetarios (beneficios, vacaciones) con que se premia al personal.

Competencia. Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado.

Consultor. Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos.

Contrato. Acuerdo de voluntades de dos o más sujetos dirigido a crear obligaciones mutuas.

Cultura organizacional. Es el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares.

Efectividad. Es el grado en el cual una organización materializa sus metas.

Eficacia. Es hacer las cosas correctas, tomando en cuenta los parámetros establecidos.

Eficiencia. Es hacer correctamente las cosas, utilizando la menor cantidad de recursos (tiempo, dinero, esfuerzo).

Entorno. Son todos los elementos similares que se encuentran fuera de las fronteras de la organización y que tienen el potencia de afectarla total o parcialmente.

Estrategia. Es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva.

Liderazgo. Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal.

Meta. Determinan qué es lo que debe lograrse y cuándo deben alcanzarse los resultados, si bien no determinan cómo deben alcanzarse. Todas las organizaciones tienen objetivos múltiples que se ordenan en una jerarquía compleja.

Misión. Es la razón de ser de la organización, el fin último de ella; debe ser una guía para los empleados y clientes por igual, comunicar la intención de que la organización está comprometida con su constante mejoramiento. Debe responder a: qué hago, cómo lo hago, para quién lo hago y por qué lo hago.

Organigrama. Es un esquema gráfico en el que se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización.

Outsourcing. La acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Productividad. Es la relación productos-insumos en un periodo con la debida consideración de la calidad.

Reestructuración. Se refiere a las actividades relacionadas con el cambio de un departamento o la estructura organizativa de una empresa para que funcione de manera más eficiente y rentable.

Reclutamiento. Actividades o prácticas que definen las características deseadas de los candidatos a un puesto.

Responsabilidad. Obligación de desempeñar cualquier tarea asignada.

Selección. Proceso de determinar si un candidato reúne las habilidades, capacidades y otras cualidades necesarias para realizar el trabajo.

Sinergia. Es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

Sistema. Conjunto de elementos conectados entre sí, los cuales forman un todo, el cual muestra propiedades a él y no a las propiedades de sus partes.

Sistema Organizacional. Es una estructura dinámica de elementos, entre ellos personas, objetos y procedimientos organizados para el propósito de lograr objetivos a través de ciertas funciones, procedimientos, procesos.

Valores. Elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orientan las acciones de una organización.

Visión. Contempla la dirección hacia la cual la organización, como un todo, pretende concentrar sus esfuerzos, responde a las preguntas ¿Qué queremos ser?, ¿Hacia donde vamos?, ¿Qué espera nuestro cliente?, ¿Qué lugar quiero ocupar ante mis competidores?.

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario, es realizado por GRUPO CRUMEN, con la finalidad de mejorar las prácticas organizacionales, además de conocer tu punto de vista de acuerdo a la experiencia adquirida en la empresa, te agradeceré respondas de manera objetiva a las siguientes preguntas, marcando con una "X" la respuesta que creas más conveniente. La escala es:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

PUESTO _____

SUCURSAL _____

SEXO _____

INDUCCIÓN

1. El curso de inducción a mi puesto, recibido al ingresar a la empresa fue claro y comprensible.

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

2. El reglamento interno que la empresa/ mi jefe me da, es claro y entendible

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

3. Conozco la misión, visión, valores de la empresa, así como las políticas y procedimientos, pues la empresa lo informa desde el principio.

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

4. Al entrar por primera vez a la empresa se informa oportunamente acerca de mis funciones, tareas y responsabilidades a desempeñar.

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

5. Tengo claro como debe ser la comunicación/interacción de mi puesto con cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa.

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

PERFIL DE PUESTOS

1. La empresa tiene las funciones y puestos de trabajo bien definidos en el manual de Organización.

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

2. Conozco la importancia de mi puesto, y lo ubicó en el organigrama de la empresa

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

3. En el perfil de mi puesto, se especifican cuáles son mis actividades diarias, periódicas y ocasionales a realizar.

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

4. Puedo distinguir dónde termina mi trabajo y dónde empieza el de mis compañeros

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

5. La empresa/ mi jefe, informa a tiempo los cambios organizacionales y/o de personal en la empresa

- ___ Muy de acuerdo
 ___ De acuerdo
 ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 ___ En desacuerdo
 ___ Muy en desacuerdo

CAPACITACIÓN

1. Tengo la capacitación adecuada para realizar a la perfección mi puesto de trabajo

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

2. La capacitación es importante porque aprendo cosas para desempeñar mejor mi trabajo.

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

3. La comunicación y flujo de información es eficaz entre los compañeros/jefe

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

4. Conozco los aspectos técnicos de mi puesto de trabajo

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

5. Se realizan capacitaciones constantes en la empresa de acuerdo a las necesidades actuales.

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

6. Mi actitud es buena y receptiva cuando se trata de tomar capacitaciones

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. Existe un control de asistencia en la empresa

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

2. La empresa mide mi rendimiento y resultados en el trabajo mensualmente

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

GENERALES

1. Mi proceso de reclutamiento y selección en la empresa fué formal y cuidadoso

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

2. El ambiente de trabajo es bueno y adecuado

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

3. Todas las sucursales de la empresa, se rigen bajo las mismas reglas, no hay diferencia entre una y otra.

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

4. En la empresa, hay medios eficientes (pizarrón, tableros o comunicados electrónicos) para informar al personal determinada situación o cambios en la organización

- ___ Muy de acuerdo
- ___ De acuerdo
- ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ___ En desacuerdo
- ___ Muy en desacuerdo

ANEXO 2

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL CONTRATADO POR GRUPO CRUMEN

ÁREA/DPTO _____
EVALUADO _____
PUESTO _____ FECHA DE INGRESO _____
EVALUADOR _____
FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador, si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

| ÁREA DEL DESEMPEÑO | MUY BAJO | BAJO | MODE- RADO | ALTO | MUY ALTO | PUNTAJE |
|---|-------------|------|---------------|------|-------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ORIENTACIÓN DE RESULTADOS | | | | | | |
| Termina su trabajo oportunamente | | | | | | |
| Cumple con las tareas que se le encomienda | | | | | | |
| Realiza un volumen adecuado de trabajo | | | | | | |
| CALIDAD | | | | | | |
| No comete errores en el trabajo | | | | | | |
| Hace uso racional de los recursos | | | | | | |
| No Requiere de supervisión frecuente | | | | | | |
| Se muestra profesional en el trabajo | | | | | | |
| Se muestra respetuoso y amable en el trato | | | | | | |
| RELACIONES INTERPERSONALES | | | | | | |
| Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros | | | | | | |
| Brinda una adecuada orientación a los clientes | | | | | | |
| Evita los conflictos dentro del equipo | | | | | | |
| INICIATIVA | | | | | | |
| Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos | | | | | | |
| Se muestra asequible al cambio | | | | | | |
| Se anticipa a las dificultades | | | | | | |
| Tiene gran capacidad para resolver problemas | | | | | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | |
| Muestra aptitud para integrarse al equipo | | | | | | |
| Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo | | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | | | | | | |
| Planifica sus actividades | | | | | | |
| Hace uso de indicadores | | | | | | |
| Se preocupa por alcanzar las metas | | | | | | |
| PUNTAJE TOTAL: | | | | | | |

| | |
|---|--------------------|
| Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento) | Comentarios |
| Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva) | Comentarios |