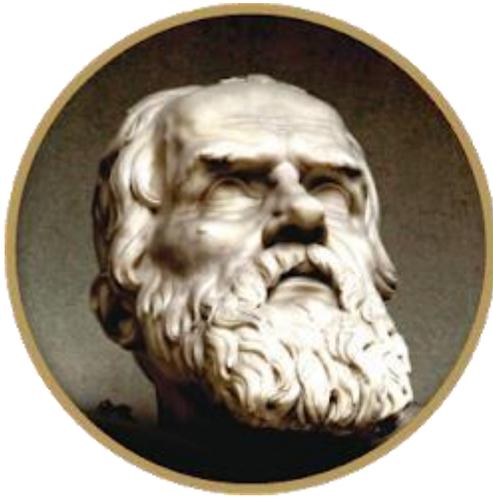


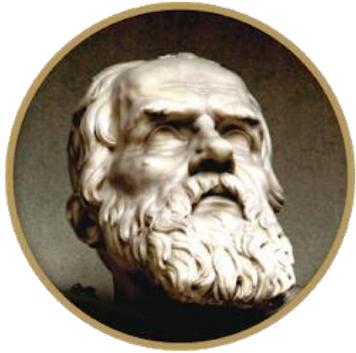
UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



**Organización efectiva en empresas familiares: organigramas y
manuales de puestos para evitar conflicto de roles**

Jose Aroldo Orellana González

Guatemala, diciembre de 2024



UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**Organización efectiva en empresas familiares: organigramas y
manuales de puestos para evitar conflicto de roles**

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

JOSE AROLDO ORELLANA GONZÁLEZ

Carné: 20005155

Guatemala, diciembre 2024

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donaldó Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Directora Académica	M.Sc. Mónica Girón
Coordinadora Académica	M.Sc. María José Púlex

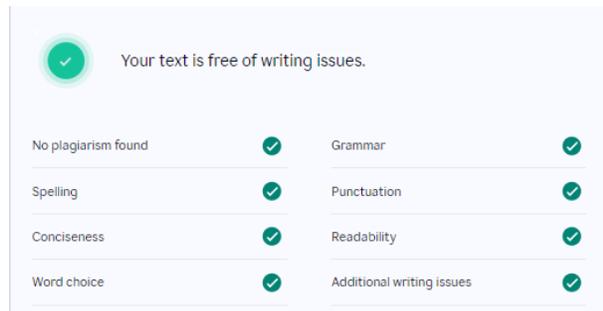
Reglamento de tesis (Artículo 5.3 responsabilidad del contenido del proyecto de graduación).

Yo, Jose Aroldo Orellana González me identificó con número de carné: 20005155, expreso ser el único autor responsable del contenido del presente trabajo de investigación.

Prueba de plagio

Las empresas familiares son una realidad constante y actualmente representan una base sólida para la economía en Guatemala, se destacan por su contribución a largo plazo, por su compromiso hacia un legado relacionado con los valores familiares, sin embargo, una empresa con un entorno familiar se enfrenta a desafíos que por la dinámica interfieren con la gestión del negocio.

La falta de una estructura organizativa definida puede resultar en conflictos de roles y problemas de comunicación que afectan la productividad y dificultan el crecimiento. En este panorama se encuentra Grupo TCEI, una empresa guatemalteca dedicada a proyectos eléctricos en el sector de la



Your text is free of writing issues.

No plagiarism found	✓	Grammar	✓
Spelling	✓	Punctuation	✓
Conciseness	✓	Readability	✓
Word choice	✓	Additional writing issues	✓

Dedicatoria

Dedico este proyecto, con todo mi amor y gratitud, a mi papá. Has sido mucho más que un padre; has sido mi maestro, mi guía y mi amigo. Gracias por cada enseñanza y cada consejo que me has dado, siempre esforzándote por mostrarme el camino correcto y recordarme la importancia de vivir una vida que realmente valga la pena. Tus palabras, llenas de sabiduría, y tu ejemplo constante me han impulsado a ser mejor cada día y a luchar por mis ideales con determinación y esperanza.

A mi mamá, mi mayor apoyo en cada etapa de mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado, cuidándome, confiando en mí y recordándome con tus acciones lo importante que es nunca rendirme. Tus empujones llenos de amor y tus palabras de aliento me han dado la fuerza necesaria para perseguir mis sueños, incluso cuando parecía difícil. Cada uno de tus buenos deseos ha sido un motor que me mantiene motivado y enfocado en alcanzar todo lo que alguna vez soñé.

Contenido

- Introducción..... 1
- Capítulo I..... 3
- Marco Conceptual 3
- 1.1 Antecedentes..... 3
 - 1.1.1 Información básica del sector..... 3
 - 1.1.2 Historia, trayectoria de la empresa..... 4
 - 1.1.3 Giro de negocio..... 5
 - 1.1.4 Descripción de la empresa..... 5
 - 1.1.4.a Misión 6
 - 1.1.4.b Visión 6
 - 1.1.5 Perfil de cliente..... 6
 - 1.1.6 Caso de éxito: Toyota..... 7
- 1.2 Planteamiento del problema 9
 - 1.2.1 Análisis de la situación 9
 - 1.2.1.a FODA..... 9
 - 1.2.2 Incógnitas por responder 10
 - 1.2.2.a Problemas enfrentados por la empresa 11
 - 1.2.2.b Ventajas de implementar la estructura organizacional..... 11
 - 1.2.3 Problemas principales 13
 - 1.2.4 Caso de fracaso: Enron 13
 - 1.2.5 Alcances y límites..... 15
 - 1.2.6 Hipótesis 16
 - 1.2.6.a Hipótesis positiva 17
 - 1.2.6.b Hipótesis nula 17

1.2.7 Justificación de la importancia de la estructura organizacional.....	17
Capítulo II.....	19
Marco Teórico.....	19
2.1 Definición de empresas familiares.....	19
2.1.1 Importancia de la organización en empresas familiares	20
2.2 Empresas familiares y sus desafíos organizacionales	21
2.2.1 Naturaleza de las empresas familiares	21
2.2.2 Cultura organizacional basada en valores familiares	21
2.2.3 Ventajas y desventajas de la participación familiar en la gestión	22
2.2.3.a Ventajas	23
2.2.3.b Desventajas	24
2.2.4 Conflicto de roles y autoridad.....	25
2.3 Necesidad de claridad en roles y responsabilidades.....	25
2.4 Organigramas como herramienta de organización.....	26
2.4.1 Definición de organigrama	26
2.4.2 Beneficios de un organigrama en una empresa familiar	26
2.4.3 Clarificación de roles y líneas de autoridad.....	27
2.4.4 Mejora de la comunicación interna.....	27
2.5 Tipos de organigramas aplicables a empresas familiares	28
2.5.1 Organigrama jerárquico	28
2.5.2 Organigrama matricial	28
2.5.3 Organigrama por funciones.....	29
2.6 Manuales de puestos: definición e importancia.....	29
2.6.1 Qué son los manuales de puestos	29
2.6.2 Componentes clave de un manual de puestos	30

2.7 Beneficios de los manuales de puestos en empresas familiares	31
2.7.1 Reducción de conflictos por roles ambiguos	31
2.7.2 Establecimiento de expectativas claras	31
2.7.3 Ayuda en el proceso de capacitación y evaluación	32
2.8 Proceso de elaboración de manuales de puestos en empresas familiares	32
2.8.1 Análisis y descripción de puestos.....	32
2.8.2 Consulta con los empleados y miembros familiares	33
2.8.3 Revisión y actualización periódica	33
Capítulo III.....	34
Marco Metodológico	34
3.1 Tipo de investigación	34
3.1.1 Objetivo general	34
3.1.2 Objetivos específicos	34
3.1.3 Límites y alcances.....	35
3.2 Técnica de recolección de datos	35
3.3 Instrumento de recolección de datos.....	35
3.4 Procedimientos para la aplicación del instrumento	35
3.5 Población y muestra	36
Capítulo IV.....	37
Estudio de campo.....	37
4.1 Transcripción de entrevistas.....	37
4.2 Resultados y hallazgos importantes.....	50
Capítulo V.....	56
Conclusiones.....	56
Capítulo VI.....	59

Recomendaciones.....	59
Capítulo VII.....	61
Referencias	61
Anexo 1	64
Propuesta de valor	64
Introducción	64
Objetivo general	64
Objetivos específicos	65
Cronograma	69
Presupuesto.....	70
Análisis costo-beneficio para la implementación.....	70
Anexo 2	96
Análisis situacional.....	96
Anexo 3	98
Instrumentos de investigación.....	98
Guía entrevista 1	98
Guía entrevista 2	99
Anexo 4	101
Cronograma de actividades	101

Índice de figuras

Figura 1	Estructura panorama actual	79
Figura 2	Estructura recomendada	80
Figura 3	Árbol de problema	96
Figura 4	FODA	97
Figura 5	Diagrama de Ishikawa	97

Índice de tablas

Tabla 1	Cronograma de actividades para integración adecuada del manual de puestos para el área administrativa y operativa de Grupo TCEi.	69
Tabla 2	Presupuesto para actividades de integración de manual de puestos para el área administrativa y operativa de Grupo TCEi	70
Tabla 3	Cronograma de actividades de la investigación y desarrollo de la tesis de “Organización efectiva en empresas familiares: Organigramas y manuales de puestos para evitar conflicto de roles.”	101

Introducción

Las empresas familiares son una realidad constante y actualmente representan una base sólida para la economía en Guatemala, se destacan por su contribución a largo plazo, por su compromiso hacia un legado relacionado con los valores familiares, sin embargo, una empresa con un entorno familiar se enfrenta a desafíos que por la dinámica interfieren con la gestión del negocio.

La falta de una estructura organizativa definida puede resultar en conflictos de roles y problemas de comunicación que afectan la productividad y dificultan el crecimiento. En este panorama se encuentra Grupo TCEi, una empresa guatemalteca dedicada a proyectos eléctricos en el sector de la construcción.

Por su expansión rápida, Grupo TCEi ha comenzado a experimentar una organización interna desordenada, especialmente en su área administrativa, lo cual ha traído consigo problemas en la definición de responsabilidades y en la comunicación. Así, esta investigación busca entender y resolver este problema organizativo proponiendo la implementación de herramientas estructurales, como organigramas y manuales de puestos, que permitan clarificar funciones, mejorar la comunicación y reducir conflictos.

La investigación es relevante porque ofrece soluciones concretas para problemas son comunes en empresas familiares, permitiendo que el Grupo TCEi logre consolidarse con una base estructural firme que facilite su crecimiento. La hipótesis planteada propone que, al implementar una estructura organizativa formal mediante organigramas y manuales de puestos, se logrará no solo reducir los conflictos de roles y autoridad, sino también optimizar la comunicación interna y los flujos de trabajo, mejorando la eficiencia operativa de la empresa. Con esta claridad, los colaboradores pueden comprender a quién reportar, cuáles son sus

funciones y cómo contribuir efectivamente, evitando redundancias y promoviendo un ambiente de trabajo más armónico.

El estudio se organiza en capítulos que abordan aspectos centrales para el desarrollo del estudio. El Marco Conceptual explora los antecedentes del Grupo TCEi y su contexto como empresa familiar. En el Marco Teórico, se analizan los fundamentos de una estructura organizativa y el rol de los organigramas y manuales de puestos en empresas familiares.

En el contexto metodológico se busca detallar el enfoque cualitativo de la investigación, que se basa en entrevistas semiestructuradas y análisis factorial, permitiendo captar las experiencias de los colaboradores en su área administrativa. Con el objetivo de diseñar una estructura clara en el área administrativa, identificar las competencias clave para cada puesto y evaluar el impacto de la comunicación interna para la eficiencia organizativa.

El estudio busca identificar si una estructura organizativa bien definida puede resolver problemas de roles y comunicación, adicional considerando las necesidades de Grupo TCEi a largo plazo, buscamos aportar a un crecimiento ordenado planteando un modelo que puede replicarse en otras empresas familiares, resaltando como una organización clara y funcional puede transformar la productividad y cohesión interna en entornos familiares.

Capítulo I

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

1.1.1 Información básica del sector

El desarrollo de proyectos en vivienda en vertical surge en función de una contramedida debido a la limitación de espacio disponible en el centro de la ciudad y cercanías, “La vivienda vertical se ha constituido como una tendencia mundial que resuelve la oferta habitacional en las grandes ciudades que presentan escasez de espacio para la construcción.” (Clau, 2024, párr. 2). Es una complicación social en donde la importancia a nivel nacional, inicia con su definitivo crecimiento en la demanda de los proyectos inmobiliarios de vivienda vertical, considerando principalmente cuatro aspectos esenciales: la demanda, la oferta, los factores económicos y las regulaciones respectivas.

- Demanda: es la rápida urbanización en la ciudad de Guatemala la que exige vivienda y la misma solicitud de que cumpla esenciales como la ubicación, de igual manera la limitación de espacio propone como solución a la problemática de vivienda accesible y ubicada en el centro de la ciudad, propone vivienda en edificios apostando por altura para el desarrollo de los proyectos.
- Oferta: la industria vio una entrada de desarrolladores tanto locales como internacionales, considerando esencial áreas clave como zona 10, 14 y Cayalá, siendo estos el centro de desarrollo por su atractivo comercial, residencial y recreativo. Teniendo enfoques diversos con sus propuestas variando desde apartamentos de lujo hasta opciones que buscan ser accesibles para distintas necesidades.

- Factores económicos: el sistema bancario en Guatemala se dio cuenta de la necesidad y en relación el acceso al crédito hipotecario ha mejorado, aunque sigue siendo un desafío, el tener acceso a ciertos financiamientos afecta a la capacidad de compra lo cual incrementa la demanda de estos proyectos.
- Regulación y normas: como consecuencia del constante aumento en la demanda se han regulado de forma estricta detalles claves como: la altura máxima de los edificios y la densidad máxima que el edificio puede contemplar. Es importante considerar estos ya que implican que la solicitud de estos permisos puede que sean largos y complicados.

1.1.2 Historia, trayectoria de la empresa

Grupo TCEi parte de la semilla del sueño de Fundador que da inicio su viaje siendo un electricista apasionado y motivado por el hecho de querer llevar el sustento diario a su casa para sacar adelante a su familia y que tengan un futuro repleto de esperanza y oportunidades, el viaje comienza con trabajos de reparación técnica pequeños, clientes de confianza y la necesidad de cumplir con las obligaciones con su familia.

Según el hijo menor del fundador (comunicación personal, 2 de marzo 2024) el inicio de lo que ahora se conoce como Grupo TCEi es el trabajo como oficio individual, trabajando para cumplir, con la idea de trabajar lo propio de forma digna y honrada, siendo así los principios con los que el fundador empezó con su reputación, basada en un sencillo principio, actuar como ejemplo para la familia y cumplir con los que le correspondía.

Empiezan resolviendo problemas en hogares y poco a poco se involucra en negocios y este se va haciendo de una confianza y reputación que cumple la función de los cimientos de lo que ahora es Grupo TCEi, esta confianza le dio una

reputación que llamaba la atención por la calidad y excelencia del trabajo como electricista, poco a poco los trabajos pequeños se hicieron más grandes y así Fundador se empezó a quedar corto referente a los trabajos que aceptaba y cada vez necesitaba de más personal para cumplir con sus obligaciones sin poner en riesgo la calidad del trabajo.

Fue entonces cuando se dieron a conocer los primeros obstáculos donde se dio cuenta de la oportunidad que tenía y también de que el camino no iba ser fácil, el trabajo aumentaba y cada vez tenía más exigencias, al ver esto se decidieron involucrar los hijos del fundador, los que decidieron dividirse el trabajo en dos perspectivas claves, El hijo menor del fundador se haría cargo de todo lo administrativo mientras que el hijo mayor del fundador sería el responsable del área operativa, logrando enfocarse en desarrollar equipos, mejorar procesos y sobre todo lograr atender a la alta demanda de trabajos que se les presentaban, dando así a luz a lo que ahora se le conoce como Grupo TCEi.

1.1.3 Giro de negocio

Grupo TCEi es una empresa que se encuentra en el mercado de construcción y planificación de proyectos inmobiliarios, enfocada principalmente en el desarrollo del área relacionada a implementación y gestión eléctrica, como grupo empresarial su función está enfocada principalmente en una gestión de contratistas, en la que buscan establecer relaciones con equipos de trabajo y conectarlos con el proyecto en el que mejor se pueden desarrollar.

1.1.4 Descripción de la empresa

La empresa fue fundada en el 2001, con el propósito de satisfacer la demanda del mercado en la planificación, asesoría y ejecución de instalaciones eléctricas, contando actualmente con un equipo capacitado para la ejecución y supervisión de proyectos de vivienda vertical.

1.1.4.a Misión

Somos un grupo de profesionales técnicos en la rama de la construcción, dedicados a la planificación, ejecución y administración de proyectos constructivos en el renglón de electricidad, plomería y acabados arquitectónicos, pensando en el beneficio de nuestros clientes, empresas constructoras del país, generando una relación comercial sólida para el bien de las empresas involucradas. (TCEi, 2020, párr. 2)

1.1.4.b Visión

Para el año 2030 llegar a ser la mejor opción financiera para las desarrolladoras y constructoras que buscan hacer más eficientes sus procesos constructivos en el ramo de las instalaciones eléctricas, pluviales y acabados arquitectónicos, sin sacrificar la calidad ética y técnica que sus proyectos constructivos ameritan, dentro del perímetro de la república de Guatemala. (TCEi, 2020, párr. 3)

1.1.5 Perfil de cliente

Considerando el enfoque de la empresa resumido en, satisfacer las necesidades del mercado y la demanda de planificación, asesoría y ejecución de instalaciones eléctricas, se define la siguiente segmentación del mercado considerando clientes primarios y potenciales.

Empresas de construcción

- Tamaño: medianas y/o grandes
- Demanda: planeación y ejecución de instalaciones eléctricas en proyectos de construcción enfocados en vivienda en vertical, ya sean residenciales o comerciales.
- Preferencias: Contratistas que inspiran confianza y que cumplen con plazos ajustados respetando las normativas vigentes.
- Presupuesto: Con disposición a pagar por servicios que aseguren calidad y seguridad, por ende, un precio un poco más elevado de la media

Propietarios de inmuebles comerciales o industriales

- Tamaño: edificios comerciales/industriales, complejos de oficinas o almacenes.
- Demanda: mantenimiento o actualización de instalaciones eléctricas para adaptarse a reformas en las instalaciones.
- Preferencias: empresas que establecen un proceso eficaz, con poca interrupción de actividades y dispuestos a actualizar procesos acordes a las necesidades.
- Presupuesto: variado, este es desarrollado con relación a la magnitud del proyecto, buscan establecer una relación clara entre el costo-beneficio.

1.1.6 Caso de éxito: Toyota

Contexto: Toyota es una de las empresas automotrices más grandes y exitosas del mundo. La compañía es conocida por su sistema de producción eficiente, conocido como Toyota Production System (TPS).

“Heijunka equilibra la carga de trabajo y crea un flujo de trabajo uniforme” (*Toyota Service Concept y Nuestros 12 Valores Fundamentales*, s. f., párr. 3). Siendo este uno de los valores clave determinando no solo lo esencial que ve el uso adecuado del talento humano, sino denotando la relevancia del como todos actúan como un factor en conjunto y los resultados son productos de la organización gracias al desempeño individual como parte del equipo, dándoles a saber su lugar, su rol y una clara expectativa de su trabajo.

Integración de Organigramas y Manuales de Puestos

Toyota ha implementado una estructura organizacional clara y bien definida, junto con manuales de puestos detallados que especifican las responsabilidades y expectativas de cada empleado. “Expresamos nuestra pasión por el servicio con el concepto de servicio Toyota, un enfoque estructurado para optimizar nuestros servicios” (*Toyota Service Concept y Nuestros 12 Valores Fundamentales*, s. f., párr. 1)

Estos documentos son parte integral del TPS, que se enfoca en la eficiencia y la mejora continua.

La claridad en los roles y responsabilidades ha permitido a Toyota mantener altos niveles de eficiencia y productividad en sus plantas de producción.

Toyota Production System es más que una metodología de trabajo. Es la filosofía que nos permite mejorar día a día, en todos los ámbitos, para lograr los mejores resultados. Y como tal está altamente relacionada con nuestros valores Toyota Way. (*Toyota Production System: Información Completa*, s. f., párr. 5)

La estandarización de procesos y la claridad en las expectativas han llevado a una mejora continua en la calidad de sus productos. También la

estructura organizacional y los manuales de puestos permiten a Toyota adaptarse rápidamente a cambios en la demanda y en las condiciones del mercado. Por último, la integración adecuada de estos elementos ha fomentado una cultura de Kaizen (mejora continua), donde los empleados a todos los niveles contribuyen a mejorar los procesos y productos.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Análisis de la situación

Grupo TCEi experimento un crecimiento rápido, así se ha visto expandiendo sus operaciones a nuevas áreas, este crecimiento debido a lo acelerado del proceso no ha considerado todos los aspectos y dando como resultado un crecimiento desorganizado debido a la ausencia de herramientas esenciales como manuales de puestos y organigramas definidos.

1.2.1.a FODA

Fortalezas

- Bastante experiencia y conocimientos técnicos.
- Reputación positiva en el mercado (confianza del sector).
- Red de contactos y alianzas estratégicas.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación.

Debilidades

- Falta de un equipo de ventas dedicado.
- Dependencia de la cartera existente.

- Falta de estructura organizativa definida.
- Ausencia de un sistema de evaluación de proyectos y datos.
- No se dispone de un espacio adecuado para cada uno de los colaboradores.
- Desafíos en la retención de talento.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado de contratistas para el sector inmobiliario.
- Innovación tecnológica.
- Automatización y gestión de proyectos.

Amenazas

- Regulaciones en el sistema de normativas.
- Competencia directa.

En síntesis, existen conflictos de rol y dualidad de mando en el desarrollo empresarial al no considerar un esquema organizacional.

1.2.2 Incógnitas por responder

- ¿Cómo ha impactado la falta de manuales de puestos en la eficiencia operativa de la empresa?
- ¿De qué manera ha afectado la ausencia de un organigrama claro a la comunicación interna y a la toma de decisiones?
- ¿Qué problemas específicos han surgido debido a la falta de estas herramientas?
- ¿Qué beneficios específicos podrían obtenerse al implementar manuales de puestos y un organigrama?

1.2.2.a Problemas enfrentados por la empresa

La ineficiencia operativa dentro de la empresa surge de la falta de una comprensión clara sobre las responsabilidades y expectativas asociadas a cada puesto. Esta ambigüedad genera confusión entre los empleados, lo que ralentiza los procesos y afecta negativamente el desempeño general de las operaciones. Sin una estructura definida y roles bien establecidos, las tareas no se llevan a cabo de manera óptima, lo que provoca un entorno de trabajo desorganizado y poco productivo.

Asimismo, la falta de conocimiento sobre las responsabilidades específicas de cada empleado contribuye a una estructura jerárquica débil. Las líneas de mando y los reportes no son claros, lo que genera incertidumbre y falta de dirección entre los colaboradores. Esta fragilidad en la jerarquía afecta la capacidad de la empresa para tomar decisiones efectivas y dificulta el flujo adecuado de información y acciones dentro de la organización.

Finalmente, los obstáculos en la comunicación interna tienen consecuencias importantes para el funcionamiento de la empresa. La falta de un sistema de comunicación claro y efectivo conduce a la circulación de información no confirmada y parcial. Como resultado, las decisiones que se toman suelen ser incompletas o mal informadas, lo que impide su correcta ejecución y afecta tanto la coordinación entre equipos como la consecución de los objetivos organizacionales.

1.2.2.b Ventajas de implementar la estructura organizacional

La mejora en la eficiencia operativa se logra al optimizar las funciones mediante la definición clara de las responsabilidades específicas de cada puesto.

Segun Community Tool Box (s.f)

Una organización, por definición, implica una estructura. El grupo tendrá cierta estructura se decida así o no. Por eso, debe ser la estructura que mejor combine con la organización, con el tipo de personas que están involucradas y lo que hacen. (c. 9)

Al establecer de manera precisa los estándares y expectativas, los empleados saben exactamente qué se espera de ellos, lo que facilita una ejecución más efectiva de las tareas. Este enfoque contribuye a reducir el tiempo perdido en malentendidos y duplicación de esfuerzos, mejorando el rendimiento general de la organización.

Una estructura organizativa clara es clave para el buen funcionamiento de una empresa, y un organigrama bien definido juega un papel fundamental en esto. Con una jerarquía bien establecida, la supervisión y gestión de los equipos se vuelve más eficiente, ya que facilita la asignación de responsabilidades y permite un seguimiento adecuado del desempeño de cada área. La necesidad de la claridad en las empresas según Xirau (2021):

La claridad es una cualidad a veces menospreciada dentro de las organizaciones. Puede que su importancia no se pase por alto a propósito, puede que simplemente existan otras prioridades con las que lidiar en el día a día. Pero a pesar de todo esto, la claridad resulta ser un requisito fundamental a la hora de organizar y de actuar con eficacia y productividad. (párr.6)

La claridad en las líneas de mando también fortalece la toma de decisiones y asegura que cada empleado tenga una referencia directa sobre a quién debe reportar y quién supervisa su trabajo.

Por último, una comunicación eficaz es esencial para asegurar que la información fluya de manera adecuada dentro de la empresa. Al implementar canales de comunicación claros, se garantiza que los mensajes importantes lleguen a todos los involucrados de manera oportuna y precisa. Esto no solo evita malentendidos, sino que también asegura que todos los departamentos estén alineados y trabajando hacia los mismos objetivos, lo que fortalece la coordinación interna y la ejecución de las decisiones.

1.2.3 Problemas principales

- Cuando no está claro qué debe hacer cada persona, el trabajo avanza más lento y se pierde tiempo valioso.
- Las tareas confusas o contradictorias terminan generando presión y desmotivación en el equipo.
- La falta de claridad en las responsabilidades suele provocar roces y conflictos entre compañeros.
- Sin roles bien definidos, las decisiones importantes se retrasan y el desempeño general se ve afectado.

1.2.4 Caso de fracaso: Enron

Según Petrella, C y Tessorre, C (2019)

Enron fue una empresa de energía con sede en Houston, Texas, que se declaró en bancarrota en diciembre de 2001 debido a un escándalo contable que implicaba fraude y corrupción. Enron fracasó principalmente porque tenía una cultura que impulsaba a sus ejecutivos a comportamientos indebidos. (párr.2)

Antes de su colapso, Enron tenía una estructura organizacional y manuales de puestos que, en la superficie, parecían adecuados. Sin embargo, en la práctica,

estos documentos no se implementaron de manera efectiva. La falta de claridad en los roles y las responsabilidades, junto con una cultura corporativa tóxica, contribuyó a prácticas empresariales poco éticas.

La falta de transparencia en la estructura organizacional de Enron permitió a sus ejecutivos ocultar información crítica, lo que facilitó la realización de fraudes contables a gran escala. La ausencia de mecanismos claros que promovieran una supervisión adecuada y una divulgación transparente de los datos financieros creó un entorno propicio para las irregularidades que eventualmente llevaron a la caída de la empresa.

Además, la confusión y desorganización interna resultante de la falta de claridad en los roles y responsabilidades complicó la detección y corrección de prácticas indebidas. “Arthur Andersen reconocía que algunos de sus empleados habían destruido documentos de Enron” (Moro, 2022, párr. 8), es bajo una estructura poco clara que se permitió que se pudiera acusar a cualquier colaborador, ya que no existían garantías de cuáles eran las responsabilidades de cada empleado, la estructura poco definida no solo afectó el funcionamiento diario, sino que también impidió la implementación de controles efectivos que pudieran haber evitado las malas prácticas que marcaron su colapso.

La cultura corporativa tóxica de Enron, que priorizaba las ganancias a corto plazo sobre la ética y la responsabilidad, se vio exacerbada por la falta de una estructura organizacional sólida y la ausencia de manuales de puestos bien definidos. Esta combinación de factores creó un entorno donde las prácticas éticamente cuestionables se consideraban aceptables, contribuyendo a una cultura destructiva que afectó a todos los niveles de la empresa.

Finalmente, la integración inadecuada de elementos fundamentales, como los organigramas y manuales de puestos, fue uno de los muchos factores que contribuyeron al colapso financiero de Enron. La incapacidad de estructurar

correctamente la empresa fue un eslabón clave en una serie de fallos organizacionales que llevaron a una de las quiebras más grandes en la historia de Estados Unidos, afectando a miles de empleados e inversores.

1.2.5 Alcances y límites

Implementación de un organigrama detallado:

- Límites: Área administrativa, sector contratistas, diseño de proyectos de vivienda vertical
- Alcance: 6 meses
- Cantidad de puestos: 7
- Identificación de puestos
 - Gerente Administrativo
 - Asistente Administrativo
 - Gerente de Compras
 - Mensajero
 - Gerente Operativo
 - Coordinador Operativo
 - Supervisor Operativo

Desarrollo de Manuales de Puestos:

- Límites: Área administrativa, sector contratistas, diseño de proyectos de vivienda vertical
- Alcance: 6 meses
- Cantidad de puestos: 7
- Identificación de puestos
 - Gerente Administrativo
 - Asistente Administrativo

- Gerente de Compras
- Mensajero
- Gerente Operativo
- Coordinador Operativo
- Supervisor Operativo

Capacitación y Difusión:

- Límites: Área administrativa, sector contratistas, diseño de proyectos de vivienda vertical
- Alcance: 6 meses
- Cantidad de puestos: 7
- Identificación de puestos
 - Gerente Administrativo
 - Asistente Administrativo
 - Gerente de Compras
 - Mensajero
 - Gerente Operativo
 - Coordinador Operativo
 - Supervisor Operativo

1.2.6 Hipótesis

La investigación se plantea con la intención de validar si con la suficiente claridad organizativa se puede atender las principales problemáticas que enfrenta Grupo TCEi, el organigrama atiende a la necesidad de transmitir orden y facilita los procesos de gestión reduciendo problemas relacionados a la dualidad de mando y los manuales de puestos aportan a el dominio adecuado de las expectativas sobre los roles y se desea comprender cual es el impacto que pueden llegar a tener estas herramientas en el área de trabajo.

1.2.6.a Hipótesis positiva

El desarrollar e implementar un organigrama detallado acompañado de manuales de puesto para Grupo TCEi, la eficiencia operativa, la claridad de los roles y responsables, y la comunicación mejoraran de forma significativa, permitiendo un crecimiento organizado y sostenible a futuro.

1.2.6.b Hipótesis nula

Desarrollar e implementar un organigrama detallado con manuales de puestos de Grupo TCEi, podría no tener un impacto significativo en la eficiencia operativa, la claridad de los roles y la comunicación interna, lo que no contribuiría al crecimiento organizado y sostenible a futuro

1.2.7 Justificación de la importancia de la estructura organizacional

El organigrama es una herramienta crucial en la estructura organizativa de Grupo TCEi. Su relevancia se evidencia en varios aspectos que contribuyen al funcionamiento eficiente de nuestra organización.

La claridad en la estructura organizativa es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, y el organigrama desempeña un papel crucial en este aspecto. Al ofrecer una representación visual de la jerarquía interna, el organigrama muestra de manera clara las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles de la organización. Esta representación ayuda a que los empleados comprendan mejor la cadena de mando, lo que permite una ejecución más fluida de sus funciones y asegura que cada individuo conozca a quién debe reportar y quién está a cargo en cada área.

Además, el organigrama facilita la comunicación dentro de la empresa al proporcionar una visión clara de la estructura organizativa. Conocer quién está a

cargo de cada área o función permite que los empleados se comuniquen de manera más efectiva, dirigiendo sus inquietudes, preguntas o solicitudes a las personas correctas. Esto no solo mejora la eficiencia en la toma de decisiones, sino que también acelera el flujo de información, reduciendo los tiempos de espera y asegurando que los problemas se aborden con rapidez y precisión.

Otro beneficio importante del organigrama es la asignación clara de responsabilidades. Al definir de manera concisa las funciones de cada puesto, el organigrama ayuda a evitar confusiones sobre quién es responsable de cada tarea. Esto promueve una mayor eficiencia operativa, ya que cada empleado tiene una comprensión clara de sus deberes, lo que les permite enfocarse en su trabajo sin superposiciones ni incertidumbre sobre las funciones de sus colegas.

Por último, el organigrama es una herramienta valiosa para identificar vacíos y redundancias dentro de la estructura organizativa. Al ofrecer una visión global de la empresa, permite detectar áreas donde se podrían necesitar nuevos roles o funciones, así como identificar posibles redundancias o solapamientos en las responsabilidades. Esto facilita la optimización de la estructura organizativa, ayudando a mejorar la eficiencia operativa y asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva.

Viabilidad y factibilidad: el proyecto se considera viable, tomando en consideración que el costo es 0, ya que el desarrollo e investigación de la propuesta de valor son en donación de tiempo del investigador.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Definición de empresas familiares

La empresa familiar por comprensión común es en donde la propiedad, control y recurrentemente la gestión es gestionada por una o más familias. “Cumplen un papel fundamental en la economía global representando entre el 70% y el 90% del PIB en muchos países.” (Asociación Interamericana de Contabilidad, 2022, p. 1) Estas empresas se distinguen por su enfoque a largo plazo, la relevancia de los valores como parte esencial de la cultura organizacional y la participación de varias generaciones. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos únicos relacionados con la gestión de relaciones personales dentro del entorno laboral.

En la gestión se caracteriza su enfoque a largo plazo, considerando su preocupación por el legado y transmisión de valores esenciales familiares, la sostenibilidad depende en gran parte de la integración de las relaciones personales, con las necesidades del negocio, lo que en muchas situaciones representa tanto una oportunidad como un desafío.

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas familiares es el conflicto de roles, donde las fronteras entre las responsabilidades familiares y las empresariales a menudo se difuminan. Esto puede llevar a malentendidos, resentimientos y decisiones poco objetivas, que pueden poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Por lo tanto, es esencial que las empresas familiares adopten herramientas y prácticas de gestión que les permitan separar claramente las funciones familiares de las empresariales.

2.1.1 Importancia de la organización en empresas familiares

“El cuidado de las relaciones entre la familia y la dirección de las empresas es un elemento clave para el éxito de las organizaciones familiares” (Deloitte, 2001, párr. 12) Dando a entender que el organizarse es crucial en empresas familiares para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo. Una estructura organizativa clara permite que las operaciones sean eficientes, ayuda a evitar conflictos y asegura que todos los miembros comprendan sus roles y responsabilidades, esto es particularmente esencial en empresas familiares donde las relaciones personales influyen significativamente en la dinámica laboral.

Es indudable que conforme avance el tiempo y las empresas perduren a través de las generaciones, se deberán implementar prácticas de gobierno corporativo que institucionalicen las operaciones pero que afecten lo menos posible la cultura y buenas prácticas que la familia ha inculcado a través del tiempo. (Deloitte, 2001, p. 4)

Es a medida que las empresas crecen, la necesidad de una estructura organizativa clara se vuelve más crítica para asegurar que todos los miembros de la familia y empleados externos conozcan sus responsabilidades y funciones, una estructura bien definida hace que la comunicación sea más eficiente permitiendo tomar decisiones rápidas y efectivas, mejorando no solo la comunicación interna, sino que sigue aportando a establecer un marco para el éxito a largo plazo de la organización.

2.2 Empresas familiares y sus desafíos organizacionales

2.2.1 Naturaleza de las empresas familiares

Las empresas familiares se caracterizan por la intersección entre la familia, la propiedad y la gestión.

En muchas ocasiones se ha intentado establecer soluciones que prohíben la participación de familiares o las familias mismas en las organizaciones, lo cual se apoya en un punto de vista gerencial que desaprovecha las enormes ventajas que el espíritu familiar pudiera representar para las empresas. (Deloitte, 2001, p. 3)

Esto crea una dinámica única donde las relaciones familiares pueden influir directamente en las decisiones empresariales. La naturaleza de estas empresas radica en su orientación a largo plazo, Harmoon (2020) "las empresas familiares por una inversión a largo plazo en coherencia con su objetivo más estratégico, la vocación de crear un legado " (párr. 2) El deseo de mantener el legado familiar y la transmisión de valores de generación en generación. Sin embargo, esta naturaleza también puede llevar a desafíos únicos, como la resistencia al cambio o la dificultad para separar lo personal de lo profesional.

2.2.2 Cultura organizacional basada en valores familiares

"En las empresas familiares, los valores se construyen sobre la base de un patrimonio propio, con el objetivo de preservar un legado y siempre priorizando la dimensión humana como factor fundamental." (Instituto de la Empresa Familiar, 2024, párr. 5) La cultura organizacional en empresas familiares está profundamente influenciada por los valores y la ética de la familia propietaria. Estos valores, como la lealtad, la integridad y el respeto, suelen ser el fundamento

de la cultura de la empresa y pueden servir como una poderosa ventaja competitiva.

No obstante, una cultura demasiado rígida puede limitar la adaptabilidad de la empresa, especialmente cuando se enfrenta a cambios en el mercado o la necesidad de innovar. La cultura basada en valores familiares también puede crear un entorno donde se prioricen las relaciones personales sobre la meritocracia, lo que podría desincentivar a los empleados no familiares, "La cultura organizacional de las empresas familiares, profundamente arraigada en los valores familiares, puede ser tanto una ventaja competitiva como un obstáculo para la innovación" (La Cultura Organizacional en la Empresa Familiar., s. f., p. 6).

2.2.3 Ventajas y desventajas de la participación familiar en la gestión

Las empresas familiares tienen ventajas que muchas veces son subestimadas, entre las cuales destacan las siguientes: 1. Orgullo y sentido de pertenencia 2. Compromiso y responsabilidad 3. Experiencia y conocimiento 4. Cultura perdurable y estable 5. Rapidez en la toma de decisiones 6. Planeación de largo plazo (Deloitte, , 2001, p. 2)

Se destacan las ventajas resumiendo en un mando unido y con afinidad, los valores se cultivan desde las costumbres más cotidianas de cada uno de la familia y permite dirigir la empresa bajo el mismo enfoque durante más tiempo, por ello también es importante no evadir las diversas desventajas que se conocen sobre un entorno corporativo familiar como como la posibilidad de favoritismo, la falta de profesionalismo en ciertos casos, y el riesgo de conflictos entre miembros familiares.

2.2.3.a Ventajas

La lealtad y el compromiso son características fundamentales en las empresas familiares, ya que los miembros de la familia suelen estar profundamente comprometidos con el éxito del negocio. Este vínculo emocional con la empresa va más allá de una simple relación laboral, generando un nivel de dedicación y esfuerzo que puede ser difícil de encontrar en empleados externos. Este compromiso, en muchos casos, se traduce en una mayor estabilidad para la empresa, ya que los familiares están dispuestos a enfrentar desafíos con resiliencia y a trabajar arduamente para superar las dificultades, asegurando la continuidad del negocio.

La participación de la familia también permite una visión a largo plazo que diferencia a las empresas familiares de otras organizaciones. Mientras que muchas empresas pueden enfocarse en obtener ganancias inmediatas, en las empresas familiares el objetivo suele estar más orientado a la preservación del legado y el bienestar futuro de la familia. Esta perspectiva a largo plazo fomenta la toma de decisiones más cautelosa y planificada, enfocada en el crecimiento sostenible y en mantener la integridad de la empresa para las próximas generaciones.

Finalmente, la confianza y la cohesión entre los miembros de la familia son grandes fortalezas que pueden facilitar la toma de decisiones y la ejecución de estrategias. Al haber un alto grado de confianza mutua, los miembros familiares pueden trabajar de manera más eficiente, compartir ideas con mayor fluidez y tomar decisiones con rapidez. Esta cohesión interna permite una colaboración más cercana y un enfoque unificado hacia los objetivos de la empresa, lo que puede fortalecer su competitividad en el mercado.

2.2.3.b Desventajas

La falta de objetividad es uno de los principales desafíos en las empresas familiares, ya que la cercanía emocional entre los miembros puede influir negativamente en la toma de decisiones. La familiaridad y las relaciones personales a menudo pueden nublar el juicio, llevando a decisiones basadas en favoritismos o emociones, en lugar de criterios objetivos y racionales. Esto puede afectar el crecimiento del negocio, ya que no siempre se seleccionan las mejores estrategias o personas para ocupar puestos clave, lo que limita el potencial de la empresa para adaptarse y prosperar.

Además, las empresas familiares suelen mostrar una mayor resistencia al cambio, especialmente cuando se trata de ideas o enfoques que contradicen las tradiciones y valores establecidos por generaciones anteriores. Esta resistencia puede impedir la innovación y la evolución del negocio, ya que las empresas familiares tienden a aferrarse a lo que ha funcionado en el pasado, incluso si el contexto del mercado ha cambiado. En un entorno competitivo y en constante transformación, la incapacidad para adaptarse a nuevas tendencias y tecnologías puede poner en riesgo la viabilidad a largo plazo del negocio.

Por último, la dificultad para atraer talento externo es un problema común en las empresas familiares debido a la percepción de favoritismo hacia los miembros de la familia. Los profesionales externos pueden sentir que no tendrán las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo que los familiares, lo que los desincentiva a unirse a la organización. Esta limitación en la atracción de talento externo puede restringir la capacidad de la empresa para incorporar nuevas habilidades y perspectivas, lo que es esencial para mantenerse competitiva en el mercado actual.

2.2.4 Conflicto de roles y autoridad

En una empresa familiar, es común que los roles no estén claramente definidos, lo que puede generar conflictos de autoridad. Por ejemplo, un miembro de la familia puede asumir un rol directivo sin tener las competencias necesarias, lo que provoca tensiones con empleados más capacitados. Además, la falta de claridad en las líneas de autoridad puede llevar a duplicidades en las funciones y a la toma de decisiones contradictorias. Para evitar estos problemas, es esencial establecer un organigrama claro y manuales de puestos que definan con precisión las responsabilidades de cada rol.

2.3 Necesidad de claridad en roles y responsabilidades

La claridad en los roles y responsabilidades es fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa, pero es especialmente crítica en una empresa familiar. Cuando los roles no están bien definidos, pueden surgir conflictos de poder y malentendidos, lo que afecta la productividad y el ambiente de trabajo. Definir claramente quién es responsable de qué tareas y quién tiene la autoridad para tomar decisiones es esencial para evitar duplicidades y asegurar que todos los miembros del equipo, incluidos los familiares, trabajen en armonía hacia los mismos objetivos. Como plantea Rebeca (2024)

Establecer roles y responsabilidades claros para cada miembro de la familia y del equipo es crucial para evitar confusiones y garantizar que todos estén alineados con sus funciones específicas dentro de la empresa. Esto promueve la colaboración, mejora el ambiente laboral y empodera a cada miembro del equipo al clarificar sus responsabilidades. (párr. 7)

La falta de claridad en los roles puede llevar a una situación donde las responsabilidades se diluyan, y nadie se sienta plenamente responsable. Además,

sin una estructura clara, la empresa puede enfrentar desafíos significativos cuando se trata de implementar estrategias de crecimiento o de responder a cambios en el mercado. Establecer roles y responsabilidades bien definidos también es crucial para la sucesión y la integración de nuevos miembros, ya que proporciona un marco claro dentro del cual operar.

2.4 Organigramas como herramienta de organización

2.4.1 Definición de organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa. Muestra las relaciones jerárquicas y las líneas de autoridad dentro de la organización, lo que ayuda a clarificar las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo. "Un organigrama describe el funcionamiento de una empresa. Creados por Daniel McCallum alrededor de 1854, los organigramas se utilizaron normalmente en los círculos de ingeniería hasta la década de 1920." (*Miro*, s. f., párr. 5)

La historia ha inclinado a los organigramas a que ordenen y generen claridad sobre cómo es la empresa de una forma sencilla y por lo mismo existen varios tipos de organigramas, como el jerárquico, el matricial y el funcional, cada uno adecuado para diferentes estructuras organizativas y necesidades empresariales.

2.4.2 Beneficios de un organigrama en una empresa familiar

En una empresa familiar, un organigrama es una herramienta crucial para gestionar la complejidad organizativa y evitar conflictos internos. "La estructuración de la plantilla de una compañía tiene una importancia estratégica tanto para Recursos Humanos, como para cada uno de los empleados de la organización."

(Velilla, 2024, párr. 1) Al delinear claramente quién está a cargo de qué área, el organigrama ayuda a prevenir malentendidos y a mejorar la eficiencia operativa. También facilita la comunicación interna al proporcionar una visión clara de las líneas de autoridad y responsabilidad. Esto es especialmente importante en empresas familiares, donde las dinámicas personales pueden complicar la estructura organizativa.

2.4.3 Clarificación de roles y líneas de autoridad

El organigrama clarifica las líneas de autoridad dentro de la empresa, mostrando quién reporta a quién y cuáles son las responsabilidades de cada rol. Esto ayuda a prevenir conflictos y malentendidos, ya que todos los empleados, incluidos los miembros de la familia, saben a quién deben dirigirse para tomar decisiones o resolver problemas. Además, el organigrama sirve como una herramienta para evaluar la estructura organizativa y hacer ajustes cuando sea necesario, garantizando que la empresa opere de manera eficiente.

2.4.4 Mejora de la comunicación interna

La implementación de un organigrama mejora la comunicación interna al proporcionar una estructura clara para el flujo de información. En una empresa familiar, donde la comunicación puede verse afectada por las relaciones personales, un organigrama ayuda a formalizar los canales de comunicación y asegura que la información fluya de manera efectiva entre los diferentes niveles de la organización. Esto no solo mejora la toma de decisiones, sino que también ayuda a mantener a todos los empleados alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.5 Tipos de organigramas aplicables a empresas familiares

2.5.1 Organigrama jerárquico

El organigrama jerárquico es el más común y sencillo de implementar en empresas familiares. Este tipo de organigrama organiza a los empleados en niveles de jerarquía, donde cada nivel tiene un grado diferente de autoridad y responsabilidad.

De acuerdo con Miro, (s. f.)

El organigrama vertical es una estructura organizativa tradicional que representa la jerarquía de una organización de arriba hacia abajo. Al principio de este organigrama, generalmente se encuentra la alta dirección, como el CEO o el presidente, seguido por niveles de gestión y supervisión en un formato descendente. (párr. 19)

Es útil para empresas familiares que buscan una estructura clara y sencilla, donde las líneas de mando son directas y fácilmente comprensibles. Sin embargo, puede limitar la flexibilidad y la innovación, ya que las decisiones suelen concentrarse en la cima de la jerarquía.

2.5.2 Organigrama matricial

Un organigrama matricial es más complejo y está diseñado para organizaciones que manejan múltiples proyectos o requieren de una estructura multifuncional. “Un organigrama matricial es una cuadrícula que muestra equipos interfuncionales. Debido a esta Inter funcionalidad, los miembros del equipo

trabajan con colegas de diferentes departamentos y dependen de varios directivos.” (Miro, s. f., párr. 12)

En este tipo de organigrama, los empleados pueden reportar a más de un superior, dependiendo del proyecto o función en la que estén involucrados. Esto puede ser beneficioso para empresas familiares que desean fomentar la colaboración entre diferentes áreas de la empresa, pero también puede generar conflictos de autoridad si no se gestiona adecuadamente.

2.5.3 Organigrama por funciones

El organigrama por funciones divide a la empresa en departamentos especializados, como marketing, finanzas, y producción. Cada departamento está liderado por un jefe que reporta a la alta dirección. Este tipo de organigrama es ideal para empresas familiares que han crecido y necesitan especializarse en diferentes áreas para aumentar la eficiencia operativa. Facilita la gestión de funciones específicas y puede mejorar la productividad al asignar tareas a expertos en cada área. Sin embargo, puede crear silos organizacionales si no se fomenta la comunicación interdepartamental.

2.6 Manuales de puestos: definición e importancia

2.6.1 Qué son los manuales de puestos

Los manuales de puestos son documentos que describen en detalle las responsabilidades, tareas y competencias necesarias para cada rol dentro de la empresa.

Los manuales de puesto son documentos de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una empresa. Suelen contener información, autorizaciones y/o documentos necesarios y

máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que sea útil para el eficiente desarrollo de sus funciones (De Redacción de Drew, 2023., párr. 6)

Sirven para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona prestará un servicio. Estos manuales proporcionan una guía clara sobre lo que se espera de cada empleado y cómo deben desempeñar sus funciones. En una empresa familiar, los manuales de puestos son fundamentales para formalizar la estructura organizativa y asegurar que tanto los miembros de la familia como los empleados externos entiendan claramente sus roles y responsabilidades.

2.6.2 Componentes clave de un manual de puestos

El diseño de un manual de puestos debe basarse en una forma accesible de entender garantizando que cumpla su función, informar, con el objetivo de desarrollar un manual se debe de establecer las expectativas que se tienen sobre el mismo “Para poder diseñar un manual, se debe tener claro cuáles son las funciones, responsabilidades y obligaciones y ubicación del puesto dentro de la empresa.” (De Redacción de Drew, 2023., párr. 9)

Los manuales de puestos deben incluir varios componentes clave para ser efectivos:

- Descripción del puesto: Un resumen del propósito general del rol, incluyendo su posición dentro de la estructura organizativa y sus principales objetivos.
- Responsabilidades y funciones: Una lista detallada de las tareas y responsabilidades que el empleado debe cumplir en su rol. Esto ayuda a evitar malentendidos y asegura que todos los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos.

- Competencias y habilidades necesarias: Las habilidades técnicas, conocimientos y competencias personales que se requieren para desempeñar el rol con éxito. Esto puede incluir habilidades específicas, como el manejo de software, o competencias más generales, como la capacidad de trabajar en equipo o liderar proyectos.
- Criterios de evaluación del desempeño: Parámetros claros que se utilizarán para evaluar el rendimiento del empleado en su rol, lo cual es crucial para gestionar el desarrollo profesional y asegurar que los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa.

2.7 Beneficios de los manuales de puestos en empresas familiares

2.7.1 Reducción de conflictos por roles ambiguos

Los manuales de puestos ayudan a reducir los conflictos en la empresa al proporcionar una descripción clara de las responsabilidades de cada rol. En una empresa familiar, donde las relaciones personales pueden complicar la gestión, estos manuales aseguran que todos entiendan sus funciones y evitan la superposición de tareas. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también previene tensiones innecesarias entre los miembros de la familia y los empleados.

2.7.2 Establecimiento de expectativas claras

Los manuales de puestos establecen expectativas claras para cada rol dentro de la empresa, lo que facilita la gestión del desempeño y la rendición de cuentas. Al definir con precisión lo que se espera de cada empleado, los manuales permiten una evaluación justa y objetiva del rendimiento. Esto es especialmente importante en empresas familiares, donde las relaciones personales pueden influir

en la percepción del desempeño. Tener criterios claros y documentados asegura que todos los empleados sean evaluados de manera equitativa.

2.7.3 Ayuda en el proceso de capacitación y evaluación

Los manuales de puestos son herramientas valiosas en el proceso de capacitación, ya que proporcionan una guía detallada de las competencias necesarias para cada rol. “Estos documentos fomentan la coherencia y eficacia en el desempeño laboral, clarifican actividades diarias y apoyan la toma de decisiones. Especifican competencias y perfiles, siendo esenciales para la capacitación y el desarrollo profesional.” (Manuales de Puestos: Herramientas de Gestión en Recursos Humanos, s. f., párr. 1).

Esto permite diseñar programas de formación específicos que ayuden a los empleados a desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades. Además, los manuales sirven como referencia durante la evaluación del desempeño, asegurando que las evaluaciones se basen en criterios objetivos y previamente establecidos.

2.8 Proceso de elaboración de manuales de puestos en empresas familiares

2.8.1 Análisis y descripción de puestos

El proceso de elaboración de un manual de puestos comienza con un análisis detallado de cada rol dentro de la empresa. Este análisis implica identificar las tareas principales que realiza cada empleado, las competencias necesarias para desempeñar esas tareas, y cómo cada rol contribuye a los objetivos generales de la empresa. Es fundamental que este análisis sea exhaustivo para

asegurar que el manual refleje con precisión las responsabilidades y expectativas de cada puesto.

2.8.2 Consulta con los empleados y miembros familiares

Para garantizar que los manuales de puestos sean precisos y estén alineados con la realidad operativa de la empresa, es esencial consultar a los empleados y miembros de la familia durante el proceso de elaboración. Esto no solo asegura que los manuales reflejen adecuadamente las funciones y responsabilidades de cada rol, sino que también genera un sentido de propiedad y compromiso entre los empleados, lo que facilita la aceptación e implementación de los manuales.

2.8.3 Revisión y actualización periódica

Los manuales de puestos no deben ser documentos estáticos. A medida que la empresa crece y evoluciona, es necesario revisar y actualizar los manuales de puestos para reflejar los cambios en la estructura organizativa, las tecnologías utilizadas y las necesidades del mercado. La revisión periódica de los manuales asegura que sigan siendo relevantes y útiles para la gestión de la empresa. Esto es particularmente importante en una empresa familiar, donde los roles y las responsabilidades pueden cambiar con el tiempo debido a la sucesión y la expansión del negocio.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El enfoque seleccionado para la investigación es cualitativo, ya que se busca comprender en profundidad las dinámicas y los problemas específicos que enfrentan las empresas familiares. Este enfoque permitirá explorar cómo se gestionan los roles y de qué manera los organigramas y manuales de puestos impactan en la organización desde el interior del área administrativa.

3.1.1 Objetivo general

Establecer los canales de comunicación, las tareas asignadas y los roles específicos para cada puesto, las funciones de cada puesto de trabajo para estructurar el organigrama y manuales de puesto de Grupo TCEi.

3.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las competencias clave requeridas en los puestos de trabajo dentro de empresas familiares, y cómo estas competencias contribuyen a la eficiencia organizacional.
- Identificar cuáles son las funciones claves que desempeña cada puesto en el área administrativa de Grupo TCEi.
- Evaluar la influencia de la comunicación interna y la toma de decisiones dentro de las empresas de Grupo TCEi.

3.1.3 Límites y alcances

- Se realizará una investigación exploratoria enfocada en la estructura de roles del área administrativa de Grupo TCEi.

3.2 Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos consistirá en la realización de entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Se opta por las entrevistas debido a que permiten captar directamente las experiencias de los miembros de la familia sobre cómo perciben la organización dentro de la empresa. Además, el análisis de documentos, como organigramas y manuales de puestos, proporcionará una visión complementaria sobre la aplicación práctica de estas herramientas.

3.3 Instrumento de recolección de datos

El principal instrumento será una guía de entrevista diseñada para obtener información sobre la estructura organizacional, los roles y los desafíos de gestión en las empresas familiares. La guía permitirá abordar los temas más relevantes y adaptar las preguntas según lo que surja en las conversaciones. Asimismo, se empleará una lista de verificación que asegurará que no se omitan detalles clave al revisar los organigramas y manuales de puestos.

3.4 Procedimientos para la aplicación del instrumento

Las entrevistas se realizarán con los miembros clave de la familia que participan en la gestión de la empresa, así como con empleados que no forman parte de la familia para obtener una visión más amplia. El análisis documental se llevará a cabo mediante la revisión de los organigramas y manuales de puestos

disponibles en las empresas participantes. Este procedimiento permitirá obtener una visión integral, combinando las perspectivas de los miembros de la familia y los empleados no familiares, así como comparar la información obtenida en las entrevistas con la práctica real reflejada en los documentos.

3.5 Población y muestra

La población total para investigar se encuentra en el área administrativa de la empresa Grupo TCEi, los puestos a investigar son:

- Gerente Administrativo (1)
- Asistente Administrativo (1)
- Gerente de Compras (1)
- Mensajero (1)
- Gerente Operativo (1)
- Coordinador Operativo (1)
- Supervisor Operativo (1)

Capítulo IV

Estudio de campo

4.1 Transcripción de entrevistas

Transcripción de la entrevista: asistente administrativo

Aroldo Orellana: Hola, gracias por participar en la entrevista, para empezar, ¿puedes decirme cuál es tu puesto actual y qué responsabilidades tienes en el grupo?

Asistente Administrativo: Claro mucho gusto Aroldo, viera que mis responsabilidades son principal mente manejar la agenda del arquitecto (gerente administrativo), yo miro para las reuniones que todos estén aquí y si hay algo que el gerente administrativo quiera hacer y ya por sus tareas no le da chance ya lo ayudo y le doy seguimiento yo, trato de ordenar informes y si hay que estar pendientes de algún trámite ya yo coordino con el mensajero y ya hasta que está completo ya me acerco al gerente administrativo, realmente es difícil decir porque pues es un poco de todo lo que va tocando.

Aroldo Orellana: ¿con quiénes se comunica más a menudo para llevar a cabo sus tareas?

Asistente Administrativo: Me toca hablar bastante sobre todo con el gerente administrativo, ya sabe ver en que lo puedo ayudar o si quiere que haya algo a lo que le ponga atención ya una vez sé que tenemos que hacer ya platico a veces con el gerente de compras, pero realmente con quien más miro que hacemos es con el mensajero, que es como una extensión de la oficina y nos conecta con el mundo exterior, para tramites y esas cosas

Aroldo Orellana: Excelente mire y usted considera que sus responsabilidades si están definidas o ¿hay momentos en los que se traslapan con las de otros compañeros?

Asistente Administrativo: Viera que por lo general si tengo claro lo que debo de hacer, pero a veces me piden cosas que yo sé no son pues lo que en teoría me toca, pero pues con tal de ayudar, uno se acostumbra a verdad no me molesta, pero a veces me hago bolas para saber cuál es prioridad, pues más urgente porque todo es para ayer.

Aroldo Orellana: Normal usted realmente uno mira y a veces hasta se siente raro no ayudar siquiera un poco, más cuando el ambiente se presta, ¿pero mire y usted a quien le reporta y quiénes le reportan a usted?

Asistente Administrativo: Yo le reporto al gerente administrativo, y a veces al gerente operativo, no tengo a nadie que me reporte directamente, pero si le digo que soy de los principales responsables de lo que hace el mensajero, yo soy la que por lo general le dice que hacer y así alguien quiere algo por lo general me pregunta si anda ocupado o si puedo avisarle para que de la vuelta y pues así, cualquier cosa yo lo regaño.

Aroldo Orellana: Claro, puede ser complicado ¿cuáles diría que son los principales retos que enfrenta al comunicarse o colaborar con otros departamentos o personas?

Asistente Administrativo: Fíjese que cuando no son claros, esos nervios de que no se saben bien los plazos y que tanto urge, a veces cuando piden cotizaciones no sabe uno que tan rápido o si hay que darle prioridad pues, no queda claro y después es culpa de uno, y eso genera poco a poco un desorden y es que todo es muy informal sabe, no se cuidan detalles importantes.

Aroldo Orellana: ¿hay tareas o decisiones que cree que no están claramente asignadas dentro del grupo?

Asistente Administrativo: A veces pienso que los documentos no se manejan bien o pues no se sabe que hay que hacer, personalmente no sé quién es responsable de revisarlos y después archivarlos, pensaría que yo lo hago, pero no siempre y hay documentos que ni siquiera veo.

Aroldo Orellana: ¿qué competencias o habilidades crees que son esenciales para desempeñar tu puesto de manera efectiva?

Asistente Administrativo: Yo creo que lo más importante es ser ordenado, y sobre todo ser proactivo ayuda mucho, pero creo que es algo esencial porque las cosas no llegan solas, es clave para lo que hago poder hablar con todos por ello buenas habilidades de comunicación y que no sea una persona tímida.

Aroldo Orellana: ¿recibes retroalimentación clara sobre tu desempeño y cómo se te evalúa?

Asistente Administrativo: No hay mucha retroalimentación, personalmente soy de la idea que mientras no haga nada malo pues no me van a decir nada y si no me dicen nada es porque algo estoy haciendo bien, a veces se habla en reuniones, pero no hay una evaluación formal.

Aroldo Orellana: ¿cómo percibes la estructura organizacional actual? ¿facilita la colaboración y el flujo de trabajo?

Asistente administrativo: Creo que estamos bien, cuando viene alguien nuevo cuesta que se acomode, pero una vez entra en el flujo es fácil comunicarse todos nos llevamos bastante bien, aunque a veces falta seguridad con quien toma las decisiones finales.

Aroldo Orellana: ¿tienes alguna sugerencia para mejorar la comunicación o la distribución de responsabilidades dentro del grupo?

Asistente Administrativo: Pienso que tal vez algo que nos permita ver que tareas tiene cada uno y tal vez que también diga cómo va en plazo, para saber que está pendiente y a quien le toca.

Transcripción de la Entrevista: Gerente de Compras

Aroldo Orellana: Gracias por tu tiempo, para comenzar, ¿puedes contarnos sobre tu puesto y tus principales responsabilidades?

Gerente de Compras: Por supuesto, yo por lo general veo todo lo de compras y mi principal responsabilidad es asegurarme de que tengamos los materiales y suministros necesarios para la producción. Por eso me toca negociar con proveedores y realizar pedidos de lo que se necesite según el proyecto en el que estemos.

Aroldo Orellana: ¿con quiénes te comunicas más frecuentemente para hacer tu trabajo?

Gerente de Compras: Me comunico mucho con el gerente administrativo y el gerente operativo, más que nada como para entender bien que necesitan y en qué condiciones, así como presupuesto y cantidades, igual diría que con quien más hablo es con proveedores o para ver si ya transfirieron.

Aroldo Orellana: ¿consideras que tus responsabilidades están bien definidas o hay momentos en que se traslapan con otros roles?

Gerente de Compras: Creo que es sencillo y no hay mucho en lo que me pueda como distraer si tengo tiempo suelo ayudar ordenando algo, pero por lo general pues como los planes ya en obra cambian así pues me afecta, pienso que tal vez con un poco más de comunicación no sería tanto problema.

Aroldo Orellana: ¿a quién le reportas y quiénes te reportan directamente?

Gerente de Compras: Le reporto a ambos gerentes, no tengo a nadie como a quien darle instrucciones casi siempre coordino con la asistente administrativa para que el mensajero recoja algo, por lo general no hablamos mucho de así como trabajo.

Aroldo Orellana: ¿cuáles son los principales retos que enfrentas al comunicarte o colaborar con otros departamentos?

Gerente de Compras: Un reto constante es el tiempo. A veces necesito decisiones rápidas, pero hay retrasos en la comunicación con otros departamentos. Si no tengo la información que necesito, no puedo tomar decisiones eficaces.

Aroldo Orellana: ¿hay tareas o decisiones que crees que no están claramente asignadas dentro del grupo?

Gerente de Compras: Sí, a veces hay confusiones sobre quién se encarga de ciertos proveedores. A veces por las relaciones más personales entiendo que lo atienda alguno de los gerentes, pero creo que deberíamos tener un registro más claro sobre las responsabilidades de cada uno en el proceso de compras.

Aroldo Orellana: ¿qué competencias o habilidades crees que son esenciales para desempeñar tu puesto de manera efectiva?

Gerente de Compras: Gente sin miedo a hablar, porque es importante negociar si uno se queda con la primera propuesta siempre le pierde, ponerse las pilas y saber cuánto se puede pagar es clave, por lo mismo pues saber trabajar bajo presión, muchas veces le dicen a uno que no.

Aroldo Orellana: ¿recibes retroalimentación clara sobre tu desempeño y cómo se te evalúa?

Gerente de Compras: A veces platicamos de precios y de cómo estamos con algunos proveedores o si llego algo mal pues se me hace saber y vemos que se hace, pero no son regañíos ni nada parecido, creo que todo normal, pues si hay algo mal se me hace saber y así.

Aroldo Orellana: ¿cómo percibes la estructura organizacional actual? ¿Facilita la colaboración y el flujo de trabajo?

Gerente de Compras: Me gusta personalmente me siento cómoda y en confianza, tal vez un poco más de flexibilidad porque en algunos proyectos sería bueno un poco más de ayuda en algunas áreas que en otras.

Aroldo Orellana: ¿tienes alguna sugerencia para mejorar la comunicación o la distribución de responsabilidades dentro del grupo?

Gerente de Compras: Tal vez algún bono o que nos evalúen ya sabe y que nos den bonos, hablando en serio pienso que un tablero donde sepa que está haciendo cada uno para saber quién puede ayudar o está libre para que se le encuentre oficio.

Transcripción de la Entrevista: Mensajero

Aroldo Orellana: Hola, gracias por participar en esta entrevista. Cuéntame sobre tu puesto y cuáles son tus principales responsabilidades.

Mensajero: Qué onda fijate que mi chance es entregar o ir a traer lo que sea que me pidan ya sea en moto o en la vaquita (un camioncito) a veces también tramites, hacer cola y esperar, pero eso me toca.

Aroldo Orellana: ¿con quién es te comunicas más frecuentemente para hacer tu trabajo?

Mensajero: Principalmente con el asistente administrativo ella es la que en las mañanas me cuenta cual es el plan del día o más bien como que se necesita y ya yo me ordeno, también el gerente administrativo a veces me pide cosas, pero sencillo, pero eso así de que para el mandado de allí pues hablo con todos por si tienen que recibir algo de lo que cargo.

Aroldo Orellana: ¿consideras que tus responsabilidades están bien definidas o hay momentos en que se traslapan con otros roles?

Mensajero: Lo mío es fijo llevar y traer, tener cuidado con la moto y no chocar, aunque a veces cuando estoy mucho tiempo en la oficina me ponen a organizar facturas y eso, no me molesta, pero no muy le agarro la onda.

Aroldo Orellana: ¿a quién le reportas y quiénes te reportan directamente?

Mensajero: Le reporto al Asistente Administrativo. No tengo a nadie que me reporte, pero trabajo muy de cerca con casi todos.

Aroldo Orellana: ¿cuáles son los principales retos que enfrentas al comunicarte o colaborar con otros departamentos?

Mensajero: Los horarios y las prisas, a veces no sé qué las cosas ya van tarde y las dejo de ultimo y después me regañan, a veces pienso que hay información que no me llega.

Aroldo Orellana: ¿hay tareas o decisiones que crees que no están claramente asignadas dentro del grupo?

Mensajero: A veces siento que no está claro quién es responsable de ciertas entregas. Por ejemplo, si algo se olvida, a veces no sé si es mi responsabilidad hacer un seguimiento o no.

Aroldo Orellana: ¿qué competencias o habilidades crees que son esenciales para desempeñar tu puesto de manera efectiva?

Mensajero: La puntualidad y la responsabilidad, uno anda en vehículo prestado hay que cuidarlo y si no cumplís con las entregas no duras en el chance.

Aroldo Orellana: ¿recibes retroalimentación clara sobre tu desempeño y cómo se te evalúa?

Mensajero: Pues cuando me equivoco me regañan.

Aroldo Orellana: ¿cómo percibes la estructura organizacional actual? ¿facilita la colaboración y el flujo de trabajo?

Mensajero: En general, la estructura es buena, pero hay ocasiones en que siento que falta claridad. No siempre sé a quién acudir si tengo dudas sobre alguna entrega.

Aroldo Orellana: ¿tienes alguna sugerencia para mejorar la comunicación o la distribución de responsabilidades dentro del grupo?

Mensajero: Un grupo donde pueda preguntar en general de quién es que o si alguien quiere algo.

Transcripción de la Entrevista: Gerente Operativo

Aroldo Orellana: Gracias por tomar el tiempo para esta entrevista. Cuéntame un poco, ¿cuál es tu rol en el grupo y qué es lo que haces en tu día a día?

Gerente Operativo: Mucho gusto si, te cuento yo veo realmente toda la operación, estoy a cargo de todo lo que pase en obra, es mi hermano (Gerente administrativo) el que mira que no nos falte nada allá, realmente veo todo lo que pasa en obra, desde que se está haciendo, que se debería hacer y que toco encaje con los plazos de entrega, más que nada como es algo delicado pues porque siempre están corriendo con los tiempos me suelo pasar todo el día visitando obras y resolviendo lo que pase, por ejemplo si fallo algo o si hay un cambio de último momento yo lo veo y apruebo o no.

Aroldo Orellana: Y dentro del grupo, ¿con quién te toca comunicarte más frecuentemente para poder realizar tu trabajo?

Gerente Operativo: Uf, con varios. En general, tengo mucha comunicación con todos los contratistas y sus supervisores, porque si ellos no me informan bien o a tiempo sobre si hay problemas con los materiales o algún retraso, se me complica mucho planear las operaciones. También hablo bastante con el área de administración para coordinar los reportes que entregamos sobre cómo van los proyectos, principalmente para que cobren. Ah, y también con el coordinador operativo, porque es quien me ayuda a arreglar los planos o cualquier cosa que en

teoría tendría que hacer en oficina, más que nada planos o cambios en los mismos.

Aroldo Orellana: ¿y sientes que tus responsabilidades están claramente definidas o a veces se traslapan con otros roles?

Gerente Operativo: Mmm, en general están claras, pero, siendo sincero, sí hay momentos en que hay un poco de confusión, sobre todo con el gerente de compras. Por ejemplo, si falta algún material crítico, a veces no está del todo claro si yo debo priorizar qué compras son urgentes o si ella tiene la última palabra. En esas situaciones, como que nos falta una línea bien definida de quién toma la decisión.

Aroldo Orellana: Entonces, ¿tú le reportas al gerente general, cierto? ¿y quiénes te reportan a ti?

Gerente Operativo: Como tal reportar no le reporto a nadie, platicamos con mi hermano (gerente administrativo) como van las cosas, pero realmente creo que confiamos bastante entre nosotros y solo cuando hay un problema serio ya vemos como le hacemos juntos, ya quiénes me reportan a mí son mis supervisores de obra, realmente son como una extensión de mí porque no logro estar en todos lados siempre y eso me ayuda bastante.

Aroldo Orellana: ¿cuáles son los principales retos que enfrentas en tu trabajo cuando te toca colaborar o comunicarte con otros departamentos?

Gerente Operativo: El reto más grande es la falta de comunicación fluida entre áreas. A veces no se me avisa si un envío se retrasa o compras no me informa de inmediato si hay algún problema con las órdenes. Eso me deja en una situación en la que no puedo planificar bien y, claro, se generan cuellos de botella que podríamos haber evitado con una simple llamada o correo.

Aroldo Orellana: Entonces, ¿hay algunas tareas o decisiones que sientes que no están claramente asignadas o que generan confusión?

Gerente Operativo: Sí, a veces pasa que las decisiones sobre qué proyectos o pedidos priorizar no están tan claras. Me ha tocado que ventas diga que cierto pedido debe salir antes, pero operaciones tiene otros planes y ahí se genera una tensión porque cada área tiene sus propios criterios de urgencia.

Aroldo Orellana: ¿y qué habilidades crees que son esenciales para desempeñar tu puesto de manera efectiva?

Gerente Operativo: Uf, muchas. Creo que lo principal es ser buen líder, porque al final del día, dirigir un equipo grande requiere saber cómo motivarlos y guiarlos, pero también tener mano firme cuando es necesario. También la capacidad de resolver problemas rápido, porque los contratiempos están a la orden del día, y si te quedas paralizado, todo se va al traste. Y, por supuesto, tener una visión más estratégica, saber ver un poco más allá del día a día para evitar problemas más grandes.

Aroldo Orellana: ¿cómo es la retroalimentación que recibes sobre tu trabajo? ¿Te evalúan de alguna manera?

Gerente Operativo: Honestamente, la retroalimentación es bastante informal. Si todo va bien, se nota porque nos logramos mantener, pero si algo está mal, también lo noto rápido. No tenemos un sistema formal para evaluarnos, lo cual creo que nos podría ayudar bastante.

Aroldo Orellana: ¿qué opinas de la estructura organizacional actual? ¿te parece que facilita la colaboración y el flujo de trabajo?

Gerente Operativo: La estructura está bien en general, pero hay áreas donde no es tan clara. A veces la jerarquía no es evidente y eso afecta la manera en que nos comunicamos. Si tuviéramos una estructura más definida, creo que el flujo de trabajo mejoraría mucho.

Aroldo Orellana: Finalmente, ¿tienes alguna sugerencia para mejorar la comunicación o cómo se distribuyen las responsabilidades?

Gerente Operativo: Sí, creo que algo que nos ayudaría mucho sería tener más reuniones interdepartamentales. Tener una mesa redonda donde todos sepamos lo que está pasando evitaría muchos problemas de coordinación.

Transcripción de la Entrevista: Coordinador Operativo

Aroldo Orellana: Hola, gracias por sentarte con nosotros. Cuéntame, ¿cuál es tu rol dentro del grupo y qué haces día a día?

Coordinador Operativo: Te cuento básicamente, mi trabajo es que todo lo que se necesite para que se entienda en obra se tenga, yo atiendo correcciones en planos, cotizaciones y que todo encaje por parte de nuestra planificación con las expectativas de los clientes.

Aroldo Orellana: ¿con quién es te comunicas más frecuentemente para realizar tu trabajo?

Coordinador Operativo: Hablo principalmente con el Gerente Operativo, que es mi jefe directo. Él me dice las generalidades de lo que se debe hacer en el día, También estoy en constante comunicación con los supervisores de cada área, que son los que están más directamente con los electricistas.

Aroldo Orellana: ¿sientes que tus responsabilidades están bien definidas o a veces se traslapan con otros roles?

Coordinador Operativo: Pues, en su mayoría, sí. Creo que el problema es que realmente no se considera en su totalidad todo el trabajo que debo hacer y a veces considero que, si me gustaría tener un poco de ayuda, las correcciones y reuniones me quitan bastante trabajo y con el aumento de trabajo no parece que vaya a bajar mi carga, pero no se nota hasta que se empieza a retrasar el trabajo.

Aroldo Orellana: Y en cuanto a jerarquía, ¿a quién le reportas y quiénes te reportan a ti?

Coordinador Operativo: Yo le reporto directamente al Gerente Operativo. Los supervisores de las áreas no me reportan directamente, pero si tienen alguna duda de los planos o del diseño me pueden llegar a preguntar, aunque a veces ellos también hablan directamente con el Gerente, lo que puede generar confusión.

Aroldo Orellana: ¿cuáles son los principales retos que enfrentas cuando te toca colaborar o comunicarte con otros departamentos?

Coordinador Operativo: A veces el problema está en los cambios de último minuto que no se comunican bien. Se cambia algo, como un envío o un material, y no siempre nos avisan a tiempo pueden ser clientes o de forma interna y entonces, cuando llega el momento de ejecutar, nos damos cuenta de que algo falta o está mal, y eso nos retrasa.

Aroldo Orellana: ¿hay tareas que crees que no están bien asignadas o que generan confusión en la operación?

Coordinador Operativo: Sí, especialmente cuando hay varios proyectos en simultáneo. A veces no queda claro cuál es la prioridad, y eso genera retrasos porque no sabemos a qué darle más importancia en el momento.

Aroldo Orellana: ¿qué habilidades crees que son claves para tu rol?

Coordinador Operativo: Diría que paciencia y cualidades técnicas, suelo usar mucho AutoCAD y así, es importante saber leer planos y tener paciencia, en definitiva, ayuda ser perfeccionista, pero saber controlarlo o no da tiempo para nada.

Aroldo Orellana: ¿cómo te evalúan? ¿recibes retroalimentación sobre tu desempeño?

Coordinador Operativo: En general, la retroalimentación es bastante informal. Si algo no sale bien, me lo dicen directamente, pero no tenemos un sistema de evaluación formal. Sería bueno tener uno para saber exactamente dónde mejorar.

Aroldo Orellana: ¿qué opinas de la estructura organizacional? ¿te parece que facilita el trabajo en equipo?

Coordinador Operativo: Creo que podríamos mejorar. A veces la comunicación no fluye como debería, y eso causa dudas.

Aroldo Orellana: ¿alguna sugerencia para mejorar la distribución de responsabilidades o la comunicación?

Coordinador Operativo: Sería bueno definir mejor los roles, para que no haya confusión sobre quién debe tomar qué decisiones. Además, tener reuniones más seguidas entre los equipos para estar todos en la misma página ayudaría bastante.

Transcripción de la Entrevista: Supervisor Operativo

Aroldo Orellana: Hola, gracias por tomarte el tiempo para esta entrevista.

Cuéntame un poco sobre tu rol en el grupo y qué responsabilidades tienes.

Supervisor Operativo: Claro mano, mira mi trabajo es básicamente ver que los contratistas cumplan, que te digo esto es desde que cumplan con lo que se les pide hasta que no se roben material o hagan alguna travesura en obra, también si van atrasados pues me toca presionar y cuando terminan algún paso del proyecto hago revisiones para evaluar si se cumplió y autorizar el pago a contratistas, también estoy muy pendiente de la calidad de lo que se produce, y si hay algún problema, soy el primero en responder.

Aroldo Orellana: ¿con quién es te comunicas más a menudo para poder realizar tu trabajo?

Supervisor Operativo: La mayoría de las veces hablo con el gerente operativo, porque él es que suele llegar a visitarnos a obra. También tengo bastante comunicación con los contratistas, claro, si hay algún problema suele ser el gerente operativo el que nos avisa si hay un retraso con los materiales, necesito saberlo rápido para que miremos que hacemos y así no perder tiempo que siempre andamos corriendo.

Aroldo Orellana: ¿consideras que tus responsabilidades están bien definidas o hay momentos en que se traslapan con otros roles?

Supervisor Operativo: En general, están bastante claras, pero a veces hay confusión con el gerente operativo. Por ejemplo, si hay algún problema no se si debo tomar la iniciativa o mejor esperar a instrucciones, pero pues, como te digo andamos siempre en contra del tiempo y desespera esperar, me gustaría que hubiera más claridad en momentos delicados.

Aroldo Orellana: ¿a quién le reportas y quiénes te reportan directamente?

Supervisor Operativo: Le reporto directamente al gerente operativo. Los contratistas son como mi equipo, así que ellos me reportan a mí. Estoy en el medio entre el gerente operativo y los contratistas, pero a veces también el gerente operativo habla con los contratistas

Aroldo Orellana: ¿cuáles son los principales retos que enfrentas al colaborar o comunicarte con otros departamentos?

Supervisor Operativo: Uno de los mayores retos es la prisa con la que se vive en obra, porque todo es como lo más rápido posible, todos queremos cobrar lo más

rápido posible, pero por los mismo nos cuidamos de que no se descuiden detalles que puedan retrasar los pagos ya que eso resulta en más problemas, entonces como en esa carrera cuidadosa a uno se le va la onda y a veces no me recuerdo de todo y eso me perjudica porque se me retrasa una compra de material o un pago al contratista y el contratista ya no sigue si no se le paga y nos empezamos a estancar.

Aroldo Orellana: ¿hay tareas o decisiones que crees que no están claramente asignadas dentro del grupo?

Supervisor Operativo: Con la toma de decisiones no se quiénes si pueden tomar decisiones porque a veces el gerente se tarda y yo necesito urgencia entonces le hablo a la coordinadora y después me regañan y pues uno necesita avanzar y ellos saben del proyecto ya que platicaron con el cliente, me gustaría más claridad y opciones para consultar.

Aroldo Orellana: ¿qué competencias o habilidades crees que son esenciales para desempeñar tu puesto de manera efectiva?

Supervisor Operativo: Creo que la comunicación es clave. Necesito ser capaz de transmitir instrucciones de manera clara y, a la vez, escuchar lo que los contratistas tienen que decir. También es fundamental tener capacidad de resolución de problemas, porque siempre surgen imprevistos en los edificios, excusas e imprevistos son el pan de cada día.

Aroldo Orellana: ¿recibes retroalimentación clara sobre tu desempeño y cómo se te evalúa?

Supervisor Operativo: Siempre y cuando todo vaya bien todos contentos, tratamos de ir siempre cumpliendo a veces en las reuniones mencionan generalidades de algo que deberíamos de mejorar, pero algo así como muy dirigido o personal no, no lo hacemos.

Aroldo Orellana: ¿cómo percibes la estructura organizacional actual? ¿facilita la colaboración y el flujo de trabajo?

Supervisor Operativo: La estructura tiene sus pros y sus contras. Por un lado, el flujo de información puede ser rápido, pero a veces también es confuso. Si no hay

claridad en quién toma decisiones, se generan retrasos. Una jerarquía más clara ayudaría a que todos sepamos a quién acudir en caso de dudas.

Aroldo Orellana: ¿tienes alguna sugerencia para mejorar la comunicación o la distribución de responsabilidades dentro del grupo?

Supervisor Operativo: Creo que sería bueno tener reuniones breves y frecuentes entre todos y que hablemos de las dudas que tenemos. También definir mejor lo que puede hacer cada uno ayudaría a evitar conflictos.

4.2 Resultados y hallazgos importantes

Con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa en Grupo TCEi, se ha realizado un análisis a partir de entrevistas con miembros claves del equipo administrativo. Centrando la investigación en la identificación de competencias, roles y canales de comunicación esenciales para el área en cuestión, destacando el cómo estos diversos factores pueden llegar a impactar la organización y en las funciones diarias.

Los resultados obtenidos sirven como base para identificar información clave para el desarrollo de herramientas varias que aporte valor y que contribuyan a una estructura organizacional más eficaz y a que se vean reducidos los conflictos de rol y comunicación de ser que se valide y compruebe que existe.

Objetivo General

Establecer canales de comunicación, asignar tareas, y definir roles específicos para estructurar el organigrama y manuales de puestos.

Las entrevistas revelan la existencia de diversas dificultades en la comunicación y asignación de roles específicos, lo que impacta la eficiencia operativa y genera confusión a la hora de tomar decisiones, es la falta de una

estructura clara la que complica la comunicación, perdiendo formalidad y es común la idea de que es un área de mejora para el área.

La comunicación entre el Gerente Operativo, el Coordinador Operativo y el Supervisor Operativo muestra la necesidad de mejorar la fluidez y claridad en la comunicación entre áreas como logística, compras y producción. El Gerente Operativo menciona que los retrasos y la falta de información sobre materiales afectan la planificación “El reto más grande es la falta de comunicación fluida entre áreas” (transcripción del Gerente Operativo)

Objetivos Específicos

a) Identificar competencias clave para la eficiencia organizacional

Los entrevistados resaltaron la importancia de habilidades como el liderazgo, la capacidad de resolver problemas y la coordinación, considerándolas esenciales en el área operativa. Estas competencias permiten que la producción y la calidad se mantengan dentro de los niveles esperados, ayudando a que las operaciones diarias se realicen de manera eficiente y sin contratiempos. El liderazgo, en particular, es clave para guiar y motivar al equipo, mientras que la resolución de problemas y la coordinación aseguran que los procesos sigan un flujo ordenado y sin interrupciones.

A pesar de que los roles y funciones están relativamente bien definidos, los entrevistados mencionaron que existen carencias en la comunicación entre departamentos y en la habilidad para manejar conflictos derivados de decisiones que involucran a varias áreas. Esta falta de comunicación puede causar confusión sobre las prioridades y responsabilidades, especialmente en momentos críticos donde se requiere tomar decisiones rápidas. Estos problemas se hacen más evidentes en situaciones donde logística, operaciones y compras deben coordinarse de inmediato para evitar atrasos o cuellos de botella.

Es importante formalizar estas competencias críticas en los manuales de puesto para que cada miembro del equipo sepa claramente lo que se espera en su rol. También, habilidades como la comunicación efectiva y una mayor claridad en la toma de decisiones deberían considerarse esenciales, especialmente en roles clave como operaciones, logística y compras. Al fortalecer estas competencias, el Grupo TCEi podrá reducir los malentendidos y mejorar la colaboración entre áreas, impulsando la eficiencia general de la organización.

b) Identificar funciones clave en el área administrativa de Grupo TCEi

Se describe que, en teoría, las funciones están bien estructuradas, pero en la práctica se observa una mezcla de responsabilidades que afecta la claridad y eficiencia en las tareas diarias. Esto es particularmente evidente entre el Gerente Operativo y el Coordinador Operativo, quienes en varios casos enfrentan situaciones en las que sus roles y funciones se superponen. A menudo, el Coordinador Operativo se encuentra con tareas que, aunque le corresponden, también son abordadas por los supervisores, mientras que el Supervisor Operativo, a su vez, enfrenta desafíos para lograr una comunicación clara y constante con su equipo.

La incertidumbre sobre la asignación de ciertas tareas y la prioridad de decisiones crea confusión y tensión entre los equipos, especialmente en momentos de alta demanda o cuando surge alguna situación imprevista. En estos casos, la falta de claridad sobre quién tiene la última palabra genera retrasos y dificulta la coordinación entre las áreas. Esto provoca que cada equipo aplique criterios propios de urgencia, lo que termina causando desajustes en el cumplimiento de los objetivos y en la eficiencia operativa general.

Clarificar las funciones y los límites de autoridad de cada puesto en el área administrativa para evitar que se superpongan responsabilidades y mejorar la

efectividad en las operaciones es esencial. La creación de manuales de puesto bien detallados, donde cada función y autoridad esté claramente establecida, ayudará a reducir esta ambigüedad, permitiendo una mayor fluidez en la toma de decisiones y una mejor colaboración entre los equipos.

c) Evaluar la influencia de la comunicación interna y la toma de decisiones

La comunicación entre departamentos presenta problemas significativos, caracterizándose por ser poco fluida y reactiva. Esto significa que la información no circula de manera eficiente y muchas veces se transmite solo cuando surgen problemas. Los cambios en la logística y el suministro de materiales, que son cruciales para el correcto funcionamiento de las operaciones, no suelen comunicarse a tiempo. Esta falta de información oportuna impacta negativamente en la planificación y ejecución de tareas, generando confusión y retrasos en los procesos productivos.

Se ha identificado una falta de un sistema formal de retroalimentación en la organización. Los entrevistados coinciden en que la evaluación del desempeño es informal y carece de una estructura que permita identificar áreas de mejora de manera clara y objetiva. Sin un sistema de retroalimentación bien definido, es difícil proporcionar a los empleados la orientación necesaria para el desarrollo de competencias y habilidades, lo que limita su crecimiento profesional y afecta el rendimiento general del equipo.

La jerarquía en la organización también se percibe como ambigua o confusa. La estructura actual no facilita su comprensión ni su divulgación y por desconocerla es cuando la toma de decisiones, lo que puede llevar a situaciones en las que no está claro quién tiene la última palabra en momentos críticos. Esta ambigüedad se observa principalmente en decisiones relacionadas con la priorización de proyectos y pedidos, lo que puede resultar en ineficiencias, retrasos y conflictos entre los diferentes departamentos. Es un dilema que genera

consecuencias a largo plazo ya que la falta de claridad en la autoridad y las responsabilidades puede generar frustración entre los empleados y obstaculizar el progreso de la empresa.

Por lo tanto, es crucial que la comunicación interna se fortalezca mediante la implementación de canales y protocolos más formales. Esto incluye la realización de reuniones interdepartamentales regulares, que permitirían un intercambio constante de información y fomentarían una cultura de colaboración. Asimismo, es importante establecer sistemas de retroalimentación estructurados que faciliten la evaluación del desempeño de manera sistemática. Una jerarquía claramente definida también contribuirá a agilizar la toma de decisiones y a reducir los conflictos de autoridad, lo que, en última instancia, mejorará la eficiencia y efectividad de la organización en su conjunto.

La falta de documentación formal en términos de roles y responsabilidades es un aspecto crítico que afecta el desempeño dentro de la organización. Sin un marco claro que defina las funciones y obligaciones de cada miembro del equipo, es difícil establecer expectativas y evaluar el rendimiento de manera objetiva. Esta carencia de documentación no solo limita la posibilidad de un desempeño óptimo, sino que también puede generar confusión y malentendidos entre los empleados, afectando la dinámica del trabajo en equipo.

Por otro lado, las prácticas informales dentro de la estructura organizacional contribuyen a una retroalimentación deficiente. La informalidad en la comunicación y la evaluación limita la identificación y desarrollo de competencias clave, lo que tiene un impacto directo en la capacidad de optimizar procesos y asignar recursos de manera efectiva. Cuando la evaluación del desempeño se basa en interacciones no estructuradas, se corre el riesgo de pasar por alto áreas críticas que necesitan atención, lo que puede resultar en ineficiencias y en la pérdida de oportunidades de mejora.

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la necesidad de establecer una estructura más sólida y documentada para abordar los desafíos en roles y comunicación interna. A largo plazo, la creación de un sistema formal de evaluación de competencias, junto con la documentación detallada de funciones y responsabilidades, no solo facilitaría una mayor claridad en la organización, sino que también fortalecería la eficiencia operativa de Grupo TCEi. Al implementar estas medidas, se podrá promover una cultura de mejora continua que beneficiará a todos los miembros del equipo y contribuirá al éxito general de la empresa.

Capítulo V

Conclusiones

El estudio, enfocado en Grupo TCEi, ha tenido como objetivo analizar, comprender y proponer mejoras en la estructura organizativa de una empresa familiar, a través de proponer mejoras en la estructura organizativa al reconocer que la entidad es de carácter familiar, a través de la implementación de organigramas y manuales de puestos. Es con las herramientas de desarrollo organizacional que permiten considerar y avanzar en la búsqueda de generar claridad de roles, reducción de conflictos y por ende mejorar el flujo de comunicación, los cuales consideramos factores determinantes para el éxito de una empresa, el enfoque de la investigación buscó entender como una estructura formal contribuye a un entorno laboral no solo más eficiente, sino también el cómo agiliza procesos mejorando la coordinación interna y como esto tiene consecuencias a largo plazo facilitando el crecimiento exponencial de la empresa.

Se buscó establecer una estructura organizativa clara del área administrativa de grupo TCEi mediante la elaboración de un organigrama y manuales de puestos, y con esto se permite estructurar el área administrativa, buscando reducir la ambigüedad en las funciones y aclarar las líneas de autoridad, generando una parte fundamental para evitar conflictos de roles y así promoviendo una coordinación más efectiva entre distintos miembros del equipo, dando así los primeros pasos para una base organizativa sólida que facilite la asignación de responsabilidades, contribuyendo al orden y a la productividad.

Se identificaron las competencias claves y funciones específicas necesarias en cada puesto administrativo, un paso crucial para la optimización de la asignación de tareas y así buscando garantizar que cada colaborador posea las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades. Se encontró que la falta de claridad en las competencias previamente requeridas afectaba tanto la

productividad como la eficiencia en el desempeño de los empleados. La ausencia de claridad en los roles, no sólo definen un dilema que obstaculizaba a los empleados en sus actividades individuales diarias, sino también al momento de considerar las expectativas de otras áreas, se daban casos en los que la colaboración entre departamentos era obstruida por la necesidad de la investigación de quién era el responsable de que cosas.

Se evaluó el impacto de la comunicación interna y los procesos de toma de decisiones en la eficiencia organizativa y se identificaron problemas de comunicación, las decisiones eran desorganizadas y estas generaban conflictos como retrasos considerables en procesos operativos de la empresa. demostrando que la ausencia de canales de comunicación entorpece los procesos, limitando la operación diaria y siendo uno de los principales puntos de presión para una comunicación efectiva entre los niveles jerárquicos, alejando a grupo TCEi de la alineación con sus objetivos estratégicos a largo plazo, no solo por diversos conflictos con las decisiones sino también generando duplicidad de tareas.

Se identificaron problemas de comunicación y también decisiones desorganizadas que generaban conflictos y retrasos considerables en los procesos tanto administrativos como operativos, y el equipo administrativo, buscaba la información más no se encontraba a la mano, denotando en una necesidad de un orden accesible y confiable, demostrando que en empresas familiares existe la necesidad de una estructura organizacional para contribuir a la eficiencia, ya que la formalización es una barrera difícil de superar y esta limita el crecimiento sostenible a largo plazo de la organización.

La claridad de roles no solo aporta a la eficiencia sino construye ambientes más sanos que facilitan la operación volviéndola de igual forma más ágil evitando la duplicidad de tareas y las consecuencias de la incertidumbre en el área de trabajo, el personal de forma recurrente busca mantenerse informado y conforme crece la organización aumentan las posibilidades de que la estructura falle y es

por ello importante desarrollar y establecer una estructura organizacional que sea clara, accesible y confiable para ofrecer la seguridad de una garantía a largo plazo.

Capítulo VI

Recomendaciones

El análisis a la estructura organizativa de Grupo TCEi, permite entender las dinámicas que caracterizan a una empresa familiar, y sobre todo la necesidad de contar con sistemas formales, que provean confianza y seguridad sobre la información correspondiente a sus asignaciones y actividades cotidianas, con el objetivo de optimizar el flujo de trabajo, se detectaron problemas en la claridad de roles, una comunicación interna deficiente que afectaba a la toma de decisiones y generaba conflictos, por lo tanto, con el objetivo de fortalecer el crecimiento sostenible de la empresa y optimizar su ambiente de trabajo, es fundamental implementar un organigrama claro y manuales de puestos, que proporcionen orientación y seguridad tanto a los colaboradores como a los líderes en la asignación de responsabilidades y en la coordinación de esfuerzos.

Para establecer una estructura organizativa clara y efectiva en Grupo TCEi, se recomienda diseñar un organigrama detallado y manuales de puestos específicos. Esta consideración contribuye a eliminar la ambigüedad de las funciones y agiliza la cadena de mando, logrando así conflictos de rol permitiendo una mejor distribución de las tareas, además con los roles bien definidos, el equipo comprende cuáles son sus responsabilidades y se identifican con su lugar dentro de la organización, lo cual facilita la colaboración entre departamentos y reducirá el tiempo invertido en resolver dudas sobre responsabilidades. Esta base sólida en la estructura permitirá que el grupo avance con mayor cohesión y productividad.

Identificar y alinear las competencias clave de cada puesto es esencial para mejorar la eficiencia en el desempeño individual y colectivo. Con un manual de puestos que incluya los requisitos y habilidades necesarios para cada rol, se garantizará que las tareas sean asignadas a colaboradores con las capacidades

adecuadas. Esto no solo elevará la productividad, sino que también evitará la frustración que surge cuando las expectativas no están alineadas con las habilidades de los empleados. Una clara definición de competencias mejorará la operatividad diaria, impulsando un ambiente de trabajo donde cada colaborador se sienta capacitado y seguro de su rol dentro del grupo.

Establecer canales de comunicación internos accesibles y estructurados es clave para que Grupo TCEi funcione con eficiencia. Se sugiere implementar un sistema de comunicación interna que facilite la fluidez de la información, desde el nivel operativo hasta el gerencial. Esto evitará la duplicidad de tareas y los retrasos que surgen por la falta de claridad en los procesos de toma de decisiones. Además, al contar con una vía de comunicación clara y confiable, la empresa podrá alinear sus decisiones estratégicas, asegurando una dirección coherente y minimizando los conflictos que suelen surgir en entornos familiares.

El estudio en Grupo TCEi revela que la falta de claridad en la estructura organizativa y la deficiencia en comunicación interna son factores críticos que afectan su rendimiento y crecimiento. Implementar un organigrama claro y manuales de puestos específicos ayudará a mejorar el flujo de trabajo y la cooperación entre departamentos, mientras que un sistema de comunicación eficaz fortalecerá la toma de decisiones y la eficiencia organizativa. Estableciendo que, establecer una estructura formal y accesible no solo promoverá un ambiente laboral más saludable, sino que también brindará la estabilidad y claridad necesarias para que Grupo TCEi crezca y alcance sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Capítulo VII

Referencias

ASOCIACIÓN INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD. (2022, 26 agosto). *Las empresas familiares en Latinoamérica - AIC*. AIC. <https://contadores-aic.org/las-empresas-familiares-en-latinoamerica/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20son%20la,80%25%20del%20producto%20interno%20bruto.>

Capítulo 9. *Desarrollar una estructura organizativa* | Sección 1. *Estructura organizativa: Una visión general* | Sección Principal | Community Tool Box. (s. f.). <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>

De la República Facultad de Ingeniería, P. C. U., & De la República Facultad de Ingeniería, T. C. U. (2019). *El caso de Enron*. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/25855>

De Redacción de Drew, E. (s. f.). *Guía: Cómo se realizan los manuales de puesto*. Drew. <https://blog.wearedrew.co/recursos-humanos/guia-como-se-realizan-los-manuales-de-puesto>

Deloitte. (2001). *Gestión de las empresas familiares Cómo lograr la ejecución de la visión familiar*. En Deloitte. Recuperado 17 de noviembre de 2024, de <https://www2.Deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>

Equipo Editorial Clau. (2024, 14 junio). *Vivienda vertical: la solución ideal para la vida urbana en grandes ciudades*. <https://www.clau.com/elliving/vivienda-vertical>

Grupo TCEi, Guatemala 2024. Página de inicio (s. f.). <https://www.grupotcei.com/>
Harmoon. (2020b, julio 9). La innovación y visión a largo plazo en las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-innovacion-y-vision-a-largo-plazo-en-las-empresas-familiares/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2024, 20 junio). Valores de la empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/valores-de-la-empresa-familiar/>

La cultura organizacional en la empresa familiar. (s. f.). CEDEC. <https://cedec-group.com/es/blog/cultura-organizacional-en-la-empresa-familiar>

Manuales de Puestos: Herramientas de Gestión en Recursos Humanos. (s. f.). Algor Cards. <https://cards.algoreducation.com/es/content/keMd-7Q0/manuales-puestos-importancia>

Moro, V. B. (2022, 6 enero). El caso Enron: se cumplen 20 años de uno de los mayores escándalos de la bolsa. *elEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11553516/01/22/El-caso-Enron-se-cumplen-20-anos-de-uno-de-los-mayores-escandalos-de-la-bolsa.html>

Organigrama: Qué es, cómo hacerlo y ejemplos | Miro. (s. f.). <https://miro.com/es/graficos/que-es-organigrama/>

Rebeca. (2024, 8 febrero). La gestión de una empresa familiar - Japón matarí. Japón Matarí. <https://japonmatari.es/2024/02/08/la-gestion-de-una-empresa-familiar/>

Toyota Production System: Información completa. (s. f.). Toyota Material Handling. <https://toyota-forklifts.es/sobre-toyota/toyota-production-system/>

Toyota Service Concept y nuestros 12 valores fundamentales. (s. f.). Toyota Material Handling. <https://toyota-forklifts.es/toyota-service/toyota-service-concept/>

Velilla, B. (2024, 23 octubre). Organigrama de una Empresa | Tipos, Ejemplos y Cómo hacerlo. Endalia. <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>

Xirau, M. (2021, 12 mayo). Por qué la claridad puede aumentar la productividad. Forbes España. <https://forbes.es/empresas/40257/la-claridad-puede-aumentar-la-productividad/>

Anexo 1

Propuesta de valor

Introducción

Se desarrollo un manual de puestos diseñado para fortalecer la estructura organizacional de Grupo TCEi, en el manual se define de manera clara y precisa cada uno de los roles y las responsabilidades de cada integrante del equipo, mejorando la comunicación interna y reduciendo los conflictos derivados de la ambigüedad en las funciones. Además, optimiza la gestión del recurso humano al incrementar la eficiencia y el rendimiento, asegurando que cada puesto esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Con esta herramienta, se busca crear un entorno laboral más organizado, productivo y funcional.

Objetivos y tácticas

Objetivo general

El manual de puestos es fundamental para establecer una base solidad en la estructura organizacional en la empresa, es un documento que permite definir con claridad funciones, responsabilidades y competencias, para cada puesto y promueve un sistema en el que se mejora la comunicación interna, reduce la duplicidad de esfuerzos y disminuye las confusiones, no solo de los integrantes del sistema sino también de aquellos que se integran, ya que proporciona una guía detallada sobre cuáles son las expectativas que se tienen sobre el rol, no solo contribuyendo a más eficiencia sino a tener una alineación estratégica y facilitando la gestión del recurso humano, permitiendo evaluar el desempeño de forma clara y

genera claridad a la hora de tomar decisiones como, asensos, capacitaciones o delegación de tareas.

Objetivos específicos

Establecer una jerarquía organizacional definida a través de organigramas, que permita visualizar claramente la estructura y líneas de comunicación dentro de la empresa.

Estrategias:

- Implementar un organigrama detallado que identifique claramente la estructura jerárquica para el área administrativa y operativa.
- Definir canales de comunicación específicos entre áreas para mejorar la coordinación y evitar confusiones.

Tácticas:

- Presentación inicial del organigrama, organizar una reunión general para presentar la estructura, explicarla y dar a conocer su propósito y como esta se relación con cada colaborador.
- Divulgación para que la información sea accesible, se debe publicar el organigrama en un lugar visible y enviar copias digitales mediante la plataforma de comunicación interna.
- Incluirlo en manuales de puesto y explicar la importancia del mismo para que exista una referencia directa para su consulta o inducción.
- Proceso de seguimiento inicial agendando una reunión una semana después de la entrega para evaluar la comprensión del organigrama por parte del personal,

Elaborar manuales de puestos detallados que describan las funciones, responsabilidades y competencias necesarias para cada puesto, promoviendo claridad y eficiencia en las actividades laborales.

Estrategias:

- Crear manuales de puestos personalizados para el área administrativa y operativa, especificando funciones y competencias esenciales.
- Incorporar descripciones de actividades diarias, objetivos de cada puesto y sus contribuciones a los objetivos generales de la empresa.

Tácticas:

- Entrega formal de manuales de puestos y presentación de las generalidades que abarca el manual, acompañado de una exploración general dirigida del contenido.
- Implementar los manuales con los equipos de trabajo e invitarlos a discutir su contenido y como aplicarlos con sus colaboradores para evaluar correcciones y establecer expectativas.
- Organizar talleres prácticos donde los colaboradores aprendan a usar el manual como guía para resolver dudas sobre sus funciones.
- Asociar manuales a procesos claves como procesos de reclutamiento e inducciones y así garantizar su uso continuo.
- Crear una línea de comunicación en donde los colaboradores puedan expresar dudas o sugerencias respecto a los manuales

Facilitar la integración de nuevos colaboradores al proporcionarles una descripción clara de sus funciones y de las expectativas del rol, mejorando así el proceso de inducción.

Estrategias:

- Estandarizar el proceso de inducción mediante el uso de manuales de puestos que detallen funciones, responsabilidades y metas para el nuevo colaborador.
- Incluir sesiones de acompañamiento inicial en las que el nuevo colaborador tenga claridad sobre el organigrama y cómo se relaciona su puesto dentro de la estructura organizacional.

Tácticas:

- Crear un paquete de bienvenida que incluya el manual de puestos y el organigrama de la empresa.
- Organizar sesiones de inducción en las que se explique a fondo el organigrama y la dinámica de comunicación interna.
- Designar un mentor o compañero de referencia para cada nuevo colaborador durante su primera semana, facilitando su integración y resolución de dudas.
- Realizar un seguimiento a los nuevos colaboradores después de su inducción para resolver cualquier ambigüedad en su rol o funciones.

Reducir los conflictos de roles y ambigüedades en el equipo de trabajo mediante la delimitación clara de funciones y responsabilidades específicas para cada miembro del equipo.

Estrategias:

- Aclarar las funciones de cada puesto y los límites de cada rol, promoviendo una cultura de respeto a los límites de responsabilidad.
- Establecer un proceso de revisión y ajuste de roles para responder a las necesidades cambiantes de la empresa y evitar solapamientos.

Tácticas:

- Actividades claves para que los colaboradores aprendan a expresar preocupaciones sobre sus roles de manera asertiva para poder desarrollar una mejora continua a los manuales de puesto.
- Entrega a cada colaborador un resumen claro de su rol, cuáles son las expectativas sobre el colaborador y como esto esta referenciado en el manual de puestos.
- Promover la visibilización del organigrama, imprimiéndolo y presentándolo en un lugar accesible en el espacio físico para reforzar líneas jerárquicas y de comunicación

Cronograma

Tabla 1

Cronograma de actividades para integración adecuada del manual de puestos para el área administrativa y operativa de Grupo TCEi.

Semana	Actividades	Dias				
		1	2	3	4	5
1	Reunión general para presentar el organigrama y su propósito a todo el equipo.	x				
1	Distribución digital del organigrama y manuales de puesto a través de la plataforma interna.		x			
1	Impresión y colocación del organigrama en un lugar visible dentro de la empresa.			x		
1	Preparación y distribución de paquetes de bienvenida para nuevos colaboradores, incluyendo manuales y organigrama.				x	x
2	Realización de talleres prácticos con equipos para revisar roles, responsabilidades y uso de manuales.	x	x	x		
2	Simulaciones para resolver dudas sobre roles usando los manuales como guía.				x	
2	Sesión específica para nuevos colaboradores, explicando su rol en la estructura organizacional.					x
3	Reuniones por áreas para evaluar comprensión del organigrama y manuales.	x				
3	Retroalimentación de colaboradores para identificar dudas o áreas de mejora.		x	x		
3	Ajustes menores según necesidades identificadas durante el seguimiento.				x	x
4	Encuesta de satisfacción y utilidad sobre el organigrama y manuales.	x	x			
4	Resolución de dudas pendientes y reforzamiento de la estructura.				x	
4	Informe de implementación y recomendaciones al equipo directivo.				x	x

Nota: En esta tabla se despliegan las actividades claves en semanas y prioriza la integración adecuada de los manuales de puestos propuestos, 2024.

Presupuesto

Tabla 2:

Presupuesto para actividades de integración de manual de puestos para el área administrativa y operativa de Grupo TCEi

Implementación y divulgación de estructura organizacional			
Recursos	Cantidad	Costo unitario	Total
Impresión de manuales	30 unidades	Q30.00	Q900.00
Software de diseño	1 licencia	Q150.00	Q150.00
Salas y materiales para capacitación	1 semana	Q600.00	Q600.00
Kits de inducción	10 kits	Q125.00	Q1,250.00
Digitalización, carteles físicos y distribución	1	Q400.00	Q400.00
Evaluación de impacto (encuestas y reuniones)	1	Q100.00	Q100.00
Reserva para imprevistos	1	Q250.00	Q250.00
TOTAL			Q3,650.00

Nota: En esta tabla de presupuesto los costos se presentan como las opciones físicas se pueden ajustar según recursos disponibles y se recomienda priorizar materiales digitales para reducir costos y promover sostenibilidad, 2024.

Análisis costo-beneficio para la implementación

La implementación de organigramas y manuales de puestos, con un costo total de tres mil seiscientos cincuenta quetzales exactos (Q3,650.00), representa una inversión estratégica que traerá diversos beneficios significativos para la organización. Uno de los principales es la mejora en la comunicación interna, ya que los colaboradores tendrán claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas. Esto permitirá reducir conflictos, crear un ambiente laboral más eficiente y colaborativo, y fortalecer el trabajo en equipo, sentando las bases para una operación más estructurada y efectiva.

Otro beneficio clave es el incremento en la productividad. Al evitar solapamientos de funciones y ambigüedades, cada miembro del equipo podrá concentrarse en sus tareas específicas, optimizando así el uso del tiempo y los recursos disponibles. Además, una definición clara de roles contribuirá a disminuir los problemas relacionados con la falta de responsabilidad o sobrecarga de tareas, mejorando el clima organizacional de manera considerable.

La satisfacción del personal también se verá favorecida, ya que los colaboradores valorarán la claridad en sus roles, lo que a su vez reducirá la rotación de empleados y fomentará un mayor compromiso con la empresa. Asimismo, los manuales de puestos y el organigrama se convertirán en herramientas fundamentales para la incorporación de nuevos empleados, acortando la curva de aprendizaje y reduciendo los costos asociados con el entrenamiento inicial.

Por último, la flexibilidad organizacional será otro de los beneficios destacados. Al contar con un proceso establecido para la revisión y ajuste de roles, la empresa estará mejor preparada para adaptarse rápidamente a los cambios internos o a las demandas del mercado, asegurando así una operación eficiente y sostenible a largo plazo.

Cálculo de beneficios tangibles e intangibles

Beneficios tangibles (por año):

La implementación de organigramas y manuales de puestos representa una inversión estratégica para Grupo TCEi, con un costo total de Q3,650.00. Al analizar el impacto de esta inversión en términos tangibles, se observa una relación altamente favorable ya que los beneficios que genera son significativos, especialmente en la recuperación de cuentas no cobradas.

Las cuentas no cobradas abarcan desde material del que se dispuso y debido a la inmediatez no se llevó un control adecuado y también considera trabajos adicionales que surgen debido a diferentes circunstancias que no dejan de representar una constante en los proyectos, considerando que seguramente durante el plazo se vayan a realizar trabajos adicionales como correcciones o reestructuración del diseño que implique trabajar de más, considerando estos trabajos adicionales como cuentas no cobradas que tienen una naturaleza en el área de trabajo

Actualmente, la falta de claridad en roles y responsabilidades ocasiona que, en promedio, entre el 5% y el 10% del valor de los trabajos realizados no sea cobrado. En un escenario de ejemplo, esto equivale a pérdidas de entre Q150,000.00 y Q300,000 por proyecto, considerando un trabajo promedio de Q3,000,000.00 Con una estructura organizacional clara y asignación específica de responsabilidades, estas pérdidas pueden ser completamente mitigadas. Si este problema ocurre en cuatro proyectos al año, el beneficio tangible anual sería de entre Q600,000.00 y Q1,200,000.00 cifras que superan ampliamente la inversión inicial.

El retorno de inversión (ROI) es notablemente elevado. Con un costo de implementación de solo Q3,650.00 y un beneficio mínimo estimado en Q600,000.00 al año, el retorno se calcula como un porcentaje de más del 16,000%, lo que evidencia el impacto positivo directo de esta estrategia. Este ROI muestra que la inversión no solo se recupera rápidamente, sino que también genera un excedente significativo que puede reinvertirse en otras áreas clave de la organización.

Este análisis demuestra que la implementación no solo cubre su costo rápidamente, sino que también genera un retorno significativo, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de la empresa. La claridad en roles no solo mejora la

eficiencia operativa, sino que también asegura un flujo de ingresos más constante al eliminar pérdidas innecesarias.

Grupo TCEi

Manual de organización y funciones



Bienvenido al manual de organización y funciones del grupo TCEi. Este documento ha sido elaborado con el propósito de brindar una guía detallada sobre la estructura organizativa, las responsabilidades de los puestos y las funciones específicas dentro de nuestra empresa.

En el Grupo TCEi, reconocemos que una organización eficaz y eficiente depende en gran medida de la claridad en cuanto a las responsabilidades y funciones de cada uno de sus miembros. Por ello, este manual ha sido diseñado para ofrecer esa claridad, proporcionando una visión completa de la jerarquía empresarial y una descripción exhaustiva de los roles y responsabilidades asociados a cada puesto.

Entendemos que una comprensión clara de las funciones y responsabilidades contribuye no solo al buen funcionamiento operativo, sino también al desarrollo profesional de nuestros colaboradores. Por lo tanto, este manual no solo servirá como una referencia para el desempeño diario de las tareas, sino también como una herramienta para el crecimiento y la progresión dentro del Grupo TCEi.

A lo largo de estas páginas, encontrará un análisis detallado de cada uno de los departamentos y áreas del Grupo TCEi, junto con las descripciones de los puestos que los componen. Además, se proporcionarán los criterios e indicadores de desempeño que guiarán la evaluación y el seguimiento del rendimiento laboral.

Esperamos que este manual de organización y funciones sea de gran utilidad para todos los miembros de nuestro equipo, ayudándoles a comprender mejor su rol dentro del Grupo TCEi y contribuyendo así al logro de nuestros objetivos empresariales.

Historia

La empresa se funda en el año 2001 en la Ciudad de Guatemala, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado y la demanda de planificación, asesoría y ejecución de instalaciones eléctricas.

Contamos con personal capacitado en cada área laboral para realizar proyectos de electricidad desde su diseño y planificación hasta su ejecución y supervisión. Nuestro grupo de trabajo ha manejado proyectos de alta exigencia y magnitud a lo largo de nuestros años de operación.

Misión

Somos un grupo de profesionales técnicos en la rama de la construcción, dedicados a la planificación, ejecución y administración de proyectos constructivos en el renglón de electricidad, plomería y acabados arquitectónicos, pensando en el beneficio de nuestros clientes, empresas constructoras del país, generando una relación comercial sólida para el bien de las empresas involucradas.

Visión

Para el año 2030 llegar a ser la mejor opción financiera para las desarrolladoras y constructoras que buscan hacer más eficientes sus procesos constructivos en el ramo de las instalaciones eléctricas, pluviales y acabados arquitectónicos, sin sacrificar la calidad ética y técnica que sus proyectos constructivos ameritan, dentro del perímetro de la república de Guatemala.

Valores

- Pasión
- Compromiso
- Determinación

Importancia del organigrama

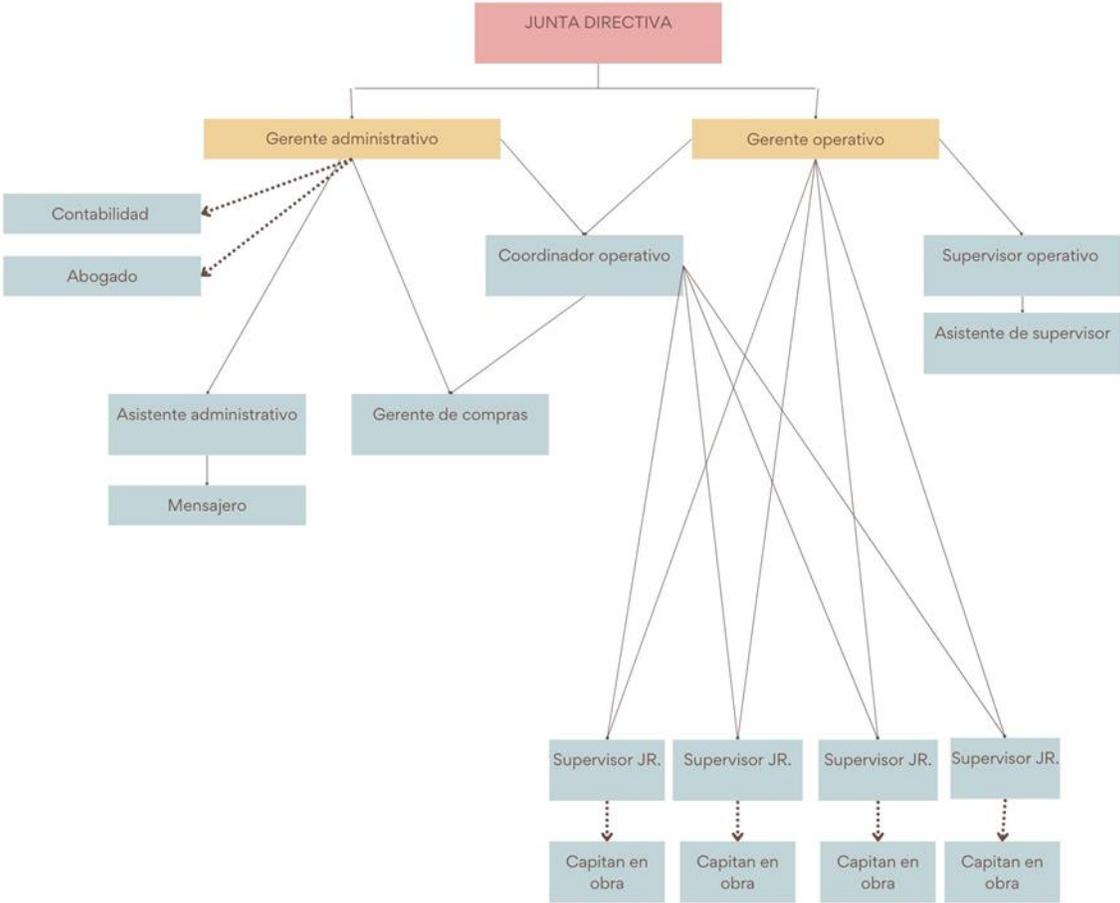
El organigrama es una herramienta crucial en la estructura organizativa de Grupo TCEi. Su relevancia se evidencia en varios aspectos que contribuyen al funcionamiento eficiente de nuestra organización:

- Claridad en la estructura organizativa: El organigrama ofrece una representación visual de la jerarquía dentro de la empresa, mostrando claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles de la organización. Esta claridad proporciona a los empleados una comprensión clara de la estructura y la cadena de mando.
- Facilidad de la comunicación: Al presentar una representación visual de la estructura organizativa, el organigrama mejora la comunicación dentro de la empresa. Conocer quién está a cargo de cada área o función facilita una comunicación más efectiva y una toma de decisiones más rápida.
- Asignación de responsabilidades: El organigrama define de manera clara y concisa las responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa. Esto ayuda a evitar confusiones sobre quién es responsable de qué tarea y promueve la eficiencia al delinear claramente las funciones de cada empleado.
- Identificación de vacíos y redundancias: El organigrama permite identificar posibles áreas donde se requieren nuevos roles o funciones, así como áreas donde puede haber redundancia o solapamiento de

responsabilidades. Esto facilita la optimización de la estructura organizativa y mejora la eficiencia operativa.

- Facilitación del reclutamiento y la promoción interna: Un organigrama claro y bien definido es una herramienta valiosa durante el proceso de reclutamiento y promoción interna. Ayuda a los candidatos a comprender la posición que están solicitando y cómo encajaría en la estructura organizativa. Además, facilita la identificación de empleados con potencial para la promoción interna.

Figura 1 Estructura panorama actual



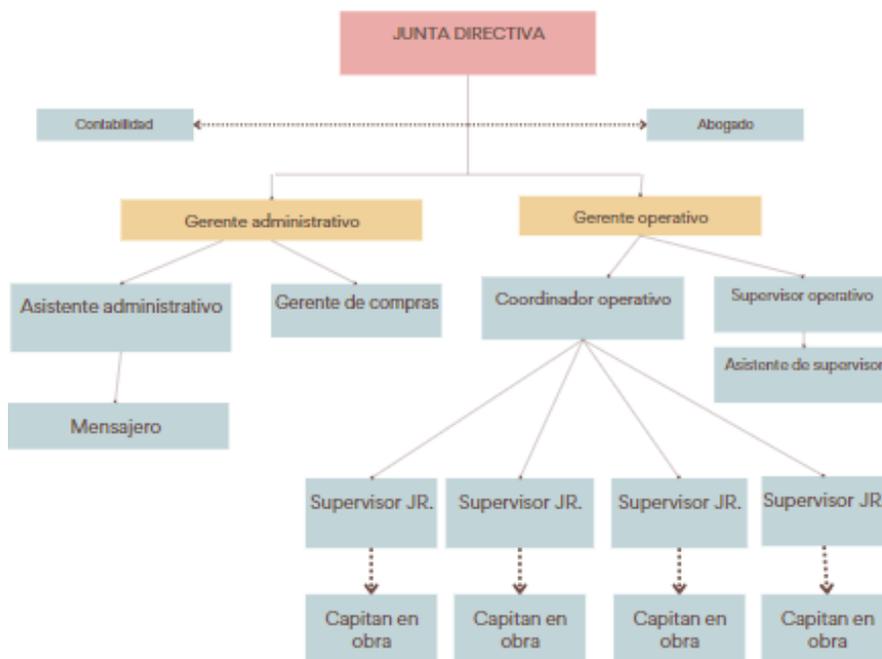
Nota: En esta figura se plantea la estructura que se identificó durante el periodo de investigación, planteando las líneas de comunicación que se destacaron por el equipo de trabajo, 2024.

Organigrama estructura recomendada

Las modificaciones realizadas se basan en el principio de autoridad y unidad de mando, buscando garantizar que cada miembro del equipo tenga una línea clara de supervisión y dirección. Esto implica que cada empleado debe recibir instrucciones de un solo superior, evitando la confusión y el conflicto que podría surgir de recibir órdenes contradictorias. Al establecer esta estructura, se busca mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la responsabilidad dentro de la organización, asegurando que las decisiones sean tomadas de manera ordenada y coherente con los objetivos generales.

Figura 2 Estructura recomendada

Estructura micro administrativa - jerárquico - vertical- general - funcional



Nota: En esta figura se plantea la estructura que se desarrolló como propuesta inicial para el planteamiento de la unidad de mando, 2024.

Normas generales para todos los puestos

1. Respeto mutuo: Tratar a todos los compañeros de trabajo con respeto y cortesía.
2. Trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
3. Ambiente seguro: Cumplir con todas las normativas de seguridad en el lugar de trabajo.
4. Uso de herramientas de trabajo: Utilizar las herramientas y recursos de la empresa de manera responsable y eficiente.
5. Capacitación continua: Participar en programas de capacitación y desarrollo profesional.
6. Protección de información: Asegurar la confidencialidad y seguridad de la información de la empresa.
7. Calidad en el trabajo: Realizar todas las tareas con un alto estándar de calidad y eficiencia.
8. Comunicación efectiva: Mantener una comunicación clara y efectiva con superiores, subordinados y compañeros.
9. Adaptabilidad: Mostrar disposición para adaptarse a cambios y nuevos procedimientos.
10. Compromiso con la empresa: Demostrar compromiso con los objetivos y valores de la empresa.

Estas normas y obligaciones tienen como objetivo crear un ambiente de trabajo productivo, seguro y colaborativo, asegurando que todos los empleados contribuyan positivamente al éxito de la empresa.

Gerente Administrativo

Descripción del puesto:

El Gerente Administrativo es responsable de supervisar y coordinar todas las actividades administrativas de la empresa, garantizando la eficiencia y cumplimiento de las políticas y procedimientos internos.

Responsabilidades:

- Supervisar al personal administrativo.
- Gestionar la contabilidad y las finanzas de la empresa.
- Desarrollar y mantener sistemas administrativos eficientes.
- Coordinar y supervisar la administración de recursos humanos.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y reglamentarias.
- Elaborar y presentar informes financieros y de gestión a la alta dirección.

Requisitos:

- Licenciatura en Administración de Empresas, Contabilidad o afines.
- Experiencia mínima de 5 años en un puesto similar.
- Conocimientos en contabilidad, finanzas y recursos humanos.
- Habilidades avanzadas en el uso de software de gestión administrativa.
- Excelentes habilidades de comunicación y liderazgo.

Competencias necesarias:

- Liderazgo.
- Organización y planificación.
- Habilidad para resolver problemas.
- Orientación al detalle.
- Capacidad de análisis.

Normas y obligaciones:

- Confidencialidad: Mantener la confidencialidad de la información financiera y de recursos humanos.
- Comunicación Clara: Fomentar una comunicación clara y abierta con todo el personal.
- Gestión Documental: Asegurar la correcta gestión y almacenamiento de documentos importantes.
- Cumplimiento Normativo: Garantizar el cumplimiento de todas las normativas legales y políticas internas.
- Capacitación Continua: Promover y facilitar la capacitación continua del personal administrativo.

Asistente Administrativo

Descripción del puesto:

El Asistente Administrativo apoya en las tareas diarias de oficina, asegurando el buen funcionamiento administrativo mediante la ejecución de actividades operativas y de gestión documental.

Responsabilidades:

- Gestionar la correspondencia y los documentos de la empresa.
- Organizar y mantener archivos y bases de datos.
- Atender llamadas telefónicas y coordinar agendas.
- Apoyar en la preparación de informes y presentaciones.
- Coordinar y programar reuniones y eventos.

Requisitos:

- Educación secundaria completa o técnico en administración.
- Experiencia mínima de 2 años en un puesto similar.
- Conocimiento de herramientas de oficina (MS Office, correo electrónico).
- Buenas habilidades de comunicación y organización.

Competencias necesarias:

- Organización y planificación.
- Atención al detalle.
- Habilidades interpersonales.

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Proactividad.

Normas y obligaciones:

- Organización: Mantener un entorno de trabajo ordenado y organizado.
- Confidencialidad: Manejar la información sensible con discreción y seguridad.
- Eficiencia: Realizar tareas administrativas con precisión y en tiempo adecuado.
- Soporte: Brindar soporte eficiente a los demás departamentos cuando sea necesario.
- Capacitación en Seguridad: Participar en capacitaciones sobre seguridad de la información y procedimientos administrativos.

Gerente de Compras

Descripción del puesto:

El Gerente de Compras es responsable de adquirir los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, asegurando la calidad y costos adecuados.

Responsabilidades:

- Identificar y negociar con proveedores.
- Gestionar contratos y acuerdos de suministro.
- Supervisar y evaluar el desempeño de los proveedores.
- Controlar el inventario y la logística de materiales.
- Elaborar informes de compras y mantener registros actualizados.

Requisitos:

- Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines.
- Experiencia mínima de 5 años en gestión de compras.
- Conocimientos en técnicas de negociación y logística.
- Habilidades avanzadas en el uso de software de gestión de compras.
- Excelentes habilidades de comunicación y negociación.

Competencias necesarias:

- Negociación.
- Toma de decisiones.

- Organización y planificación.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de análisis.

Normas y obligaciones:

- Transparencia: Realizar las compras de manera transparente y ética.
- Relaciones con Proveedores: Mantener relaciones justas y profesionales con todos los proveedores.
- Calidad de Materiales: Asegurar que los materiales comprados cumplan con los estándares de calidad.
- Gestión de Inventarios: Implementar un sistema de gestión de inventarios eficiente y seguro.
- Reporte Regular: Presentar informes regulares sobre las actividades de compras y el estado de inventarios.

Mensajero

Descripción del puesto:

El Mensajero es responsable de la entrega y recogida de documentos y paquetes, asegurando que lleguen a su destino de manera oportuna y segura.

Responsabilidades:

- Entregar y recoger documentos y paquetes dentro y fuera de la empresa.
- Mantener un registro de las entregas realizadas.
- Realizar trámites y gestiones en bancos, oficinas gubernamentales y otros.
- Asegurar el buen estado y mantenimiento del vehículo asignado.

Requisitos:

- Educación secundaria completa.
- Licencia de conducir vigente.
- Conocimiento de la ciudad y rutas de transporte.
- Experiencia mínima de 1 año en un puesto similar.

Competencias necesarias:

- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Orientación al cliente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Buena presentación personal.

Normas y obligaciones:

- Puntualidad: Cumplir con los horarios establecidos para las entregas y recogidas.
- Seguridad de Documentos: Transportar documentos y paquetes de manera segura.
- Responsabilidad del Vehículo: Mantener el vehículo en buen estado y realizar el mantenimiento preventivo.
- Comunicación: Informar cualquier retraso o inconveniente en las entregas.
- Presentación Personal: Mantener una buena presentación personal en todo momento.

Gerente Operativo

Descripción del puesto:

El Gerente Operativo es responsable de supervisar y coordinar las operaciones diarias de la empresa, garantizando la eficiencia y calidad en la ejecución de los proyectos.

Responsabilidades:

- Planificar y supervisar las actividades operativas.
- Coordinar con otros departamentos para asegurar la alineación de objetivos.
- Controlar y gestionar los recursos operativos.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.
- Elaborar y presentar informes operativos a la alta dirección.

Requisitos:

- Licenciatura en Ingeniería Eléctrica, Civil o afines.
- Experiencia mínima de 5 años en gestión de operaciones.
- Conocimientos en gestión de proyectos y normas de seguridad.
- Habilidades avanzadas en el uso de software de gestión operativa.
- Excelentes habilidades de liderazgo y comunicación.

Competencias necesarias:

- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Organización y planificación.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de análisis.

Normas y obligaciones:

- Planificación: Elaborar planes operativos claros y detallados.
- Supervisión: Supervisar la ejecución de los proyectos para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad.
- Comunicación: Mantener una comunicación efectiva con todo el equipo operativo y otros departamentos.
- Seguridad: Implementar y hacer cumplir las normas de seguridad en el trabajo.
- Informe Regular: Proporcionar informes regulares a la alta dirección sobre el progreso de los proyectos.

Coordinador Operativo

Descripción del puesto:

El Coordinador Operativo apoya al Gerente Operativo en la coordinación y supervisión de las actividades diarias, asegurando la correcta ejecución de los proyectos.

Responsabilidades:

- Coordinar las tareas del equipo operativo.
- Supervisar el avance de los proyectos.
- Gestionar los recursos materiales y humanos.
- Asegurar el cumplimiento de los cronogramas y presupuestos.
- Elaborar reportes de seguimiento de proyectos.

Requisitos:

- Licenciatura en Ingeniería Eléctrica, Civil o afines.
- Experiencia mínima de 3 años en un puesto similar.
- Conocimientos en gestión de proyectos.
- Habilidades en el uso de software de gestión operativa.
- Buenas habilidades de comunicación y organización.

Competencias necesarias:

- Coordinación.
- Planificación.

- Habilidad para resolver problemas.
- Orientación al detalle.
- Trabajo en equipo.

Normas y obligaciones:

- Seguimiento: Realizar un seguimiento constante del avance de los proyectos.
- Gestión de Recursos: Gestionar los recursos de manera eficiente para evitar desperdicios.
- Coordinación: Coordinar eficazmente con los supervisores operativos y otros equipos.
- Documentación: Mantener una documentación precisa y actualizada de todas las actividades operativas.
- Capacitación del Personal: Asegurar que todo el personal operativo reciba la capacitación necesaria en seguridad y procedimientos operativos.

Supervisor Operativo

Descripción del puesto:

El Supervisor Operativo es responsable de supervisar las actividades en campo, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y seguridad en la ejecución de los proyectos.

Responsabilidades:

- Supervisar las actividades diarias del equipo de campo.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad.
- Resolver problemas operativos en el sitio de trabajo.
- Mantener la comunicación con el Gerente y Coordinador Operativo.
- Elaborar informes diarios de las actividades realizadas.

Requisitos:

- Técnico en Ingeniería Eléctrica, Civil o afines.
- Experiencia mínima de 3 años en supervisión de proyectos.
- Conocimientos en normativas de seguridad y calidad.
- Habilidades en el uso de herramientas de gestión operativa.
- Buenas habilidades de comunicación y liderazgo.

Competencias necesarias:

- Supervisión.
- Organización.
- Atención al detalle.

- Resolución de problemas.
- Trabajo en equipo.

Normas y obligaciones:

- Supervisión en Campo: Supervisar las actividades en campo y asegurar que se realicen de acuerdo con los estándares.
- Seguridad: Asegurar el cumplimiento de todas las normativas de seguridad en el sitio de trabajo.
- Informes constantes documentados: Mantener una comunicación constante con el coordinador operativo sobre el progreso y cualquier problema.
- Documentación de Incidentes: Documentar y reportar cualquier incidente o accidente ocurrido en el sitio.
- Capacitación Continua: Participar en capacitaciones periódicas sobre seguridad y buenas prácticas operativas.

Anexo 2

Análisis situacional

Figura 3 Árbol de problema

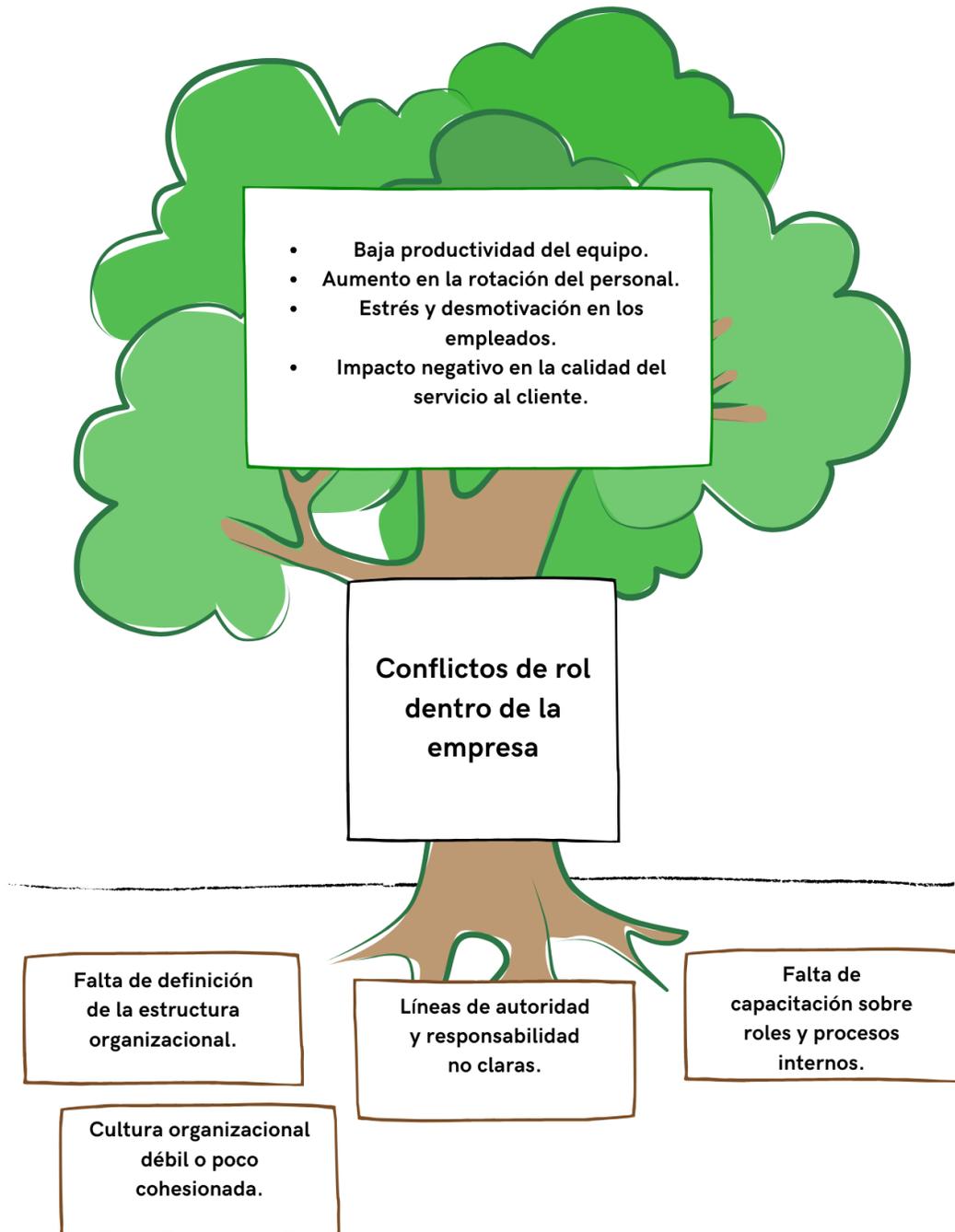
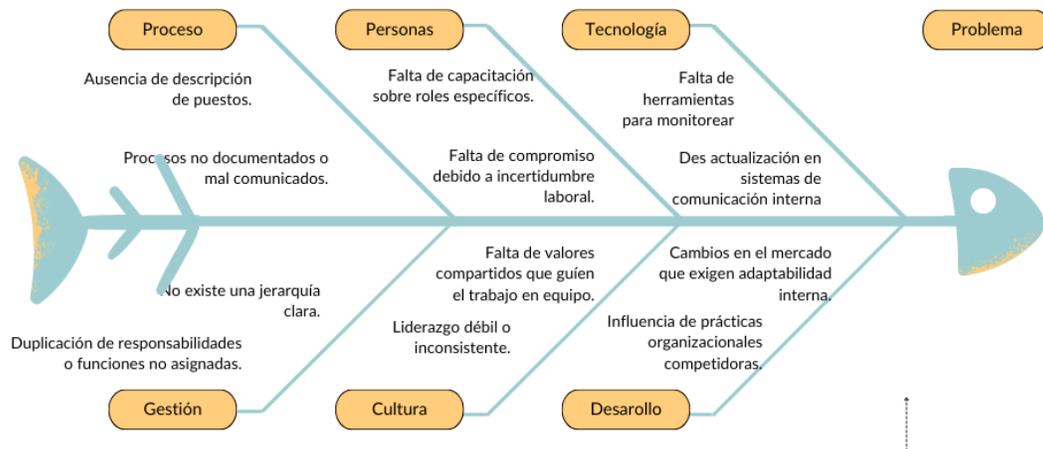


Figura 4 FODA



Figura 5 Diagrama de Ishikawa



Anexo 3

Instrumentos de investigación

Guía entrevista 1

Presentación inicial

Estimado participante, a continuación, encontrará, una serie de preguntas que son parte del estudio denominado “Organización efectiva en empresas familiares: organigramas y manuales de puestos para evitar conflictos de roles.”, desarrollado por Jose Aroldo Orellana, estudiante de la carrera administración de empresas, por lo que solicito su apoyo para responder. La información que comparta será tratada con confidencialidad.

Sobre este tema, previo al instrumento, solicito coloque una inicial de nombre y apellido en el siguiente espacio, como constancia de que está de acuerdo en participar en esta investigación y que se le ha informado que sus respuestas serán utilizadas con fines académicos. Su nombre no figura dentro de la investigación

-
1. ¿Consideras que actualmente existen problemas o confusiones sobre los roles y responsabilidades dentro de Grupo TCEi?
 2. ¿Por qué crees que sería importante formalizar los organigramas y manuales de puestos dentro de la organización para reducir posibles conflictos o superposiciones en las funciones?
 3. ¿Cómo se decide la creación de nuevos puestos dentro de Grupo TCEi?
 4. ¿Qué competencias o cualidades son las más importantes que buscan al contratar personal para nuevos puestos dentro de Grupo TCEi?
 5. ¿Cuáles son los puestos principales en el área administrativa de Grupo TCEi y qué funciones específicas realiza cada uno?

6. ¿Qué funciones consideras esenciales para el buen funcionamiento del área administrativa en Grupo TCEi?
7. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones dentro de Grupo TCEi?
¿Quiénes participan y cómo se distribuyen las responsabilidades?
8. ¿De qué manera consideras que la comunicación interna actual facilita o dificulta el flujo de trabajo y la toma de decisiones en Grupo TCEi?

Guía entrevista 2

Presentación inicial

Estimado participante, a continuación, encontrará, una serie de preguntas que son parte del estudio denominado “Organización efectiva en empresas familiares: organigramas y manuales de puestos para evitar conflictos de roles.”, desarrollado por Jose Aroldo Orellana, estudiante de la carrera administración de empresas, por lo que solicito su apoyo para responder. La información que comparta será tratada con confidencialidad.

Sobre este tema, previo al instrumento, solicito coloque una inicial de nombre y apellido en el siguiente espacio, como constancia de que está de acuerdo en participar en esta investigación y que se le ha informado que sus respuestas serán utilizadas con fines académicos. Su nombre no figura dentro de la investigación

-
1. ¿Cuál es tu puesto actual y cuáles son las principales responsabilidades que desempeñas en el grupo?
 2. ¿Con qué personas o áreas del grupo te comunicas con mayor frecuencia para realizar tu trabajo?
 3. ¿Consideras que tus responsabilidades están claramente definidas? ¿Hay ocasiones en las que sientes que se traslapan con las de otros compañeros?

4. ¿A quién le reportas y quiénes te reportan directamente? (tienes claro a quiénes le reportas o quiénes te reportan)
5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentas al comunicarte o colaborar con otros departamentos o personas dentro del grupo?
6. ¿Hay tareas o decisiones que, en tu opinión, no están claramente asignadas dentro del Grupo?
7. ¿Qué competencias o habilidades crees que son esenciales para desempeñar tu puesto de manera efectiva?
8. ¿Recibes retroalimentación clara sobre tu desempeño y cómo se te evalúa?
9. ¿Cómo percibes la estructura organizacional actual? ¿Consideras que facilita la colaboración y el flujo de trabajo?
10. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la comunicación o la distribución de responsabilidades dentro del Grupo?

Anexo 4

Cronograma de actividades

Tabla 3:

Cronograma de actividades de la investigación y desarrollo de la tesis de “Organización efectiva en empresas familiares: Organigramas y manuales de puestos para evitar conflicto de roles.”

Descripción de actividad	Fecha inicio	Fecha fin
Definición temas de investigación	19/07/2024	28/07/2024
Marco conceptual	28/07/2024	02/08/2024
Declaración de título de la tesis	02/08/2024	04/08/2024
Anteproyecto de tesis	04/08/2024	04/08/2024
Correcciones anteproyecto de tesis	07/08/2024	14/08/2024
Revisión anteproyecto de tesis	14/08/2024	21/08/2024
Desarrollo índice vertebrado	21/08/2024	25/08/2024
Desarrollo índice marco metodológico	25/08/2024	01/09/2024
Desarrollo marco teórico	01/09/2024	10/09/2024
Correcciones marco teórico	10/09/2024	23/09/2024
Desarrollo instrumentos de investigación	20/09/2024	23/09/2024
Desarrollo población y muestra	20/09/2024	23/09/2024
Correcciones metodología	25/09/2024	20/10/2024
Presentación de resultados	20/10/2024	31/10/2024
Borrador introducción	27/10/2024	10/11/2024
Borrador conclusiones y recomendaciones	27/10/2024	10/11/2024
Entrega introducción, conclusiones y recomendaciones	10/11/2024	17/11/2024
Propuesta de valor	15/11/2024	24/11/2024
Borrador tesina final	17/11/2024	02/12/2024
Entrega tesina impresa	02/12/2024	03/12/2024

Nota: En la tabla se ven las fechas límite de desarrollo de distintas partes del trabajo, estableciendo plazos de trabajo para agilizar la entrega de la investigación, 2024.