



**UNIVERSIDAD DEL BIO – BIO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL  
PROGRAMA DE EDUCACION CONTINUA**

**DESARROLLO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA DE  
TRANSPORTES CRISTOBAL CUETO Y COMPAÑÍA LIMITADA**

**Memoria Para Optar Al Título De Técnico Universitario En Administración De  
Empresas**

**AUTORES:**

**GUILLERMO ANDRES HIDALGO LEZAMA  
LUIS ALBERTO CORDOVA GUTIERREZ**

**Profesor Guía: Claudio Quintanilla Hausdorf**

## Índice

### Introducción

Introducción .....	3
Agradecimientos .....	4
CAPITULO I .....	5
1.- Antecedentes de la Investigación.....	5
1.1.- Tema a Investigar.....	5
1.2.- Objetivo General.....	5
1.3.- Objetivos Específicos .....	5
1.4.- Antecedentes de la Empresa .....	6
1.5. Justificación del Proyecto .....	7
CAPITULO II.....	9
2. Marco Teórico.....	9
2.1. Importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones.....	9
2.2. Evolución de las teorías relacionadas a Recursos Humanos (RR.HH) .....	13
2.3. Teóricos clásicos de la administración: Administración Científica .....	14
2.4.- Análisis FODA .....	17
2.5. Teoría de la organización .....	17
2.6. Evaluación de Desempeño.....	18
2.7. Métodos de evaluación de desempeño.....	19
2.8. Influencia de los recursos humanos .....	21
CAPITULO III.....	22
3.1. Metodología .....	22
3.2. Diagnóstico .....	23
3.2.1. Taller .....	25
3.2.2. Estructura Organizacional .....	25
3.2.3. Descripción de Cargo Actual .....	25
3.3. Estructura Actual de la Empresa .....	26
3.4. Análisis Interno de la Empresa.....	26
3.4.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades .....	26
Fortalezas .....	26
Debilidades .....	26
3.5. Análisis externo de la empresa .....	27
3.5.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas .....	27
Oportunidades .....	27
Amenazas:.....	27
3.6.- Estructura Organizacional Actual .....	28

CAPITULO IV.....	29
Propuesta de Estructura Organizacional.....	29
4.1. Valor de la empresa.....	29
4.1.1. Visión de la empresa .....	29
4.1.2. Misión de la empresa.....	29
4.2. Implementación de una estructura organizacional.....	29
4.3. Evaluación de desempeño .....	29
4.4. Evaluación por competencias basada en conductas y por cargos .....	30
4.5. Escala de evaluación.....	38
4.6.- Propuesta de Estructura Organizacional.....	39
4.7. Descripción de Cargos .....	39
4.8. Conclusiones .....	48
Referencias bibliográficas.....	49

## **Introducción**

En la actualidad la sociedad, las organizaciones, las personas y el entorno cambian rápidamente, es por ello que deben acoplarse al ritmo constante de los cambios de las normas que nos rigen, en el nuevo orden social, productivo y empresarial.

La temática expuesta en este trabajo investigativo fue elegida para abordar la importancia de un recurso que es vital en cada organización, este es el recurso humano y que implicancia tiene en una empresa donde no se observa una estructura organizacional definida y clara.

Para ello se propone desarrollar un esquema administrativo mediante el cual la empresa en investigación aporte los datos necesarios para este fin.

El estudio indaga las interrelaciones que pueden observarse en la Gestión de RR.HH con respecto a diferentes etapas que se considerados claves, en el funcionamiento de esta empresa, ellos son: selección de personal; capacitación; ausentismo, sanciones , rotación del personal; descripción de cargos funciones, evaluación de desempeño; entre otras.

Desde esta perspectiva el foco principal de la Tesis está en el diseño de una estructura o esquema de gestión de los RR. HH que contribuya a transformar efectivamente la gestión de tales recursos en la empresa de transportes analizada.

Asimismo, se espera que los resultados de la presente investigación contribuyan a la empresa de transportes Cristóbal Cueto y Cia Ltda. a mejorar sus procesos administrativos y que pueda enfrentar de mejor manera el mercado en donde opera.

## **Agradecimientos**

*Quisiera expresar mi gratitud en primer lugar a dios.  
A mis hijos Constanza, Catalina, Guillermo Felipe y a todas aquellas  
personas que estuvieron apoyándome en este proceso.*

**Guillermo Andres Hidalgo Lezama**

*Agradezco a los míos que me protegen desde algún lugar, a mi familia por  
el apoyo incondicional, a mis amigos de universidad, que me acompañaron en  
esta aventura.*

**Luis Alberto Córdova Gutiérrez**

## **CAPITULO I**

### **1.- Antecedentes de la Investigación**

#### **1.1.- Tema a Investigar**

La presente investigación tiene como tema central desarrollar una estructura organizacional de la empresa de transportes Cristóbal Cueto y compañía limitada, la cual está ubicada en la ciudad de Chillán, Avenida O'Higgins # 1182 región de Ñuble.

Transportes Cristóbal Cueto y compañía limitada inicia sus actividades como persona jurídica a partir de septiembre del año 2015, anterior a esa fecha se desempeñaba como persona natural desde el año 2009, en la actualidad tiene como principal actividad económica, el transporte de carga por carretera de mercaderías de abastecimiento para los supermercados Unimarc de todo el país, posee una flota de 25 camiones, con un personal de planta de 45 trabajadores.

Dado su crecimiento exponencial se hace necesario desarrollar una estructura organizacional en la cual estén definidos claramente; misión, visión valores, definición de cargos, funciones, responsabilidades, control de mando o jerarquía, para que de esta manera en conjunto logren los objetivos trazados por la compañía.

#### **1.2.- Objetivo General**

- ✓ Proponer una estructura de Recursos Humanos para el Empresa de Transportes Cristóbal Cueto y compañía limitada.

#### **1.3.- Objetivos Específicos**

- ✓ Describir los respectivos cargos.
- ✓ Identificar aquellas competencias necesarias para el buen desempeño de las distintas funciones.
- ✓ Establecer un sistema de evaluación de desempeño según las funciones para cada cargo.

#### **1.4.- Antecedentes de la Empresa**

Empresa de transportes Cristóbal Cueto y compañía limitada creada a mediados del año 2015 inicia sus funciones en el rubro del transporte de carga por carretera, principalmente en el abastecimiento de mercaderías para la cadena de supermercados Unimarc, a lo largo y ancho de nuestro país.

La empresa está conformada por los hermanos Carlos y Cristóbal Cueto Pérez, ambos socios, propietarios de la compañía, el primero como gerente de transportes y logística y el segundo como Gerente General.

Cabe señalar que anterior a la conformación de la empresa de transportes como tal, desde el año 2011, esta operaba con una razón social como persona natural con diferentes giros comerciales y a nombre de Cristóbal Eduardo Cueto Pérez quien que bajo los consejos recibidos de su hermano Carlos Antonio Cueto Pérez, que en ese momento prestaba servicios como operario en otra empresa del rubro del transportes de carga, le comenta que este nicho de negocios a su entender era rentable, a lo que Cristóbal decide invertir en su primera unidad, camión Mercedes Benz equipado con carrocería térmica y plataforma multipropósito, la cual presta servicios a diferentes empresas del sector agrícola, específicamente exportadores de frutas de temporada, lo cual solo era estacionario, pero que de igual manera al término de la temporada, le permitió adquirir dos unidades más, que ya conformaban una pequeña flota.

En el año 2012, ya con más experiencia, con más funcionarios a cargo, Carlos asume como coordinador de rutas dado la alta demanda de sus servicios, esto de la mano a que era la única empresa de transportes de la zona con unidades equipadas multipropósito, esto quiere decir que podía transportar productos frescos, congelados o simples mercaderías, para lo cual se propuso ampliar aún más su pequeña flota de camiones.

En el año 2013, ya contaba con seis unidades equipadas, dando así pasó a expandir sus rutas a la Región Metropolitana, prestando sus servicios como externo sin contrato a los supermercados Unimarc, en el centro de distribución ubicado camino a Valparaíso, ruta 68.

En el año 2014, la empresa aumenta su flota de unidades a 10 unidades equipadas multipropósito, de esta manera logran obtener un cupo directo con la empresa hermanos Rendic Ltda., en el transporte de carga de diferentes productos, ya no tan solo en la Región Metropolitana si no también sexta, séptima y octava región.

En el año 2015 la empresa de transportes cambia de razón social a transportes Cristóbal Cueto y Cía. Ltda., exigencia sugerida por la empresa mandante Rendic hermanos Ltda., la cual ya establece un vínculo comercial y contractual a largo plazo, vigencia de cinco años renovables, además de rutas definidas, valores y responsabilidades.

En el año 2016 empresa de transportes Cristóbal cueto y Cía. Ltda. Aumenta su flota logística en 5 unidades más, este incremento en sus equipos demanda la contratación de más funcionarios capacitados y administrativos, por lo tanto, los dos socios fundadores, debieron asumir nuevos cargos, Carlos como gerente de logística y planificación y Cristóbal como gerente general de la empresa.

En el año 2017 la compañía se consolida dentro de los prestadores de servicios de las empresas Rendic hermanos Ltda., logrando rutas más extensas hasta llegar a la Isla de Chiloé con camiones de mayor tonelaje.

En la actualidad ya con 25 unidades multipropósito, clave del éxito obtenido en el corto plazo y en pleno funcionamiento y con más de 45 funcionarios transportes Cristóbal Cueto y Cía. Ltda. Se proyecta en ampliar rutas de trabajo y consolidarse como el principal prestador de servicios para la cadena de Supermercado Unimarc.

### **1.5. Justificación del Proyecto**

Por las razones expuestas anteriormente, se analizará y se presenta una estructura administrativa. De acuerdo al análisis realizado a la empresa de forma interna, externa. Con los recursos operacionales de la empresa se puede definir y estructurar de buena manera los perfiles de los cargos requeridos.

Una buena Administración es capaz de marcar la diferencia entre las empresas de las mismas áreas, porque se evalúa el tipo de organización, la manera



en la que se gestionan los recursos, los procesos tales como: planeación, dirección, organización y un buen control, que permita realizar de los objetivos establecidos por la empresa. Para esto es imprescindible aprovechar los recursos económicos, materiales y humanos que ya posee.

## CAPITULO II

### 2. Marco Teórico

A continuación, se hace mención de algunas de las tendencias y conceptualizaciones vinculadas a la gestión de Recursos Humanos en general, poniendo especial énfasis en aquellas que han dado marco a nuestros interrogantes y que permiten exponerlas con fundamentos.

#### 2.1. Importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones

Los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad. Según entiende Gary Becker en su obra *Human Capital* el concepto de Recursos Humanos alude a las capacidades productivas y competitivas que los sujetos incorporan por acumulación de conocimientos generales o específicos y además asocia el concepto al “capital” en estos términos:

- ✓ El concepto de Capital expresa la idea de un stock intangible imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse.
- ✓ Se toma en cuenta también, su mantenimiento (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.)

Desde esta mirada, las organizaciones deben enfocarse en sus Recursos Humanos, activos intangibles, a la hora de hacer un análisis de gestión. (Becker, 1964)

También refiere a la gestión del rendimiento de los empleados en armonía con el de la organización. Lo dicho no supone que deban perderse de vista las exigencias y expectativas de los empleados sino más bien atender a crear y mantener un clima en el que las personas estén preparadas para rendir al máximo.

El análisis de Recursos Humanos resulta altamente subjetivo puesto que los objetivos y las metas a cumplir son fijados por superiores con criterios dispares. Aquí juega un rol importante la personalidad de cada conductor de grupo. Con respecto a la Dirección de grupos, Odiorne concreta un aporte valioso en su obra *Administración de Personal por Objetivos* (1978). Si bien el sistema de Dirección

por Objetivos se ha entendido, a menudo, sólo como otra forma de llevar a cabo la evaluación anual de desempeño. Nosotros preferimos entenderlo como una filosofía de gestión que destaca la importancia de la identificación de los objetivos. Por ello las premisas fundamentales según Odiorne se ilustran en la siguiente cita:

- ✓ Se debe reconocer el cambio social, económico, cultural y tecnológico.
- ✓ Identificar los objetivos de la organización.
- ✓ Estructurar procedimientos ordenados de delegación y coordinación.
- ✓ La participación es altamente deseable en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones, pero su valor radica en consideraciones sociales y políticas, no en consecuencias productivas.
- ✓ La única forma de gestión es la que administra discriminadamente en función de objetivos institucionales referidos a un contexto económico particular. Por lo tanto, no existe un mejor sistema de gestión. (Odiorne, 1978)

En los últimos años la administración de personal ha cobrado mayor relevancia. Sin embargo, las organizaciones e instituciones públicas y privadas han tenido la necesidad constante de capacitar al personal, dirigirlo, motivarlo y remunerarlo. Allí, fuerzas políticas, económicas, legales y culturales han ejercido influencia en dichos cambios significativos en la gestión de Recursos Humanos.

Los modelos de gestión de Recursos Humanos más divulgados señalamos, entre otros, los que se indican seguidamente. Uno de ellos es el modelo de Beer y colaboradores (1998), que se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la gestión de Recursos Humanos, concebida como un sistema que integra todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral.

En su modelo, la influencia de los empleados es considerada central y actúan sobre las restantes áreas. El mapa del modelo desarrollado posee un gran valor metodológico para el diagnóstico y proyección del sistema de GRH (gestión de Recursos Humanos). En efecto, mediante encuestas con preguntas claves se logra caracterizar cada uno de los aspectos del modelo. No obstante, en este modelo la dirección estratégica junto a la filosofía de la dirección juega un papel rector del

sistema de GRH pero no ahonda en los procesos de aprendizaje organizacional y el concepto de feedback no se tiene en cuenta ni se prevé. (Beer, 1998)

Por su parte, el modelo de Idalberto Chiavenato (2004) considera la GRH como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Los subsistemas forman un proceso, los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos y desarrollados y controlados por la organización.

Sin dudas, la posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo con la necesidad es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad se vincula con la necesidad de establecer para cada uno de ellos, acciones definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de sus funciones.

Lo que se advierte como tónica general es que las tendencias contemporáneas de la gestión de los Recursos Humanos (GRH) se dirigen hacia enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos. En efecto, los modelos de gestión de los Recursos Humanos ponen énfasis e insisten en el carácter sistémico de dicha y en la definición de estrategias y políticas y actividades claves con vistas a lograr bienestar individual, bienestar social y eficacia en la organización. (Chiavenato, 2004)

Según el criterio de autores como Beer (1998) y Chiavenato (2004), la gestión de los Recursos Humanos implica romper la parcelación de actividades, y consolidar la conexión estratégica y sistémica. En efecto, el papel de las personas en las organizaciones está siendo reevaluado tal como puede advertirse en la afirmación de Rifkin (2000), tal como sigue: “los conceptos, las ideas, las imágenes –no las cosas- son los auténticos artículos con valor en la nueva economía. La riqueza ya no reside en el capital físico sino en la imaginación y la creatividad humana”.

Actualmente, la gestión del personal es un factor distintivo de toda organización, la cual marca el éxito o fracaso. En efecto, la ventaja competitiva de las organizaciones no radica en sus recursos materiales ni en sus recursos energéticos, ni en sus recursos financieros y ni siquiera en la tecnología; la ventaja

competitiva básica definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus Recursos Humanos.

En esta perspectiva se arguye que: “en la actualidad, los criterios que contribuyen a promover la excelencia en las organizaciones son: el liderazgo; la estrategia y la planificación, la gestión del personal y la identificación de los procesos organizativos claves y prestarles atención”.

Todas las organizaciones necesitan que su personal esté calificado, pero por sobre todas las cosas, que crean en la misión y sean capaces de adaptarse a los cambios, dentro un proceso de crecimiento continuo.

La Gestión de Recursos Humanos en los últimos años ha avanzado hacia una visión integral, que ha logrado aceptar y asumir ciertos criterios básicos (es una inversión; es una función integral; implica participación y compromiso de todos los involucrados, etc.). La siguiente cita de Ordóñez lo precisa en los siguientes términos:

- ✓ Los Recursos Humanos representan una inversión y no un costo.
- ✓ La gestión de Recursos Humanos no se realiza desde un área, departamento o parcela específica de la organización, sino como una función integral de esta.
- ✓ El sistema de GRH demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades.
- ✓ Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales. (Ordoñez, 1995)

El sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) (Harper & Lynch, 1992) persigue como objetivos crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidades y motivación para llevar a cabo las estrategias previamente establecidas, en búsqueda de objetivos organizacionales. A su vez, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales. También es necesario alcanzar eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos

disponibles. En efecto, se necesitan, ciertas condiciones básicas para poder implantar un sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Entendemos que son fundamentales la claridad en los objetivos propuestos y coincidencias entre los objetivos estratégicos e individuales, la realización de un esfuerzo global de cambio, que involucre y comprometa a todos los empleados, la participación activa de la Dirección y prioridad en la satisfacción de las expectativas del personal. Así como implementar un sistema de GRH tiene sus ventajas, como lo son el de permitir mejorar la organización, planificación y control de los Recursos Humanos; brindar a los trabajadores claridad sobre los objetivos y funciones que deben implementarse; mejorar el clima y el ambiente laboral e implementar sistemas salariales justos y equitativos correspondientes a las tareas que se llevan a cabo. Y, también favorecer la integración del personal y pone énfasis en la motivación del trabajador. (Harper & Lynch, 1992)

## **2.2. Evolución de las teorías relacionadas a Recursos Humanos (RR.HH)**

Se ha mencionado anteriormente que los Recursos Humanos son el factor clave de éxito o fracaso de las organizaciones, pues bien, esta noción ha ido tomando mayor dimensión con el paso de los años. Es por esto que resulta necesario realizar una interpretación histórica sobre evolución de las ciencias sociales y humanas, y el abordaje teórico de los recursos humanos dentro de las organizaciones, permitiendo contextualizar el presente trabajo.

Desde inicios de la civilización, se ha asignado tareas a los individuos para la obtención de alimentos, construcción de viviendas, defensa de los pueblos, comercio, etc. Con el transcurso del tiempo, las teorías enfocadas en Recursos Humanos han evolucionado, como así también los esfuerzos por comprender y gestionar el comportamiento de las personas.

En el siglo XVIII, pleno auge de la Revolución Industrial, la productividad se disparó por las nubes. No obstante, las sociedades comenzaron a modificar su estructura de necesidad; atención médica, educación, vivienda, son factores que cobraron mayor relevancia. A partir de allí se toma conciencia de la necesidad de la creación de personal especializado que se ocupe del bienestar del personal. Es en el siglo XX cuando nace la Teoría General de la Administración, donde se puso

énfasis en las tareas, según la administración científica de Taylor.

La Teoría Clásica de Fayol y la Teoría de la Burocracia de Weber continuaron el camino poniendo el foco en la estructura de las organizaciones. Posteriormente, a mediados de siglo (1950), surgió la Teoría Estructuralista. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas, ampliada más tarde por la Teoría psicológica, Teoría sociológica y por la Teoría de la organización.

Tal tendencia vigente por entonces conformó el entorno en el que emergió la Teoría de Sistemas. Cada una de las cuatro variables: tareas, estructura, personas y ambientes originó, en su momento, una teoría administrativa diferente y marco un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006)

### **2.3. Teóricos clásicos de la administración: Administración Científica**

Frederick Taylor es conocido como el padre de la Administración Científica. Su principal interés fue en desarrollar una mayor productividad mediante una mejor eficiencia en la producción y mejores salarios.

Su propuesta teórica está centrada en cuatro principios.

Principio de planeación: plantea sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Esto es, cambiar la improvisación por la ciencia a través de la planeación del método.

Principio de preparación: plantea seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, es menester alistar las máquinas y los equipos de producción, así como disponer la distribución física y su disposición racional.

Principio de control: plantea controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

Principio de ejecución: plantea distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. (Taylor F. W., 1969)

Héctor Álvarez, autor contemporáneo, identifica en su libro Principios de Administración (2000) otros teóricos clásicos que han realizado aportes significativos dentro de la administración científica. Entre ellos destacamos los siguientes:

- ✓ Henry Lawrence Gantt dejó el gráfico de Gantt muy aplicado aún hoy como instrumento de planificación y control. Además, desarrolló un sistema de salarios como medio para racionalizar e incentivar.
- ✓ Frank Gilbreth y Lilian Gilbreth introdujeron el estudio de tiempos y movimientos de los operarios como técnica administrativa básica y estudiaron los movimientos elementales a los que llamaron therbligs. También realizaron estudios sobre los efectos de la fatiga en la producción.
- ✓ Harrington Emerson propone entre otras cosas: “Trazar un plan objetivo y bien definido de acuerdo con los ideales, establecer el predominio del sentido común, fijar normas estandarizadas de trabajo. (Alvarez, 2000)

Henry Fayol realiza una contribución relevante en la temática que nos ocupa, al haber planteado sistemáticamente conceptos y principios aún vigentes (de hecho, aún resultan de aplicación a la alta dirección de las empresas). Su pensamiento surge de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos según un criterio funcional. En este sentido, menciona las funciones técnicas, las comerciales, las financieras, las funciones de seguridad, las contables y las administrativas. A su vez, precisa que el acto de administrar consta de cinco etapas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar: “cuando se manifiesta una falla, ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes”.

El mayor aporte de Fayol son los catorce principios que se asumen como fundamentales dentro de toda organización, los cuales mencionamos seguidamente:

- ✓ División del trabajo: consiste en la especialización de tareas.



- ✓ Autoridad y responsabilidad: la primera consiste en el derecho natural a dar órdenes y la segunda es un efecto sobre la primera.
- ✓ Disciplina: depende de los acuerdos establecidos.
- ✓ Unidad de Mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- ✓ Unidad de Dirección: debe existir un solo plan para cada grupo de actividades y los mismos deben estar dirigidos por una sola persona.
- ✓ Subordinación del interés individual a los intereses de la organización.
- ✓ Remuneración: la retribución monetaria debe ser justa y equitativa para todos los integrantes de la organización.
- ✓ Centralización: refiere la concentración de la autoridad en los mandos más altos.
- ✓ Cadena de Mando: es la línea de autoridad que va desde el mando superior al inferior.
- ✓ Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- ✓ Equidad: amabilidad y justicia para lograr la fidelidad del personal.
- ✓ Estabilidad del personal: la rotación tiene un efecto negativo en la organización.
- ✓ Iniciativas: corresponde a la capacidad de visualizar un plan y ejecutarlo.
- ✓ Espíritu de equipo: la armonía es una de las fuerzas vitales de cada organización. (Taylor F. W., 1975)

Por su parte, Ávalos Mujica en su obra *Introducción a la Administración*, destaca la influencia de Max Weber en la teoría clásica de la administración científica. Recordemos que el pensador alemán sostuvo que todas las tareas y actividades que la organización deba realizar tienen que estar detalladas en normas y procedimientos.

Afirmó también que la evaluación de desempeño debe realizarse en base al mérito de cada empleado y definió tres tipos de autoridad, a saber: la autoridad tradicional que se basa en la aceptación de la autoridad por habitualidad de usos y

costumbres que otorgan legitimidad; la autoridad carismática, es decir aquella que proviene de las relaciones interpersonales del superior con sus subordinados y la influencia que este pueda tener con el personal y la autoridad legal, racional o burocrática que supone la aceptación de órdenes por parte de los empleados ante normas impuestas por el poder.

A principios de siglo XX, ante la necesidad de abandonar las teorías mecanicistas, de humanizar y democratizar la administración, surgen teóricos que intentaron demostrar lo inadecuado de los postulados de la Administración Clásica, enfocándose en las relaciones humanas. Nacen con ellos las Ciencias Humanas.

#### **2.4.- Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de situación de una organización, generando un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidos. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas. (Soriano C. y Koenes A, 1994)

#### **2.5. Teoría de la organización**

La Teoría de las Organizaciones (TGS) tiene como objetivo central descubrir las limitaciones de la racionalidad humana. Posee como premisa que el ser humano es un individuo económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio. Esta teoría intenta ayudar a esa racionalidad del hombre, ya sea actuando sobre él a través de la capacitación, incentivación, motivación, o bien rehaciendo el esquema donde se desenvuelve, es decir, la organización.

La Teoría de las organizaciones introduce un nuevo concepto en materia de autoridad: la influencia organizativa. Cuando hablamos de influencia organizativa, lo importante no es mandar o tener autoridad sobre los demás, sino lograr la influencia necesaria para que la conducta de los demás se ajuste a los objetivos perseguidos. A su vez, de la TGS se desprenden algunas teorías aplicables a las

organizaciones:

- ✓ Teoría del equilibrio: se basa en la decisión de participar y en el balance de contribuciones y compensaciones. La organización es considerada como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, a través de su trabajo y esfuerzo, y a cambio se les ofrece incentivos, entendiendo a estos como los pagos hechos por la organización a sus participantes.
- ✓ Teoría de la formación de los objetivos de la organización: se asienta sobre las mismas pautas que la teoría del equilibrio, los participantes en el plano individual y grupal. Los participantes cuentan con recursos, fines, un sistema de valores y una determinada dosis de influencia. Por su parte, el proceso de formación de los objetivos de la organización consta de tres etapas:
  - ✓ El proceso de negociación durante el cual se fija la composición y condiciones generales de la coalición.
  - ✓ El proceso organizativo interno de control mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos.
  - ✓ El proceso de adaptación a la experiencia mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.
- ✓ Teoría del conflicto: identifica causas, tipos y formas de interpretar y analizar los conflictos. Podemos señalar tres conflictos posibles: conflicto individual, conflicto organizacional con raíces individuales o grupales, conflicto inter-organizacional.
- ✓ Teoría de la decisión: cuando hablamos de decisión nos referimos al proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir. Toda decisión implica seis elementos: agente decisorio, objetivos, preferencias, estrategias, situación (aspectos del entorno) y resultados. (Pietragalla, 1976)

## **2.6. Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño corresponde al proceso en el cual se mide el rendimiento global del empleado. Cada trabajador espera una devolución por parte

de sus superiores sobre la tarea realizada y, a su vez, quien está a cargo de la dirección tiene la necesidad de medir la intensidad de la aplicación de las estrategias organizativas. En efecto, para organización que aspire a ser bien organizada, “un sistema de evaluación de desempeño es la herramienta administrativa más importante de todas, ya que ningún otro proceso posee una influencia tan significativa sobre la carrera de los individuos y sobre su vida laboral”. (Grote, 2002)

En la actualidad resultan insuficientes las evaluaciones informales que ponen el foco en el desempeño del día a día. Es necesario contar con un sistema formal y sistémico que permita establecer qué empleados cubren los requerimientos de sus puestos y quienes no lo hacen. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Además, la existencia y funcionamiento de dichos sistemas resultan importantes a la hora de identificar las necesidades de capacitaciones y posibles promociones dentro del plantel estable de Recursos Humanos.

En pocas palabras diremos que las ventajas de un sistema de evaluación de desempeño pueden observarse en los siguientes aspectos: mejora del desempeño, mediante la retroalimentación, el establecimiento de políticas de compensación, promociones, transferencias, la identificación y fijación de necesidades de capacitación, la planificación del desarrollo del plan de carrera de sus empleados, la detección de errores de diseño del puesto y de los sistemas de información.

## **2.7. Métodos de evaluación de desempeño**

Los métodos de evaluación de desempeño ponen el foco de su análisis en los acontecimientos que ya ocurrieron. La principal desventaja de estos métodos es la imposibilidad de modificar lo que ya ocurrió. Las técnicas más comunes de evaluación de desempeño, las cuales serán analizadas y propuestas en el siguiente trabajo, son:

- ✓ Escalas de puntuación: el evaluador es el encargado de asignar un valor subjetivo al desempeño del empleado, generalmente dentro de una escala que va desde un nivel baja al superior. La facilidad de su desarrollo, la

sencillez de impartirlo y los requerimientos de poca capacitación son sus principales ventajas, aunque tiene como desventaja las distorsiones que surgen por la subjetividad del evaluador.

- ✓ Listas de verificación: el evaluador, quien suele ser el superior, asigna oraciones al desempeño del personal, las cuales pueden ser mensuradas con un valor numérico. El resultado recibe el nombre de “listas de verificación con valores”. El método es práctico y estandarizado, pero el uso de afirmaciones reduce el grado de certeza en la evaluación.
- ✓ Métodos de selección forzada: el evaluador debe seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado. Las expresiones son de carácter positivo o negativo. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.
- ✓ Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve un registro diario, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluador. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.
- ✓ Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.
- ✓ Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.
- ✓ Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son

conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones porque permiten la ubicación de los empleados en una escala jerárquica de mejor a peor. (Dessler, 2001)

## **2.8. Influencia de los recursos humanos**

*“Como hemos observado, la valoración de los empleados por parte de las organizaciones ha cobrado mayor importancia con el correr de los años. Surgen, como consecuencia de ello, distintas teorías y ciencias sociales destinadas al estudio de las conductas individuales.*

*Las teorías enfocadas en Recursos Humanos que fueron expuestas, generan directrices que influyen en la visión de la investigación y, a la vez, motivan y abren líneas de estudio.*

*Las ideas de Taylor están presentes en los análisis relacionados con la selección del personal, en tanto tienen que ver con las formas de búsqueda de nuevos empleados, el rendimiento individual en cada posición, el índice de rotación y los motivos de desvinculación. De esta manera, se identifica si el personal cumple con las competencias y requisitos adecuados para el perfil en cuestión.*

*De igual manera, se establecen indicadores de gestión en Recursos Humanos relacionados al rendimiento del personal y la motivación, teniendo la jerarquía de necesidades introducida por Abraham Maslow.*

*Hemos mencionado anteriormente que el hombre busca la autorrealización como fin último; en dicha búsqueda influyen un importante número de factores, entre ellos la motivación, la comunicación, el liderazgo, la cultura y clima organizacional, los cuales condicionan el rendimiento laboral.*

*Partimos de la premisa de que el hombre es un ser social por naturaleza, necesita de la relación con los otros, no puede sobrevivir sin la ayuda de los demás. Es un ser en constante relación con la naturaleza, consigo mismo y con los demás. Tiende a reunirse en grupos, en los cuales (a través de la convivencia) se conoce a sí mismo, da de sí mismo y recibe de los otros; se pasa de una relación yo-tu a un nosotros. En definitiva, la investigación está marcada por una fuerte influencia*

*por las teorías del comportamiento y relaciones humanas, que permiten diseñar e implementar indicadores y procesos de gestión.”*

## **CAPITULO III**

### **3.1. Metodología**

La investigación se enfoca en varias etapas planificadas con anterioridad y según una carta Gantt(anexos) elaborada, esto nos permite informar en primera instancia a la empresa en estudio transportes Cueto y Cia. Ltda el motivo real de nuestra tarea investigativo, mediante el cual son contactados Cristóbal y Carlos Cueto Pérez Representante Legal y Propietarios de la compañía, quienes al enterarse de nuestro trabajo investigativo acceden a colaborar con la información que sea requerida para cumplir con el objetivo principal del presente estudio, que es desarrollar una estructura organizacional para su empresa de transportes.

En la primera reunión se coordinan varias entrevistas para la entrega de la información requerida, explicando cual sería la metodología empleada para realizar este estudio, para ello era de vital importancia contar con su respectiva autorización, para acceder a sus dependencias, solicitar información de la empresa

a los diferentes colaboradores, quienes se desempeñan en diferentes áreas y con cargos y puestos distintos.

Solicitamos una pequeña reseña histórica de la creación de la empresa familiar, mercado donde opera, para quien presta servicios, cantidad de personal contratado, cargos que ocupan las diferentes personas en su empresa y áreas.

Posterior a ellos en las distintas visitas en terreno efectuadas, entrevistamos a los trabajadores, identificando cargos, función que cumple en la empresa, antigüedad en la compañía, experiencia en otra empresa de similar giro.

Esta información luego de ser recopilada, ordenada cronológicamente, sin alterar la información obtenida, se realiza el siguiente Análisis el que nos permitió conocer el real funcionamiento de la compañía, conocer a cada uno de sus colaboradores, identificar, cargos, funciones, competencias, cadena de mando, responsabilidades entre otras cosas las cual detallaremos en profundidad en este estudio.

### **3.2. Diagnóstico**

Paso a paso se analiza que con la información obtenida podemos identificar los propietarios realizan la gran mayoría de la toma de decisiones y se sobre cargan de funciones sin delegar funciones como son pagos, compras, contracciones, etc.

Se complementa este estudio con la elaboración de un análisis FODA que nos permite realizar un diagnóstico más amplio de la empresa.

La empresa no posee Visión y menos Misión, se propondrá una Visión y Misión de acuerdo a la información recopilada sobre la organización.

El recurso humano está conformado por 45 personas, en su gran mayoría choferes profesionales, todos funcionarios de planta contratados de forma indefinida.

La organización posee un reglamento interno, de higiene y seguridad exigido por el mandante en la prevención de riesgos y de accidentes laborales, pero de acuerdo a lo observado el resultado de las preguntas realizadas a sus colaboradores, el 100% de ellos desconoce su contenido.

- ✓ Gerente General y propietario: no está contratado por la empresa, y como



tal no tiene un sueldo, dentro de las funciones observadas en este estudio, está encargado de disponer de la gran mayoría de los pagos a terceros, compras de insumos, giros etc. Sin delegar este tipo de funciones al área que corresponde

- ✓ Gerente de Coordinación y Logística: el cual es el otro propietario, si es contratado por la empresa, por tanto, posee ingresos, pero también se observa una excesiva carga de funciones sin delegar, coordina cada día las rutas para sus diferentes choferes, calcula márgenes de rentabilidad de cada ruta. Bonos de producción de cada chofer mensualmente, compra y pago de combustibles, mantenciones, insumos tales como; aceite, repuestos, neumáticos, etc.
- ✓ Secretaria administrativa: dentro de las funciones identificadas de esta empleada, podemos mencionar que ella, ordena la información sobre pago factura de proveedores, recepción de documentos internos contable, toma de firmas de liquidaciones de sueldo, envió información de Impuestos al contador, envió y recibo de correos externos empresa contratante, recepción de recados en la oficina.
- ✓ Contador empresa: profesional externo, a honorarios que se encarga de las Liquidaciones de sueldos de los trabajadores, llevar la contabilidad de la empresa, informar de los pagos de impuestos y posibles requerimientos que lleguen desde el SII.
- ✓ Prevencionista de riesgo: profesional externo de la empresa, a honorarios, su función principal son las capacitaciones a los trabajadores, del reglamento de higiene y seguridad, de informar del detalle de la ropa de seguridad a necesitar por los trabajadores de la empresa y de los lugares riesgosos, vías de escapes y otros a fines de su función.
- ✓ Jefe de taller y mantención: profesional encargado de mantener en buen funcionamiento las maquinarias de las empresas, llevar a cabo mantenciones, derivar maquinarias en caso de ser requeridos talleres de reparación externos, solicitar repuestos e insumos necesarios.
- ✓ Eléctrico y mantención de equipos de frio: profesional o técnico en

electricidad, encargado de las mantenciones o reparaciones de la parte eléctrica y de equipos en frío de los vehículos.

- ✓ Ayudante mecánico: profesional técnico a disposición del jefe de taller para efectuar mantenciones o reparaciones de los vehículos.
- ✓ Choferes: profesionales con licencia A1, encargados de transportar la mercadería, llegar a tiempo con estas, informar de mantenciones y fallas del vehículo al jefe de taller.

### **3.2.1. Taller**

Poseen un inventario manual (cuaderno), que se detallan los repuestos, insumos y materiales que se va descontando a medida que se van requiriendo. A pesar de que llevan control de esas funciones, no cuentan con un registro de mermas, lo que impide un mejor manejo de los tiempos de reparación de los vehículos.

### **3.2.2. Estructura Organizacional**

La empresa carece de una estructura organizacional formal, actualmente es administrada por el Gerente, él es el encargado de gestionar las compras a los proveedores, pagos, organizar los recorridos de los choferes, bitácoras de estos, descansos, etc.

El objetivo principal es organizar una estructura que permita la maximización de recursos, tanto monetarios como de mano de obra, lo que permitirá un mayor flujo de ingresos y un mejor ambiente laboral, logrando así, aumentar el número de empresas demandante de los servicios de esta empresa.

El objetivo a largo plazo que la empresa desea conseguir es el reconocimiento de un buen servicio, y seguir expandiéndose para las zonas aledañas de Chillan.

### **3.2.3. Descripción de Cargo Actual**

La empresa no posee un documento de descripción de cargos establecido, sin embargo, el Representante Legal ha destinado funciones a cada colaborador de forma verbal, estos la desarrollan sin contratiempo, en ocasiones estas superan a lo pactado verbalmente, pero los trabajadores no muestran sentirse

incomodos por eso, ya que todos cumplen múltiples funciones.

### **3.3. Estructura Actual de la Empresa**

La empresa transportes Cristóbal Cueto y compañía limitada, cuenta con un sistema de organización informal, la jerarquía de la empresa la lleva el gerente, pero la estructura administrativa no está definida como corresponde y el trabajo se desarrolla por un trabajo en conjunto, y el delega funciones a sus distintas áreas dentro de la empresa.

### **3.4. Análisis Interno de la Empresa**

#### **3.4.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades**

##### **Fortalezas**

- ✓ Contar con vehículos adecuados y actualizados a lo que el mercado requiere.
- ✓ Capacitación constante al personal, enfocada en el desarrollo de ambas sucursales.
- ✓ Rapidez en los tiempos de entrega del producto.
- ✓ Choferes profesionales y con experiencia en el rubro.
- ✓ Trayectoria en el Mercado.
- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ Capacidad de adecuarse a los cambios.
- ✓ Tecnología en maquinarias.

##### **Debilidades**

- ✓ No posee sistema informático de repuestos.
- ✓ Sistema contable deficiente.
- ✓ Manejo financiero deficiente.
- ✓ Estructura organizacional actual de la empresa.
- ✓ Control interno.

### **3.5. Análisis externo de la empresa**

#### **3.5.1. Identificación de Oportunidades y Amenazas**

##### **Oportunidades**

- ✓ La adquisición de nuevas tecnologías en el área del aire acondicionado para camiones.
- ✓ Nuevos mercados.
- ✓ La diversificación.

##### **Amenazas:**

- ✓ Aumento de la competencia.
- ✓ Aumento de accidentes de tránsito.
- ✓ Guerra de precios con la competencia.

### 3.6.- Estructura Organizacional Actual

Podemos señalar, que en la empresa no existe un organigrama que refleje su actual funcionamiento, podemos establecer según nuestra investigación que los cargos estarían distribuidos de la siguiente forma:

**Gráfico N°1**



Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO IV**

### **Propuesta de Estructura Organizacional**

#### **4.1. Valor de la empresa**

Al hablar de visión y misión de la empresa nos referimos a su declaración de principios. En concreto, hablamos de las bases teóricas de una organización: el por qué existe y para qué ha sido creada. Pese a que ambos conceptos están relacionados, hay algunas diferencias que vale la pena conocer:

##### **4.1.1. Visión de la empresa**

Ser reconocida como la mejor empresa en prestación de servicios de Transportes del sur de Chile, con eficiencia, dedicación y en los tiempos que nuestros proveedores requieran.

##### **4.1.2. Misión de la empresa**

No solo Transportar mercaderías, además, de proyectos de mercados a nuestros proveedores.

#### **4.2. Implementación de una estructura organizacional**

Propuesta Organizacional propuesta a implementar para mejorar la Administración, mantención y organización de la Empresa.

#### **4.3. Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

- ✓ Proponemos un formato de evaluación de desempeño, que será llevada a cabo por el superior inmediato de cada cargo.
- ✓ La fuente de esta evaluación es de creación propia.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, nota mínima 3, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser

alentado.

Presentamos la Evaluación de Desempeños para cada cargo de la empresa.

Proponemos que para la evaluación de desempeño se lleve a cabo la “Escala de puntuación”, pues como fue descrito en el Marco Teórico, su facilidad de su desarrollo, la sencillez de impartirlo y los requerimientos de poca capacitación son sus principales ventajas.

#### 4.4. Evaluación por competencias basada en conductas y por cargos

##### Gerente General

Competencia	Conductas	Evaluación	Comentarios
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos acordados.	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con sus subordinados.	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de su equipo.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Delega eficientemente las tareas en su equipo	Nota de 1 - 5	
	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de su equipo	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma oral y escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de clientes y contrapartes.	Nota de 1 - 5	

##### Gerente Coordinador

<b>Competencia</b>	<b>Conductas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos acordados.	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con el Gerente y subordinados.	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de su equipo.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Delega eficientemente las tareas en su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de su equipo.	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple.	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma oral y escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de clientes y contrapartes.	Nota de 1 - 5	



<b>Competencia</b>	<b>Conductas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos asignados.	Nota de 1 - 5	
	Administra de forma eficiente la correspondencia, verificando recepción y derivación correspondiente.	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con sus colegas.	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de los demás.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Delega eficientemente las tareas en su equipo	Nota de 1 - 5	
	Hace seguimiento minucioso de las tareas asignadas.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple.	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma oral y escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de clientes y contrapartes.	Nota de 1 - 5	

**Prevencionista**

<b>Competencia</b>	<b>Conductas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple con las charlas semanales de higiene y seguridad.	Nota de 1 - 5	
	Vigila del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.	Nota de 1 - 5	
	Emite informes semanales del cumplimiento de las normas a la gerencia.	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con sus colegas.	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de los demás.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de su equipo.	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple.	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de los trabajadores.	Nota de 1 - 5	
	Corrige de forma correcta situaciones fuera de las normas de higiene y seguridad	Nota de 1 - 5	

**Jefe de taller**

<b>Competencia</b>	<b>Conductas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos acordados.	Nota de 1 - 5	
	Informa de los materiales o repuestos necesarios y a tiempo.	Nota de 1 - 5	
	Cumple con las mantenciones de los camiones a tiempo	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con sus jefes, colegas y subordinados.	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de su equipo.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Delega eficientemente las tareas en su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de su equipo.	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma oral y escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de sus jefes.	Nota de 1 - 5	

## Jefe de Maestranza

<b>Competencia</b>	<b>Conductas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos acordados.	Nota de 1 - 5	
	Informa de los materiales o repuestos necesarios y a tiempo.	Nota de 1 - 5	
	Cumple con las mantenciones de las maquinarias a tiempo	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con sus jefes, colegas y subordinados.	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de su equipo.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Delega eficientemente las tareas en su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de su equipo.	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma oral y escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de sus jefes.	Nota de 1 - 5	

**Chofer**

<b>Competencia</b>	<b>Conductas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos asignados.	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con los clientes y pares.	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de los demás.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su equipo.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para entablar un buen ambiente laboral.	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma oral y escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de clientes y contrapartes.	Nota de 1 - 5	

<b>Competencia</b>	<b>Conductas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos acordados.	Nota de 1 - 5	
	Informa a tiempo de repuestos o materiales faltantes.	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con sus colegas	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de los demás.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su trabajo.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de mejor manera su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma oral y escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de sus jefes.	Nota de 1 - 5	

## Mantención

Competencia	Conductas	Evaluación	Comentarios
<b>Responsabilidades y calidad</b>	Cumple procedimientos asociados a sus tareas.	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos acordados.	Nota de 1 - 5	
	Informa a tiempo de repuestos o materiales faltantes.	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo	Nota de 1 - 5	
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	Tiene relaciones profesionales y cordiales con sus colegas	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa.	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de los demás.	Nota de 1 - 5	
<b>Liderazgo</b>	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su trabajo.	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de mejor manera su trabajo.	Nota de 1 - 5	
<b>Comunicación</b>	Es capaz de presentar situaciones complejas en forma simple	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma oral y escrita.	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de sus jefes.	Nota de 1 - 5	

#### 4.5. Escala de evaluación

- 5.- Este colaborador se esfuerza más allá de lo esperado.
- 4.- Siempre cumple con lo esperado y algunas veces supera las expectativas.
- 3.- Cumple con lo esperado, pero rara vez supera las expectativas.
- 2.- Está bajo las expectativas.
- 1.- Este empleado está completamente desconectado de su trabajo y nunca cumple las expectativas.

La evaluación de desempeño es una importante herramienta, permitiendo a

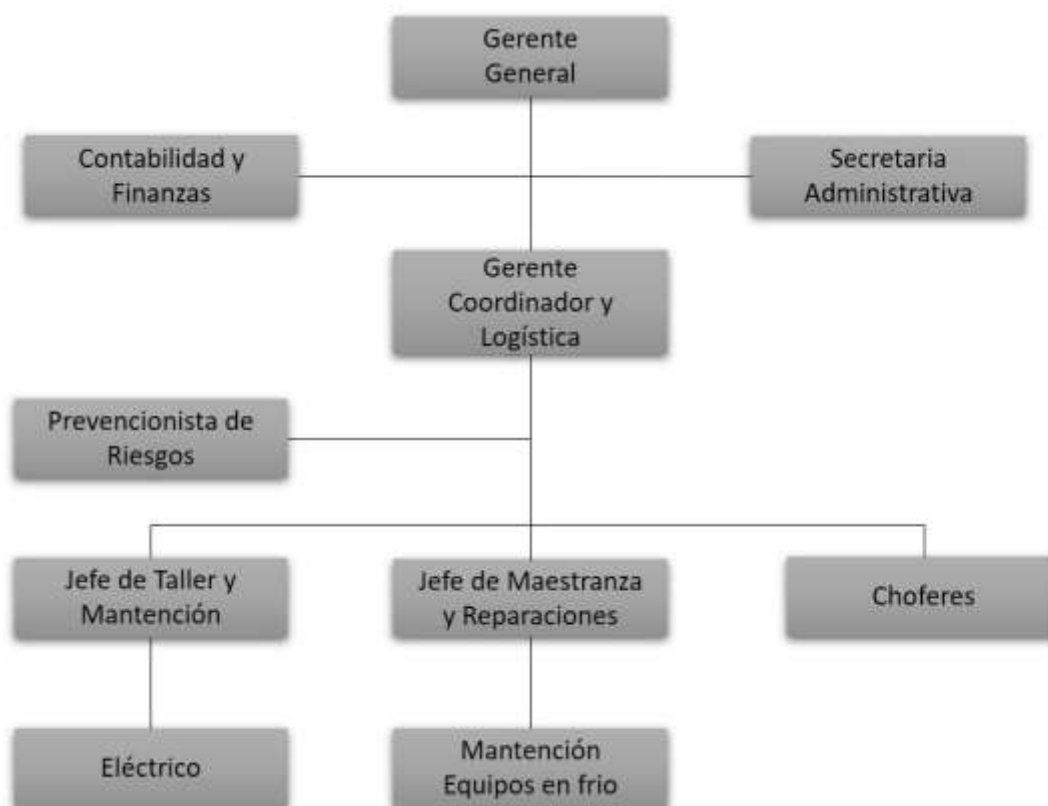
líderes de Gestión de Personas o Gerentes crear valor a sus empresas.

Por lo tanto, es muy importante adaptar este instrumento a los cambios que hoy afectan al ecosistema organizacional, sobre todo en términos de tecnología, cultura y colaboradores.

#### 4.6.- Propuesta de Estructura Organizacional

Una empresa debe contar con una estructura organizacional definida, de no ser así está destinada a operar de una manera ineficiente, esto afecta tanto el aspecto financiero como el de imagen de esta, por lo que se convierte en un grave obstáculo para el desarrollo de la misma. Es por esta razón que este planteamos la siguiente propuesta de estructura organizacional basada en funciones.

**Gráfico N°2**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.7. Descripción de Cargos

Es una descripción detallada de las tareas y responsabilidades que



conforman al mismo y a su vez lo diferencia de otros cargos dentro de la empresa. Proponemos el desglose de las actividades de cada cargo, estableciendo desde aquí el paso para el análisis y descripción de los mismos, lo que en conclusión se podrá identificar y definir las competencias para cada puesto.

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Gerente general.
<b>Cargo superior inmediato</b>	Ninguno.
<b>Cargo(s) subordinado(s)</b>	Administrador, contador, secretaria administrativa, encargado(s) de cada área.
<b>Funciones generales</b>	Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades administrativas, técnicas, operativas y financieras de la empresa, así también resuelve los asuntos que requieran de su intervención.
<b>Limite o nivel de autoridad</b>	Él tiene la última palabra en la toma de decisiones.
<b>Estudios requeridos</b>	Ingeniero comercial, ingeniero en administración de empresa.
<b>Funciones del cargo</b>	
Ejercer la representación legal y administrativa de la empresa.	
Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos relacionados con la administración de los RR.HH y funcionamiento de la empresa.	
Garantizar y controlar el adecuado funcionamiento de la empresa.	
Dirigir y evaluar las actividades y el desempeño del personal.	
Promover la búsqueda de posibles nuevos proveedores.	
Realizar pago a proveedores.	
Pago de sueldos y proveedores.	
Negociación con los proveedores.	
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa actual y a futuro; como también las funciones y los cargos.	
Administrar de forma eficiente todos los recursos de la empresa.	
<b>Competencias</b>	
Manejo vocabulario de forma escrita y verbal.	
Habilidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad de desarrollo organizacional.	
Capacitación profesional para la efectiva administración de los RR.HH	
Conocimientos en gestión informática.	
Práctico y capacidad resolutoria de problemas.	
<b>Experiencia requerida</b>	
3 años en cargo de gerencia.	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Gerente-coordinador y logística.
<b>Cargo superior inmediato</b>	Gerente general.
<b>Cargo(s) subordinado(s)</b>	Jefe de taller, jefe de maestranza y choferes.

<b>Funciones generales</b>	Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades administrativas, técnicas, operativas de la empresa.
<b>Limite o nivel de autoridad</b>	El autorizado por el gerente general.
<b>Estudios requeridos</b>	Técnico nivel universitario en administración de empresa.
<b>Funciones del cargo</b>	
Gestionar y supervisar al personal a su cargo.	
Organizar y planificar la administración de la empresa.	
Optimizar los recursos de la empresa.	
Elaborar periódicamente reportes sobre el desarrollo de las actividades de la empresa y remitirlo al gerente.	
Administrar el control del personal, en cuanto a horarios de entrada, inasistencias, permisos, vacaciones, etc.	
Garantizar los tramites de pago a los proveedores debidamente autorizados.	
Búsqueda de equipos y repuestos a bajo costo y calidad reconocida.	
Administrar adecuadamente los recursos económicos y materiales, garantizando un sistema eficaz de registro y control de las operaciones.	
Determinar los requerimientos de recursos humanos, materiales, maquinaria y mantener informado al gerente, de las necesidades para garantizar un adecuado funcionamiento.	
Administrar de forma adecuada los efectivos activos, mobiliarios e inmuebles, monetario e inventarios físicos necesarios.	
Realizar los pedidos de materiales y repuestos.	
Establecer y velar para que se cumplan las normativas de higiene y seguridad.	
<b>Competencias</b>	
Establecer relaciones interpersonales.	
Habilidad para trabajar bajo presión.	
Desarrollo organizacional.	
Dirigir y motivar a los colaboradores.	
Toma de decisiones.	
Práctico y capacidad resolutive para problemas.	
<b>Experiencia requerida</b>	
2 años o más en cargo similar.	
Curso sobre RR.HH o similar.	
<b>Funciones esporádicas</b>	
Revisión de libros contables.	

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe taller
<b>Cargo superior inmediato</b>	Gerente-Coordinador y logística.
<b>Cargo(s) subordinado(s)</b>	Eléctrico
<b>Funciones generales</b>	Coordinar, controlar y supervisar los procesos mantenimiento las máquinas de frio.

<b>Limite o nivel de autoridad</b>	Limitado, solo lo autorizado previamente por el administrador.
<b>Estudios requeridos</b>	Media completa científico humanista, curso de mantenimiento industrial
<b>Funciones del cargo</b>	
Elaborar el plan de mantención de los equipos de frio.	
Realizar las mantenciones en forma periódica.	
Informar de materiales, partes y piezas que permanezcan en stock ante eventuales fallas.	
Autorizar ordenes de trabajo y asignarle un numero consecutivo.	
Programar la producción semanal y diaria, según ordenes de trabajo autorizadas.	
Solicitar los materiales necesarios para asegurar la mantención de acuerdo a las órdenes de trabajo recibidas y autorizadas.	
Supervisar que el material asignado a cada orden de trabajo sea utilizado de manera eficiente.	
Realizar seguimiento a los tiempos de entrega establecidos.	
Mantener al día el inventario de stock de materiales y repuestos.	
Solicitar nuevo stock al administrador, cuando lo necesite.	
<b>Competencias</b>	
Adaptación al cambio.	
Creatividad e innovación.	
Trabajo en equipo.	
Ética.	
Responsabilidad.	
<b>Experiencia requerida</b>	
Experiencia mínima de 3 años en el cargo.	
Conocimiento en mantenimiento industrial.	
Experiencia en controles de mantención.	
<b>Funciones esporádicas</b>	
Limpieza del taller.	
Mantención de las máquinas.	

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Eléctrico.
<b>Cargo superior inmediato</b>	Jefe de taller.
<b>Cargo(s) subordinado(s)</b>	No posee
<b>Funciones generales</b>	Realizar mantención y reemplazo de los equipos eléctricos de los camiones, reemplazo de piezas.
<b>Limite o nivel de autoridad</b>	Limitado, solo lo autorizado previamente por el administrador.

<b>Estudios requeridos</b>	Ingeniero o técnico electrónico industrial.
<b>Funciones del cargo.</b>	
Realizar mantenciones programadas de los equipos eléctricos de los camiones.	
Reemplazar partes o piezas dañadas o con desgaste, que garantice un funcionamiento óptico.	
Informar al jefe de taller de partes y repuestos necesarios para las mantención o reemplazos.	
<b>Competencias</b>	
Adaptación al cambio.	
Creatividad e innovación.	
Trabajo en equipo.	
Ética.	
Responsabilidad.	
<b>Experiencia requerida</b>	
Experiencia mínima de 3 años en mantención industrial	
Experiencia en controles de mantención.	
<b>Funciones esporádicas</b>	
Limpieza del taller.	

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de maestranza y mantenciones.
<b>Cargo superior inmediato</b>	Gerente coordinador y logística.
<b>Cargo(s) subordinado(s)</b>	Mantención y equipos en frio.
<b>Funciones generales</b>	Mantener en condiciones normales el funcionamiento de los equipos, específicamente equipos de aire acondicionado.
<b>Limite o nivel de autoridad</b>	Limitado, solo lo autorizado previamente por el administrador.
<b>Estudios requeridos</b>	Media completa científico humanista.

<b>Funciones del cargo</b>
Elaborar el plan de mantención de los equipos de frío.
Realizar las mantenciones en forma periódica.
Informar de materiales, partes y piezas que permanezcan en stock ante eventuales fallas.
Autorizar ordenes de trabajo y asignarle un numero consecutivo.
Programar la producción semanal y diaria, según ordenes de trabajo autorizadas.
Solicitar los materiales necesarios para asegurar la mantención de acuerdo a las órdenes de trabajo recibidas y autorizadas.
Supervisar que el material asignado a cada orden de trabajo sea utilizado de manera eficiente.
Realizar seguimiento a los tiempos de entrega establecidos.
Mantener al día el inventario de stock de materiales y repuestos.
Solicitar nuevo stock al administrador, cuando lo necesite.
<b>Competencias</b>
Adaptación al cambio.
Creatividad e innovación.
Trabajo en equipo.
Ética.
Orientación al servicio.
<b>Experiencia requerida</b>
Experiencia mínima de 3 años en empresas productivas o en óptica.
Conocimiento en rehabilitación física y salud visual.
Experiencia en controles de producción.
Manejo sistema informático nivel medio.
<b>Funciones esporádicas</b>
Limpieza del taller.

#### Identificación del cargo

<b>Nombre del cargo.</b>	Chofer.
<b>Cargo superior inmediato.</b>	Gerente-coordinador y logística.
<b>Cargo(s) subordinado(s).</b>	No posee.
<b>Funciones generales.</b>	Trasladar carga general en camiones a distintos destinos, asegurándose de cumplir con la normativa vigente.
<b>Limite o nivel de autoridad.</b>	Limitado, solo lo autorizado previamente por el administrador.
<b>Estudios requeridos.</b>	Media completa científico humanista, curso de conducir profesional a2 (antigua), a4 y a5.
<b>Funciones del cargo</b>	

Cargar o monitorear la carga y estiba del camión, asegurándose de cumplir con los procedimientos y normativa vigente	
Chequear y mantener el equipo y los implementos necesarios para realizar el viaje asignado, al inicio de la jornada, según los procedimientos de la empresa	
Conducir el camión y entregar la carga en el destino asignado, según la normativa vigente	
Registros de mantención del vehículo	
Inspección del camión y de los implementos requeridos se realizan exhaustivamente, asegurándose de detectar cualquier anomalía	
Conducir cumpliendo con las leyes de tránsito, criterio y cuidado necesario, siendo responsable por las infracciones que se imputen a su persona.	
Mantener su documentación personal al día y portar su carnet de conductor	
Controlar la mantención periódica del móvil y asegurar su buen funcionamiento, informando a quien corresponda y con anticipación las revisiones técnicas y reparaciones necesarias	
Mantener el aseo y cuidado del vehículo y de su equipamiento.	
Mantener el móvil con combustible.	
<b>Competencias</b>	
Adaptación al cambio.	
Creatividad e innovación.	
Trabajo en equipo.	
Ética.	
Responsabilidad.	
<b>Experiencia requerida</b>	
Experiencia mínima de 3 años en conducción de camiones de carga.	
Conocimiento en mecánica.	
<b>Funciones esporádicas</b>	
Limpieza del del vehículo.	
Limpieza del taller.	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Secretaria administrativa.
<b>Cargo superior inmediato</b>	Gerente general.
<b>Cargo(s) subordinado(s).</b>	No posee.
<b>Funciones generales</b>	
<b>Limite o nivel de autoridad</b>	Limitado, solo lo autorizado previamente por el gerente general.
<b>Estudios requeridos</b>	Título de secretaria(o) administrativa.
<b>Funciones del cargo</b>	
Recibir documentos.	
Atender llamadas telefónicas.	
Atender visitas.	
Archivar documentos.	

Estar al pendiente de la tramitación de documentos.
Tener actualizada la agenda tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.
Habilidad para trabajar bajo presión.
<b>Competencias</b>
Adaptación al cambio.
Creatividad e innovación.
Trabajo en equipo.
Gestión adecuada de atención a clientes
Ética.
Orientación al servicio.
Responsabilidad.
<b>Experiencia requerida</b>
Experiencia mínima de 1 año.
Manejo sistema informático nivel medio.
<b>Funciones esporádicas</b>
Limpieza de oficina.

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Prevencionista de riesgos.
<b>Cargo superior inmediato</b>	Gerente general.
<b>Cargo(s) subordinado(s)</b>	No posee.
<b>Funciones generales</b>	Coordinar, controlar y supervisar los procesos productivos para cumplir con las normas de higiene y seguridad.
<b>Limite o nivel de autoridad</b>	Limitado, solo lo autorizado previamente por el gerente-coordinador y logística.
<b>Estudios requeridos</b>	Título profesional de ingeniero o técnico en prevención de riesgos.
<b>Funciones del cargo</b>	
Elaborar las normas e higiene de la empresa.	
Controlar cada una de las normas de higiene y seguridad.	
Programar y capacitar a los entes de la empresa.	

Velar, revisar y chequear la mantención de los vehículos.
Revisar y chequear que choferes cumplan con sus implementos de seguridad como son vestuario adecuado, uso de cinturón de seguridad.
<b>Competencias</b>
Adaptación al cambio.
Creatividad e innovación.
Trabajo en equipo.
Ética.
Orientación al servicio.
Responsabilidad.
<b>Experiencia requerida</b>
Experiencia mínima de 3 años en empresas a fines.
Práctico y capacidad resolutive de problemas.
Manejo sistema informático nivel medio.
<b>Funciones esporádicas</b>
Limpieza de oficina.

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Contador.
<b>Cargo superior inmediato</b>	Gerente general.
<b>Cargo(s) subordinado(s)</b>	No posee.
<b>Funciones generales</b>	Manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones.
<b>Limite o nivel de autoridad</b>	Limitado, solo lo autorizado previamente por el gerente-coordinador y logística.
<b>Estudios requeridos</b>	Título profesional o técnico de contador.
<b>Funciones del cargo</b>	
Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables.	



Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la dirección general, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.
Cumplir con las obligaciones fiscales.
Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales.
Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de iva.
Llevar libros contables (diario, mayor y inventarios).
Elaboración de las liquidaciones de sueldo de la empresa.
<b>Competencias</b>
Adaptación al cambio.
Trabajo en equipo.
Ética.
Orientación al servicio.
Responsabilidad.
<b>Experiencia requerida</b>
Experiencia mínima de 3 años en empresas.
Experiencia en elaboración de informes y liquidaciones de sueldos.
Experiencia en controles de producción.
Manejo sistema informático nivel medio.
<b>Funciones esporádicas</b>
Limpieza de oficina.

#### 4.8. Conclusiones

Las relaciones humanas en nuestra sociedad, han sido eje fundamental en el buen funcionamiento de las sociedades, así como también en las relaciones laborales, una buena relación en una empresa, es eje principal del buen funcionamiento y el crecimiento de estas.

El comprender el origen y la evolución de las teorías administrativas nos permitió entender los cambios que se han realizado en el entorno de las empresas y que determinadas teorías son las más adecuadas para ciertas problemáticas.

El conocer las diferentes teorías de la organización permite a las empresas actuales el considerar diferentes maneras de ver y actuar conforme sus objetivos y su entorno lo requieran.

Existen muchos casos del quiebre de empresas por la no buena relación

entre las personas que laboran en ellas, esto influye en la forma de llevar a cabo cada función laboral, con entes competentes que permitan el avance hacia el crecimiento de la ella.

Desarrollar la visión y misión de la empresa, permite orientar a los trabajadores el objetivo a desarrollar por la empresa y la forma de desarrollarla, impregnando en ellos lo que su líder quiere para la empresa, logrando destacarse en el sector industrial al que pertenece.

La empresa posee varias fortalezas que han permitido crecer y mantenerse en el mercado, pero necesita implementar una estructura organizacional formal con descripción de cargos definidos que permita tener al personal adecuado en cada cargo.

## Referencias bibliográficas

- Alvarez, H. F. (2000). Principios de administración. Córdoba (Argentina): Ediciones Eudecor, (2º ed.).
- Becker. (1964). *Human Capital*. New York (Estados Unidos): Columbia University Press for the National.
- Beer, y. c. (1998). *“La transformación de la función de los RRHH: Eliminar la tensión entre un papel*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2004).
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Editorial Mc.Graw Hill, 7º ed.
- Chiavetano, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Altos.
- De la Torre. (1996).
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Editorial Alhambra Mexicana.
- Grados. (2001).
- Grote. (2002).
- Harper & Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: Gaceta de los Negocios.
- Harvard. (2001).
- Harvard, B. (2001). *Métodos de evaluación del Rendimiento*. Barcelona(España): Editorial Gedisa (1º ed.).
- Herrscher, E. (2013). *Pensamiento Sistémico*.
- Jackson y Mathis, R. L. (2003). *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos*. Mexico: International Thompson Editores.

- Madrid, P. d. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en R&S*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Maslow, (s.f.). *La pirámide de Maslow es una teoría de motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana. La pirámide consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas.*
- Maslow, A. (1992). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser*. Barcelona (España): Editorial Kairós.
- Mayo, E. (s.f.). *Problemas sociales de una Civilización Industrial*.
- McGregor, D. (1969). *El aspecto humano de las Empresas*. Mexico: Diana.
- Odiorne, G. S. (1978). *Administración de Personal por Objetivos*.
- Ordoñez. (1995).
- Pietragalla, C. O. (1976). *Introducción al estudio de las organizaciones y su administración*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- Quiroga, A. (1997). *Enfoques y Perspectiva en Psicología Social*. Buenos Aires: Ediciones Cinco, 5ª ed.
- Soriano C. y Koenes A, A. y. (1994). *El plan de negocios([e-Book])*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=9GnvdQknUelC&printsec=frontcover&dq=el+plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ei=ko77VN-LJoWLyASgqIKQCw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20plan%20de%20negocios&f=false>
- Taylor, F. W. (1969). *The Principles of Scientific Management*. New York Estados Unidos) - Londres (Inglaterra): Harper & Brothers.
- Taylor, F. W. (1975). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires (Argentina): Editorial El Ateneo, 9ª ed.