



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES
CASO CARVICAUCHO”

**Proyecto de Investigación de Grado previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial**

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

Andrea Elizabeth Carpio Ramos

Directora:

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES
CASO CARVICAUCHO”

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

Andrea Elizabeth Carpio Ramos

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

f. 

CALIFICADORA

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Javier Eduardo Gutiérrez Zambrano, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Mg.

f. 


DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA




Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Mayo 2018

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDREA ELIZABETH CARPIO RAMOS**, con **CC. 180316576-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES CASO CARVICAUCHO**”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, mayo 2018



ANDREA ELIZABETH CARPIO RAMOS

CC. 180316576-8



AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por las enseñanzas, la sabiduría y fortaleza que me ha brindado para alcanzar mis metas. Además quiero agradecer de todo corazón a mis padres, Xavier Carpio y Ximena Ramos, por inculcarme valores y enseñarme a superar cualquier obstáculo que se presente en mi vida. A mi hermano Paúl, por ser un excelente amigo, por siempre alentarme y compartir a mi lado gratos momentos.

Un eterno agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a cada uno de sus docentes que contribuyeron en mi formación académica y de manera especial a mi directora del proyecto de investigación, Mg. Andrea González, por haberme dedicado su valioso tiempo en la guía de este proyecto, además de brindarme su amistad y apoyo incondicional.

A la empresa Carvicaucho, tanto a sus directivos como a sus trabajadores, por su apertura y colaboración durante la investigación realizada para el desarrollo de este trabajo.

A Fabricio Núñez y María José Enríquez por darme ánimo cuando más lo necesitaba y por respaldar mis ideas, finalmente agradezco a mis amigas, amigos, familiares y en general a todas las personas que de una u otra forma colaboraron con el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios, por todas las bendiciones que ha puesto en mi vida para superar las adversidades y por demostrarme que siempre hay esperanza sin importar la dificultad de la situación.

A mis padres, por el esfuerzo de los dos para guiarme por el mejor camino, por el apoyo incondicional en cada decisión que tomo y sobre todo por buscar la manera de siempre enseñarme a dar lo mejor de mí.

A mi querido abuelito Enrique, que ahora me cuida desde el cielo, sé lo orgulloso que te sentirías de verme graduada. Fuiste y serás un ejemplo de perseverancia y excelencia, te llevo presente en mi corazón.

ANDREA

RESUMEN

Carvicaucho es una empresa familiar con 20 años de trayectoria que se dedica a la fabricación de suelas. La presente investigación pretende adaptar un modelo de gestión administrativo para empresas familiares denominado: “de los tres círculos”, que incluye los factores: familia, propiedad y negocio. La metodología utilizada es descriptiva, con un enfoque cualitativo y modalidad de campo. La técnica utilizada es la encuesta, la misma que consta de preguntas abiertas, aplicadas en dos cuestionarios: el primero dirigido al personal del área administrativa y el segundo al personal operativo de la empresa, lo que permite recabar información a detalle de las opiniones de todos los trabajadores. Una vez realizado el análisis e interpretación de resultados se obtienen los insumos necesarios para proponer el Modelo de Gestión para la empresa caso de estudio, el que tiene como objetivo resolver toda la problemática detectada, definir con claridad la estructura organizacional, los órganos de gobierno de familiares, la forma de sucesión y la gestión del cambio para garantizar la permanencia en el tiempo.

Palabras clave: modelo de los tres círculos, familia, propiedad, negocio.

ABSTRACT

Carvicaucho is a family business with 20 years of experience dedicated to sole manufacturing. This research project aims to develop an administrative management model for family businesses named “The Three Circle” model, which implies: family, ownership and business. Descriptive, qualitative approach and fieldwork were used as part of the methodology, including surveys as a tool, which involves two questionnaires with open questions: the first one directed to administrative personnel and the following to operative personnel of the company, allowing to gather detailed information from workers. Once the analysis and interpretation of the results are obtained, the required inputs are used to establish a management model for the case under study, which aims to solve the problems that were found and define the organizational structure, family governance structure, the succession forms and management change to ensure long last run of the company.

Keywords: three circle model, family, property, business.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
TABLA DE CONTENIDOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Contextualización	4
1.3.1 Macro Contextualización	4
1.3.2 Meso Contextualización.....	5
1.3.3 Micro Contextualización.....	6
1.4 Análisis Crítico	6
1.5 Antecedentes del Problema.....	7
1.6 Prognosis	7
1.7 Formulación del Problema	7
1.8 Delimitación.....	8
1.8.1 Delimitación del Contenido	8
1.8.2 Delimitación Espacial	8
1.8.3 Delimitación Temporal	8
1.9 Justificación	8
1.10 Objetivos	9
1.10.1 Objetivo General	9
1.10.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10

2.1 Antecedentes Investigativos.....	10
2.1.1 Estado del Arte.....	10
2.2 Definiciones y Conceptos	13
2.2.1 Empresa familiar	13
2.2.2 Tipos de empresas familiares	14
2.2.3 Administración.....	17
2.2.4 Proceso Administrativo.....	18
2.2.5 Gestión	19
2.2.6 Modelo de Gestión Administrativo.....	20
2.2.7 Tipos de Modelos de Gestión Administrativa para Empresas Familiares	21
2.2.8 Modelo de los tres círculos	26
2.2.8.1 Familia	31
2.2.8.2 Propiedad	32
2.2.8.3 Negocio	33
2.2.9 Protocolo Familiar	33
2.2.10 Plan de Sucesión	34
CAPÍTULO III.....	36
METODOLOGÍA	36
3.1 Tipo de Investigación.....	36
3.2 Modalidad de Investigación.....	36
3.3 Enfoque de la Investigación.....	37
3.4 Fuentes de Información.....	37
3.5 Técnicas e Instrumentos.....	37
3.6 Población y Muestra	38
CAPÍTULO IV	39
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
4.1 Análisis de Encuesta a los empleados del área administrativa de la empresa Carvicaucho	39
CAPÍTULO V.....	56
PROPUESTA	56
5.1 Introducción de la empresa	56
5.2 Misión	57

5.3 Visión	57
5.4 Objetivos	57
5.5 Valores	58
5.6 Modelo de los tres círculos	59
5.7 Familia	60
5.7.1 Objetivos:	60
5.7.2 Actividades críticas:	61
5.7.3 Órganos de gobierno:	64
5.8 Propiedad	66
5.8.1 Objetivos:	66
5.8.2 Actividades críticas:	67
5.8.3 Órganos de gobierno:	69
5.9 Negocio	71
5.9.1 Objetivos:	71
5.9.2 Actividades críticas:	72
5.9.3 Órganos de gobierno:	102
CAPÍTULO VI.....	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
6.1 Conclusiones	103
6.2 Recomendaciones	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	111
ANEXO 1: Encuesta dirigida al Personal Operativo	111
ANEXO 2: Encuesta dirigida al Personal Administrativo.....	113

TABLA DE GRÁFICOS

Figuras

Figura 2.1 Modelo de los cinco círculos	22
Figura 2.2 Modelo evolutivo tridimensional	23
Figura 2.3 Modelo de poder en la empresa familiar	24
Figura 2.4 Modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar	25
Figura 2.5 Modelo de los tres círculos.....	26
Figura 5.1 Modelo de los tres círculos adaptado para Carvicaucho	59
Figura 5.2 Formato para el protocolo familiar.....	62
Figura 5.3 Organigrama estructural empresa Carvicaucho.....	73

Tablas

Tabla 2.1 Tipos de Empresas Familiares	14
Tabla 2.2 Detalle del Modelo de los tres círculos.....	27
Tabla 2.3 Grupos de Interés de la Empresa Familiar	28
Tabla 4.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo.....	40
Tabla 4.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal operativo.....	47
Tabla 5.1 Descripción y análisis de puestos: Gerente general	74
Tabla 5.2 Descripción y análisis de puestos: Secretaria	75
Tabla 5.3 Descripción y análisis de puestos: Cobranzas	76
Tabla 5.4 Descripción y análisis de puestos: Contadora.....	77
Tabla 5.5 Descripción y análisis de puestos: Auxiliar de contabilidad.....	78
Tabla 5.6 Descripción y análisis de puestos: Jefe de recursos humanos.....	79
Tabla 5.7 Descripción y análisis de puestos: Jefe de ventas y bodega	80
Tabla 5.8 Descripción y análisis de puestos: Vendedor.....	81
Tabla 5.9 Descripción y análisis de puestos: Bodeguero / Despachador	82
Tabla 5.10 Descripción y análisis de puestos: Jefa de Producción	83
Tabla 5.11 Descripción y análisis de puestos: Diseñador	84
Tabla 5.12 Descripción y análisis de puestos: Operador de maquinaria.....	85
Tabla 5.13 Descripción y análisis de puestos: Auxiliar de matricería	86
Tabla 5.14 Descripción y análisis de puestos: Analista de calidad.....	87
Tabla 5.15 Descripción y análisis de puestos: Molinero	88
Tabla 5.16 Descripción y análisis de puestos: Presero	89
Tabla 5.17 Descripción y análisis de puestos: Rebabador	90
Tabla 5.18 Descripción y análisis de puestos: Analista de calidad.....	91
Tabla 5.19 Descripción y análisis de puestos: Mezclador	92
Tabla 5.20 Descripción y análisis de puestos: Operador de maquinaria.....	93
Tabla 5.21 Descripción y análisis de puestos: Rebabador	94
Tabla 5.22 Descripción y análisis de puestos: Analista de Calidad.....	95

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación se propone un Modelo de Gestión Administrativo para Empresas Familiares el cuál describe el modelo de los tres círculos: familia, propiedad y negocio, el cual consta de los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: se identifica el problema que afronta actualmente la empresa, sus causas y efectos, de la misma manera se establecen una prognosis y el análisis crítico con el fin de justificar el objetivo del proyecto, y por último se formulan los objetivos a cumplir al concluir la presente investigación.

CAPÍTULO II: se redacta el Marco Teórico que se encuentra sustentado bibliográficamente. Se empieza detallando los antecedentes investigativos y a continuación se explican los conceptos básicos de las empresas familiares, sus características y los fundamentos del modelo de los tres círculos para entender más a fondo la aplicación del mismo dentro de la empresa.

CAPÍTULO III: en este apartado se describe la metodología utilizada en el proyecto de investigación. Se incluye el tipo, la modalidad, el enfoque y tanto las técnicas como los instrumentos utilizados para desarrollar la recolección de información.

CAPÍTULO IV: en este capítulo se elabora el análisis e interpretación de los resultados obtenidos una vez que fueron aplicados los instrumentos de recolección de datos explicados en el Capítulo anterior.

CAPÍTULO V: se desarrolla la propuesta con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el Capítulo I, solucionar el problema principal de la empresa y mejorar la situación actual de la misma.

CAPÍTULO VI: se finaliza con el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones a las que se llega después de haber cumplido con todos los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Modelo de gestión administrativo para empresas familiares Caso Carvicaucho”.

1.2 Planteamiento del Problema

Carvicaucho es una empresa familiar ambateña que se dedica a la fabricación de suelas sintéticas y de goma para calzado. La empresa ha tenido éxito en el área productiva y su desarrollo ha contribuido al crecimiento económico de la misma. Igualmente ha logrado posicionarse a través del tiempo en el mercado debido a la calidad que ofrece en sus productos. Sin embargo en los últimos años se ha evidenciado problemas en el manejo del área administrativa debido a que no se ha tomado en cuenta el factor organizacional.

Existe un ambiente muy informal en las actividades diarias de la empresa, carece de una estructura de consejo familiar definida lo que ocasiona conflictos por autoridad entre los directivos, no existe armonía en la gestión accionarial, se evidencian constantes conflictos familiares sin resolver con respecto a temas laborales, además de ausencia de una definición de elementos de jerarquía entre las personas, descripción de las funciones que

cada empleado debe desempeñar, ya que las responsabilidades de cada puesto no se encuentran claramente definidas lo que genera duplicidad de funciones. Los temas mencionados se han acumulado y ocasionan disgusto entre los colaboradores de la organización.

1.3 Contextualización

1.3.1 Macro Contextualización

Según un artículo publicado en el IDE Business School (2007) se estima que el 60% de las empresas del planeta Tierra son familiares. Las estadísticas indican que el promedio de vida de estas empresas, equivale a la vida útil del fundador, de veinticuatro a treinta años, y el 70% no llega a superar la segunda generación. Avanzando en el tiempo, del 30% que sobrevive, solo la mitad llega a la tercera generación.

Hecha la observación anterior, se conoce que el 85% de las empresas en América Latina son familiares, responsables del 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y 70% de participación en el mercado laboral. Un 47% de estas empresas están en su primera generación y el 29% en la segunda; conforme a la información obtenida por (Brito, 2016).

En ese mismo sentido, en el Ecuador existen 70.000 empresas registradas formalmente. De esta cantidad, el 82% corresponde a emprendimientos familiares, de acuerdo a los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2016). Las empresas familiares se encuentran concentradas mayormente en apenas cuatro provincias del país: Pichincha, Guayas, Tungurahua y Azuay.

Las empresas familiares pueden salvar la economía del país, de acuerdo a la opinión de Rivadeneira (2016) gerente de la consultora Fambusiness especializada en esta gestión, porque representan alrededor del 51% del PIB.

1.3.2 Meso Contextualización

En Tungurahua existe una gran representatividad de empresas familiares, los sectores productivos se caracterizan por la conformación de compañías de esta índole, Santamaría & Pico (2015) analizan que el 95.4% de empresas de la provincia son de tipo familiar y representan una fuente de empleo para tres miembros de la familia y al menos dos personas externas, es decir, es una de las principales generadores de ingresos económicos para el sector.

La vida de las empresas familiares está ligada al bienestar familiar por ello el 96% de empresas tienen más de dos años, incluso el 4% ha superado los treinta y tres años de funcionamiento. Tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen un papel de suma importancia en el movimiento de la economía de la provincia de Tungurahua.

De acuerdo a Piedad Aguilar, Directora Ejecutiva de la Cámara de la Cadena Productiva de Calzado y Afines de Pichincha (2017), el porcentaje de empresas familiares de Tungurahua que pasan de la primera a la segunda generación es alto, pero a la tercera ya es muy bajo, solamente un 15%. Esto debido a que las empresas no establecen un Consejo de Familia en el cual se detalle un Gobierno Cooperativo, un Plan de Sucesión y un Protocolo Familiar para su correcto funcionamiento.

1.3.3 Micro Contextualización

La familia Carpio Villacrés empezó a comercializar suelas en el centro de la ciudad de Ambato en un pequeño local, esto dura ocho años pero al pasar el tiempo, los propietarios deciden convertirla en una empresa productora. Inicia sus actividades el 15 de Junio de 1998, en el sector de la producción de suelas debido a que se analizó el crecimiento del negocio de insumos para el calzado de ese año en la ciudad.

Carvicaucho se encuentra ubicado en el centro del país y esto le ha permitido trabajar con clientes de renombre nacional. Su trabajo siempre va direccionado a cumplir con su eslogan, “La huella de la excelencia”, con esfuerzo y dedicación en todos los aspectos que envuelven a la empresa y su entorno laboral. La empresa es una PYME que cuenta con un total de treinta trabajadores, entre el personal administrativo y de producción.

Sin embargo, a pesar de reflejar un gran crecimiento en las áreas de producción y ventas, la empresa no ha definido un criterio dentro del manejo administrativo que garantice la supervivencia de la misma en el tiempo.

1.4 Análisis Crítico

La meta que persigue este trabajo es desarrollar un Modelo de Gestión Administrativo que defina criterios de familia, propiedad y negocio para la empresa Carvicaucho.

1.5 Antecedentes del Problema

El estudio que se realiza es a partir de la detección de problemas estructurales, organizativos y funcionales empresa, los que inician en ausencia total de órganos de gobierno familiares definidos, los conflictos por autoridad entre los miembros de la familia se han vuelto constantes y esto ocasiona un ambiente de inconformidad.

Ausencia de un criterio de la administración a futuro de las ganancias de la compañía, y una estructura organizacional no definida, que como consecuencia trae ineficiencia en el cumplimiento de objetivos en su respectivo puesto de trabajo.

1.6 Prognosis

Si la empresa Carvicaucho no desarrolla oportunamente un Modelo de Gestión Administrativo para Empresas Familiares pierde la oportunidad de garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de la compañía en el tiempo.

1.7 Formulación del Problema

¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo para Empresas Familiares adecuado para organizar los elementos clave: familia, propiedad y negocio dentro de la empresa Carvicaucho?

1.8 Delimitación

1.8.1 Delimitación del Contenido

Campo: Administrativo.

Área: Gestión Administrativa

1.8.2 Delimitación Espacial

La investigación se desarrolla en la empresa Carvicaucho que está ubicada en la ciudad de Ambato, ubicada en la Vía a Baños Km. 8, Sector Totoras.

1.8.3 Delimitación Temporal

El tiempo en el que desarrolla este proyecto es en el periodo 2017 - 2018.

1.9 Justificación

La motivación principal de la investigadora, es proponer un Modelo de Gestión Administrativo moderno que permita dar cobertura a las necesidades organizacionales, así como dar solución a la problemática detectada, resumida en la importancia de definir los lineamientos para atender las deficiencias administrativas que presenta, desde la estructura de gobierno hasta las funciones que cada empleado debe desempeñar, con la finalidad de que Carvicaucho siga siendo generadora de empleo tanto para miembros de la familia Carpio como para las 22 familias que dependen directamente de la organización.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión administrativo para empresas familiares Caso Carvicaucho.

1.10.2 Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente la gestión administrativa.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa basado en tres principios: familia, propiedad y negocio.
3. Construir las herramientas del modelo de gestión administrativo para empresas familiares.

En el siguiente capítulo se detalla el Marco Teórico de la investigación con la respectiva explicación del estado del arte y las definiciones fundamentales del tema tratado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

2.1.1 Estado del Arte

Las empresas familiares han existido por varios años, sin embargo en la última década se han fortalecido al encontrarse con mayores avances investigativos. A nivel mundial existen varias empresas reconocidas que son familiares.

Prácticamente, la totalidad del tejido empresarial está integrado por pequeñas y medianas empresas que son, en un porcentaje muy alto, empresas familiares. Así, en Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76% y, en EEUU, las empresas controladas por una familia alcanzan el 90%. (Cohí, 2012, p.156)

La continuidad de toda empresa es fundamental, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2008) afirma que: “La contribución de la empresa familiar a la estabilidad del empleo es una de sus principales características, ya que las relaciones laborales adquieren matices privilegiados de continuidad, afecto y confianza, con independencia del tamaño de la empresa” (p.9).

Es importante mencionar que existen diferentes tipos de empresas, en este caso Fernández & Lluch (2015) consideran que: “una empresa es familiar cuando en dicha organización existen dos o más miembros con lazos de parentesco familiar que poseen propiedad en la empresa y controlan la estrategia de la compañía” (p.49). Esta conceptualización contribuye a comprender de manera clara como se constituye una empresa familiar.

Tanto las empresas familiares como las no familiares tienen el mismo fin que es obtener ganancias y perdurar en el tiempo. A pesar de esto, las empresas familiares afrontan diferentes tipos de problemas a través de su existencia. “Una empresa familiar es única porque implica interdependencia mutua entre una familia y un negocio, dos sistemas muy diferentes que, no obstante, están estrecha e íntimamente interconectados. Los cambios en cualquiera de los dos afectan con seriedad al otro” (Lipman, 2010, p.17). Es evidente entonces la necesidad que tiene una empresa familiar de manejar correctamente los factores de negocio y familia por separado.

En una investigación es esencial realizar un estudio de todos los antecedentes del tema involucrado. La historia empresarial ha traído varias innovaciones en el tema del manejo de su propia gestión. Igualmente se ha reforzado el interés en las estrategias de sucesión de las empresas familiares para que las mismas perduren a través de las generaciones. (Fernández, 2013). Resulta oportuno mencionar que no existe un solo camino determinado para realizar la gestión pero sí se puede utilizar lineamiento previamente establecidos.

Varios autores han realizado investigaciones con el fin de determinar qué camino debería seguir una empresa familiar para alcanzar éxito y evitar en lo posible la existencia de conflictos, Belausteguigoitia (2008) explica que una división clara en las funciones de los

puestos de trabajo es una herramienta fundamental para evitar confusiones, en una empresa familiar se puede incluir las acciones que no se pueden realizar en la descripción del puesto para evitar conflictos. Por otro lado, “Las herramientas más adecuadas para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano de las organizaciones y tratan de adecuar las funciones y las responsabilidades de todos los trabajadores” (Pérez & Gisbert, 2012, p.2).

Para sustentar un modelo de gestión administrativo para empresas familiares es necesario realizar un análisis de los principales factores que influyen dentro de la organización. Goyzueta (2013) afirma:

Se ha de tener en cuenta que en una empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados, que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor, haciendo la situación realmente compleja.
(p.129)

Los tres sistemas mencionados por Goyzueta son la base para fundamentar el modelo de gestión de la presente investigación y se consideran puntos clave para lograr un mejor manejo en el ámbito administrativo de la empresa.

“Es útil para las empresas familiares que se entiendan las previsible tensiones que se producen en los cinco asuntos principales: control, carreras profesionales, cultura, capital y relaciones familiares” (Carlock & Ward, 2010, p.38). Esta contribución da validez al énfasis que se debe poner en la búsqueda de los factores que causan problemas frecuentes en la empresa y el entorno con el que se desenvuelve a diario.

Dentro de las conclusiones más importantes se encuentra la de Felairán (2005) que considera lo siguiente: “Resulta pertinente señalar que no existen recetas mágicas, ni modelos específicos rígidamente definidos aplicables al comportamiento de la empresa familiar, pues impediría entender su propia naturaleza, como también resultaría indefinible establecer un patrón de conducta” (p.17). Esto ayuda en gran magnitud al presente tema de investigación debido a que se entiende la libertad existente para aplicar un modelo de gestión que se adapte a las necesidades de la empresa objeto de estudio, que ayude a resolver conflictos y que dirija el cambio generacional de manera correcta.

2.2 Definiciones y Conceptos

2.2.1 Empresa familiar

Los autores Guinjoan & Llauradó (2000) manifiestan que:

Entendemos por empresa familiar aquella que pertenece de una manera continuada en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de los miembros de este círculo. La definición aunque se aplica a una sola familia, también sirve para referirse a empresas en que dos o más familias comparten su propiedad. (p.89)

En tal sentido Mucci (2008), aporta:

Empresa familiar es aquella en que una o dos familias poseen más del 10% de las acciones, siempre que la participación conjunta de los tres accionistas siguientes en orden de importancia sea como máximo una tercera parte de la participación de la familia o las dos familias dominantes. (p.35)

Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar unas relaciones intraempresariales fundadas en la familia. (p.35)

Una vez revisados estos conceptos, se concluye que una empresa familiar puede considerarse una entidad de tipo económico-social en la cual una o más familias intervienen como base fundamental de su funcionamiento y que tienen como objetivo mantener vivo el negocio y que el mismo continúe funcionando generación tras generación.

2.2.2 Tipos de empresas familiares

No existe un amplio estudio sobre el tipo de empresas familiares existentes, tan solo se puede analizar las opiniones de algunos autores de acuerdo a sus criterios propios.

En primer lugar, Vivas Moreno (2006) determina la existencia de cuatro tipos de empresas familiares:

Tabla 2.1 Tipos de Empresas Familiares

Tipos de Empresas Familiares	
Tipo	Definición
Individuales	Tienen por finalidad cubrir suficientemente las necesidades inmediatas; “ir tirando” y tal vez lograr algún dinero por el traspaso del negocio cuando se acerque el final de la vida activa de quienes la impulsaron. A este modelo responden las iniciativas de muchos hombres y mujeres tales como tiendas, reparto de mercancías, etc.

Artesanales	Hay familias que explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal, con frecuencia transmitido de padres a hijos, habitualmente con una alta dependencia de sus proveedores y clientes, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento y mejora, con la casi única intención de subsistir económicamente y conservarlo para alguno de sus hijos.
De Capital Familiar	Empresas en las que la totalidad o parte importante del capital continúa en manos de una familia, pero en las que se ha implantado una asignación de responsabilidades de dirección en razón de la competencia profesional y no de pertenecer a la familia y tienen, por tanto, una cultura más próxima a la de las empresas en las que capital y dirección están separados.
Empresas Familiares	Empresas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder lo mantienen miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder (p.34)

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el estudio realizado por Sánchez Altamirano (2017) afirma la división de cinco tipos de empresas familiares de acuerdo al enfoque de la naturaleza del trabajo de los miembros de la familia:

- **La empresa de Trabajo Familiar:** es la empresa que se tiene intención de admitir a todos los que voluntariamente desean incorporarse. Esta voluntad de admitir todos no significa ni que todos desempeñen tareas del mismo nivel de responsabilidad en la empresa, ni que todos cobren la misma remuneración.
- **La empresa de Dirección Familiar:** es la empresa en la que solamente se permite la incorporación, sean familiares o no, de quienes están preparados para desempeñar puestos de dirección, o pueden llegar a estarlo en un periodo breve de tiempo.

- **La empresa de Gobierno Familiar:** es la empresa en la que los miembros de la familia solo desempeñan responsabilidades de gobierno, como miembros del Directorio, los miembros de la familia, como es lógico, tienen que alcanzar la capacitación adecuada para actuar en el Directorio del que formaran parte.

- **La empresa Familiar de Inversión:** este tipo de empresa o está principalmente centrada en las inversiones, o es como una extensión de la anterior en el sentido de que, en ella, además, se promueve que los miembros de la familia puedan emprender sus propias actividades en el seno de la empresa *Holding*, que cada vez se va asemejando más a una cartera de negocios.

- **La empresa Familiar Coyuntural:** es la empresa en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios, más por circunstancias históricas de herencias que por una manifestación positiva de su voluntad de estar unidos, de manera que, si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones, asociarse con terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían sin preocuparse por la falta de continuidad del nexo que unió su empresa y su familia. (p.16)

Después de las consideraciones anteriores se entiende así que los tipos de empresas familiares están definidos de acuerdo a la constitución que poseen las mismas, a la forma en que manejan su patrimonio y a su vez depende del tamaño de negocio que se esté manejando. Los tipos de empresas que más se acoplan a la temática que se analiza son: empresa de Trabajo Familiar, empresa de Dirección Familiar, empresa de Gobierno Familiar en cuanto a la segunda división y empresa de Capital Familiar de acuerdo a la primera división; debido a que sus definiciones expresan claramente las diversas formas en las que están constituidas actualmente las empresas de tipo familiar.

2.2.3 Administración

Son varios años que se estudia el concepto de administración y la importancia que tiene dentro del manejo de una empresa ya sea familiar o no. “La administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (Reyes Ponce, 2004, p.16). Cabe agregar que este concepto es analizado por el autor de acuerdo a las definiciones más básicas y conocidas en el estudio de la administración.

Por otro lado, el tema de la administración es muy amplio y por este motivo se encuentra la definición según Sánchez Delgado (2015) que afirma que:

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personas y de bienes cosas, dirección y control. (p. 46)

Por lo tanto, la administración dentro de una empresa familiar es fundamental para su buen funcionamiento. El manejo administrativo de cualquier empresa es difícil, sin embargo el mismo manejo en una empresa familiar es más complicado debido a que es probable que se mezcle el factor empresarial con el factor familiar ocasionando confrontaciones en la empresa, por este motivo es necesario que la administración de las mismas se dirija de manera adecuada para que pueda alcanzar sus objetivos mientras maneja sus procesos correctamente.

2.2.4 Proceso Administrativo

El proceso administrativo según Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997) es un proceso que se desarrolla por uno o más individuos con el fin de organizar las actividades laborales de los demás trabajadores para lograr mejores resultados que cualquier otra persona no podría conseguir trabajando sola.

El proceso administrativo es el procedimiento mediante el cual las cuatro actividades principales: planificar, organizar, dirigir y controlar; interactúan con el fin de alcanzar un objetivo en común dentro de una organización.

De acuerdo a Robbins & Coullter, (2005) planeación es: “La función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades” (p.9). Por este motivo, planificar se convierte en la primera actividad que un directivo debe realizar con el fin de establecer un camino correcto para la organización que se encuentre a su cargo.

La segunda actividad es organizar y se define de la siguiente manera: “la organización incluye determinar que tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quien las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y donde se tomarán las decisiones” (Robbins & Decenzo, 2002, p.7). Organizar las actividades ayuda a determinar la estructuración del proceso y los responsables de cada función para que no exista duplicidad de funciones y se maneje el tiempo eficientemente.

Robbins & Coullter, (2005) define a la dirección cómo: “La función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra

manera del comportamiento de los empleados” (p.9). Ejercer influencia en los individuos que forman parte de un equipo es un factor fundamental para lograr una actitud positiva que se verá reflejada en los resultados que se presenten.

La última actividad del proceso administrativo es el control, siendo “el proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas, corregir todas las desviaciones sustantivas y emprender las acciones que se necesiten” (Robbins & Decenzo, 2002, p.7). El éxito de toda organización se ve reflejada en el seguimiento adecuado que se da a las actividades que se realizan dentro de la misma con el objetivo de corroborar que se cumplan.

2.2.5 Gestión

El término gestión viene del verbo gestionar que de acuerdo a la Real Academia Española (2014) significa llevar adelante una iniciativa o un proyecto, refiere a manejar la administración, organización y también el funcionamiento de una organización o empresa. Igualmente tiene que ver con el manejo de una situación problemática.

Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997) afirman que el proceso de gestionar comprende ciertas funciones y tareas que los gestores deben realizar con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. La gestión dentro de una empresa se relaciona con la planificación del uso adecuado y eficiente de los recursos que se encuentren disponibles, ya sean de tipo administrativos, de infraestructura, económicos o de talento humano.

La acción de gestionar dentro de una organización abarca la dirección y la administración de la misma, o se puede considerar cómo el mandato otorgado a un individuo como gerente para regir una empresa.

El proceso de realizar una gestión abarca varias actividades entre realizar diligencias, establecer estrategias, optimizar recursos, manejar problemas y buscar soluciones, organizar la estructura interna, motivar a los empleados, entre otras tareas más que se direccionan al cumplimiento del alcance de objetivos de la organización.

2.2.6 Modelo de Gestión Administrativo

Al referirse al término de modelo de gestión administrativo, se comprende que es un conjunto de acciones y procedimientos direccionados al alcance de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Un modelo de gestión permite llevar a cabo de manera eficiente la aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir y controlar (De la Rosa Lino, 2014). Es decir que es fundamental en una empresa la aplicación de un modelo de gestión administrativo que dirija un funcionamiento ordenado a través de la aplicación de estrategias que solucionen problemas de manera efectiva.

Por otro lado Armas (2014) se enfoca en los beneficios que trae la aplicación de un modelo de gestión administrativo asegura que:

Generar un modelo de gestión permite fortalecer la administración, el aprovechamiento del talento humano, los recursos económicos y que garantice además la utilización racional y eficiente de los recursos, generando un desarrollo sustentable. Una adecuada implementación del modelo de gestión ayuda a dar respuestas oportunas a las dificultades que se evidencian en las organizaciones, lo que permite alcanzar una administración de

calidad, con la participación responsable de todos los actores sociales de una institución o comunidad. (p.14)

Un modelo de gestión administrativo es una base que se aplica en una empresa u organización con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que se hayan establecido en la misma. Por otro lado, ayuda a que los procesos se desarrollen de la mejor manera, permite el manejo eficiente de recursos, evita conflictos internos entre los trabajadores y también ayuda al planteamiento de una distribución de normas y actividades para los involucrados en las diferentes actividades que realice la empresa. Este modelo de gestión se relaciona directamente con la conceptualización de administración debido a que son dos elementos necesarios para el manejo de cualquier empresa más aun refiriéndose a las empresas familiares que pueden tener más problemas en el área mencionada.

2.2.7 Tipos de Modelos de Gestión Administrativa para Empresas Familiares

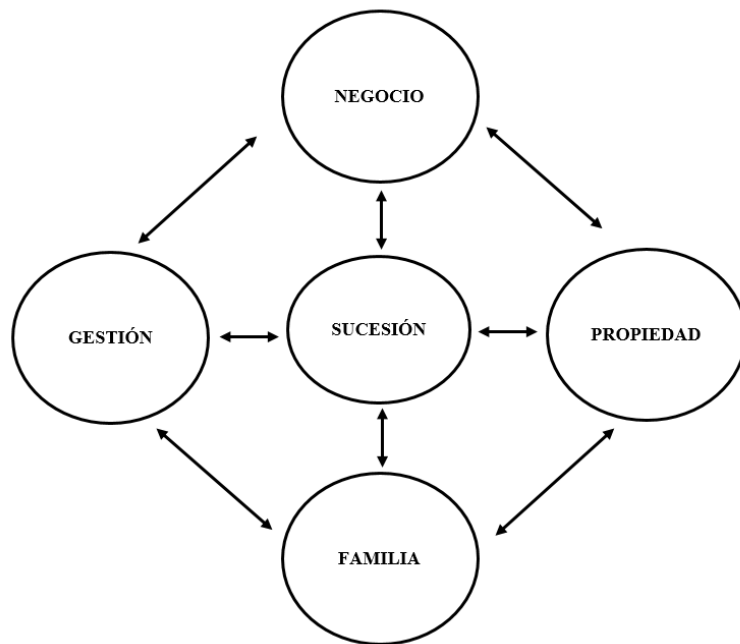
Dentro de los tipos de modelos de gestión administrativa para empresas familiares se encuentran los siguientes:

- a) Modelo de los cinco círculos
- b) Modelo evolutivo tridimensional
- c) Modelo de poder en la empresa familiar
- d) Modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar
- e) Modelo de los tres círculos

Los modelos mencionados se explican a continuación:

- **El modelo de los cinco círculos:** es explicado por su autor Amat Salas (2000) de la siguiente manera: el área de la Empresa se desglosa en dos partes para facilitar su entendimiento y diagnóstico: la gestión de la gerencia de la empresa y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y a su competitividad en función de sus productos, mercado y recursos. Además se agrega una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión, factor fundamental para su trascendencia en el tiempo. En la Figura 2.1 se puede apreciar los factores que se involucran en el modelo mencionado.

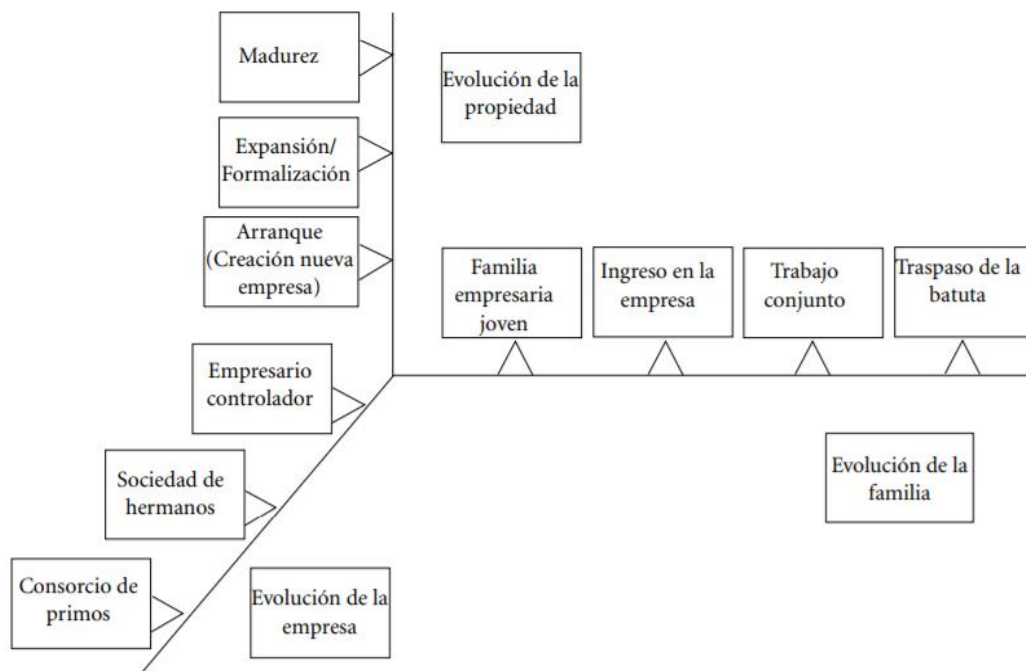
Figura 2.1 Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat Salas, (2000)

- **El modelo evolutivo tridimensional:** fue desarrollado por Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn (1999), quienes explican que este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Se detalla cómo los miembros de la organización van cambiando entre subconjuntos, ya sea que se agreguen o desaparezcan, mientras transcurre la vida: existen matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, se cambia al gerente, empleados diferentes, nuevos socios y accionistas. Mientras que el proceso de sucesión implica una amenaza que puede ser aprovechada como oportunidad si se toma las decisiones adecuadas en el giro del negocio. Las actividades dentro de este modelo pueden ser estratégicas, operativas y tácticas. Los puntos que se toman en cuenta dentro de este modelo se pueden observar en la Figura 2.2 a continuación:

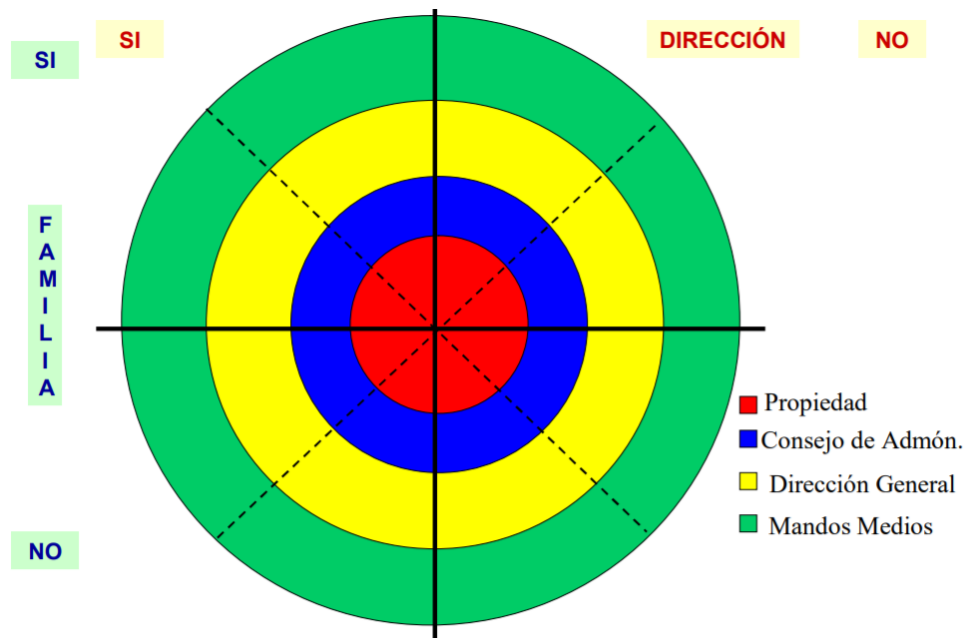
Figura 2.2 Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, (1999)

- **El modelo de poder en la empresa familiar:** es detallado a manera de esquema por Sabater Sánchez (2006) en la Figura 2.3, se manifiesta la diferencia entre dos aspectos: familia y empresa. Esto se plasma principalmente en factores relacionados con el área económica y el área de política de recursos humanos con los miembros de la familia. El modelo inicial surge en 1985 con Vilanova A., donde explica la interacción y conexión que existe entre la familia y la empresa. Se considera fundamental la interrelación entre los dos sistemas con el fin de realizar en modelo en cuatro niveles diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad. Estos niveles permitirían definir las características de una empresa familiar.

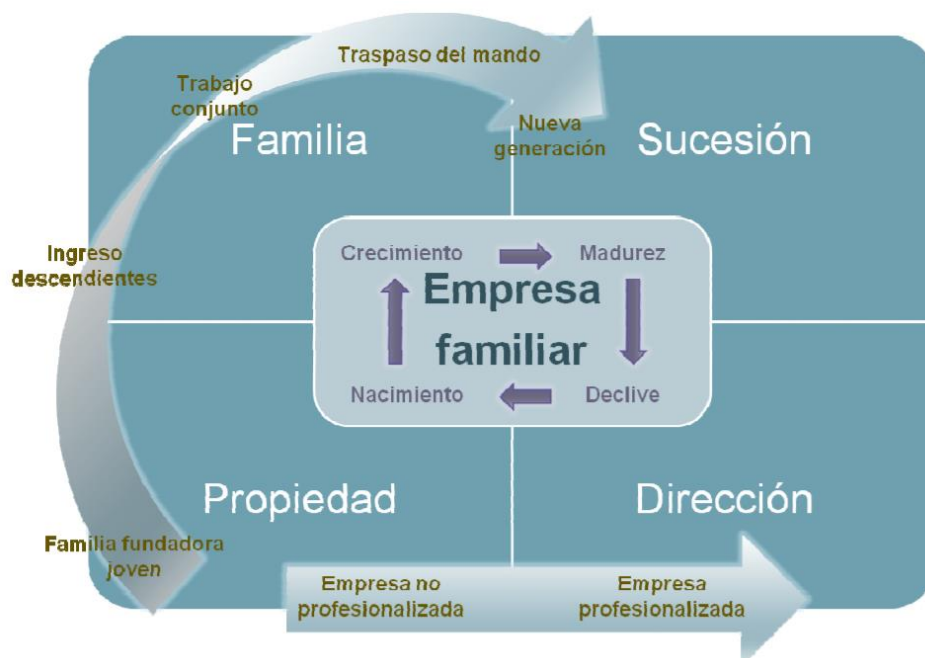
Figura 2.3 Modelo de poder en la empresa familiar



Fuente: Sabater Sánchez, (2006)

- **El modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar:** abarca cuatro subsistemas básicos: familia, propiedad, dirección y sucesión, según Pérez Molina (2012) como se observa en la Figura 2.4. Este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre los cuatro pilares de influencia: primero la Familia que considera a sus individuos y la influencia que tienen sus valores, actitudes y su comunicación. Segundo, se encuentra la Propiedad que determina la estructura accionarial, sus deberes y derechos. Tercero, la Dirección en la cual se establecen estrategias en cuanto a productos, mercados y manejo de recursos. Y cuarto, la Sucesión que es el proceso que determinará los individuos que tomen las riendas de la empresa en las futuras generaciones.

Figura 2.4 Modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar

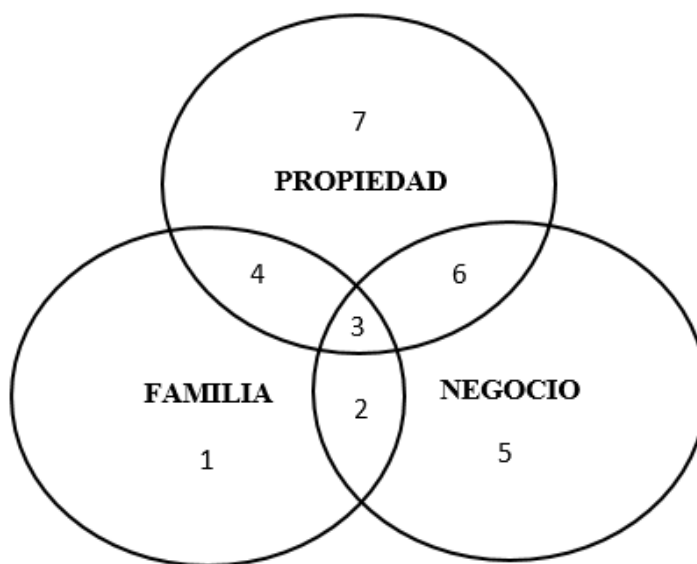


Fuente: Pérez Molina, (2012)

2.2.8 Modelo de los tres círculos

Existen varios modelos de gestión que argumentan cómo se debe manejar el ámbito administrativo de una empresa familiar, sin embargo el modelo más difundido es el modelo de los tres círculos. De acuerdo a Goyzueta (2013) el modelo de los tres círculos fue desarrollado en 1982 por John Davis y Renato Tagiuri, y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría cuando se trata de empresas familiares. Este modelo intenta explicar la interacción que existe en una empresa familiar, esto lo realiza explicando la relación entre: propiedad, familia y negocio, representados por tres círculos como se observa en la Figura 2.5.

Figura 2.5 Modelo de los tres círculos



Fuente: Goyzueta, (2013)

Se explica el modelo mencionado de acuerdo a González (2012) en el que se parte de la existencia de los tres ámbitos característicos de una empresa familiar: familia, propiedad

y empresa o también conocido con el término negocio, se analizan los efectos de la posición de los diferentes roles entre los involucrados y los conflictos de intereses que esto puede generar. Cada uno de estos ámbitos tiene sus respectivos objetivos, que se alcanzan a través del desarrollo de las respectivas actividades críticas, a su vez cada ámbito tiene sus órganos de gobierno correspondientes que se encargan de cuidar tanto el desarrollo de las actividades como el alcance y mantenimiento de los objetivos. Este trabajo en conjunto representa la correcta aplicación del modelo de los tres círculos dentro de una organización

Tabla 2.2 Detalle del Modelo de los tres círculos

	Objetivos	Actividades críticas	Órganos de gobierno
Familia	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la armonía familiar. - Desarrollo personal de sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la misión y el protocolo familiar. - Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. - Gestión de los conflictos familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foro familiar. - Consejo familiar.
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la armonía accionarial. - Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. - Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del plan estratégico de la empresa. - Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial. - Selección de los miembros del consejo de administración. - Gestión de los conflictos entre accionistas. - Selección del sucesor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de accionistas. - Consejo de administración. - Consejo financiero y de inversiones.
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Máxima eficacia. - Mejora del clima organizativo. - Continuo desarrollo organizativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la estructura organizativa. - Gestión del cambio e innovación. - Establecimiento de la política de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de dirección. - Otros comités funcionales.

Fuente: Goyzueta, (2013)

El modelo de gestión de los tres círculos explica la importante relación que existe entre los factores que influyen directamente en el manejo de una empresa familiar. Los factores son: familia, propiedad y negocio. Es fundamental que se comprenda cada uno de estos términos debido a que juegan un papel clave en el desarrollo del modelo porque cada uno tendrá sus respectivas actividades y objetivos que ayuden a la empresa en su funcionamiento. Igualmente dentro de este modelo se definen a que parte de los tres círculos pertenece cada persona de la empresa y se detallan también los grupos de intereses de acuerdo a cada aspecto ya mencionado.

La tabla 2.3 muestra en detalle la clasificación de los grupos de interés involucrados en la empresa familiar.

Tabla 2.3 Grupos de Interés de la Empresa Familiar

GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA FAMILIAR	Si es miembro de la familia (F)		No es miembro de la familia (F')	
	Si participa en la propiedad (P)	No participa en la propiedad (P')	Si participa en la propiedad (P)	No participa en la propiedad (P')
Si trabaja en la empresa (T)	FPT (3)	FP'T (2)	F'PT (6)	F'P'T (5)
No trabaja en la empresa (T')	FPT' (4)	FP'T' (1)	F'PT' (7)	F'P'T' (8)

Fuente: Gonzalez, (2012)

Cada uno de los grupos mencionados en la tabla 2.3 tienen una explicación específica sobre sus intereses y las circunstancias bajo las que se rigen que, según Gonzales (2012) se determinan de la siguiente manera:

- FP'T' (1): compuesto por los miembros de la familia (F) que aún no trabajan en la empresa (T') Y que tampoco tienen participación en la propiedad (P'). Dentro de este grupo podemos encontrar varios subgrupos diferentes: familiares directos que no desean trabajar en la empresa y que además no tienen participación en su capital (hijos, cónyuges); familiares directos que por determinadas circunstancias aún no están en disposición de trabajar ni poseen participación en la propiedad (hijos menores o estudiando); otros familiares como hermanos, cuñados, etc., a los que no se les ha dado opción de trabajar, o no la han querido, y que no participan en la propiedad). Dentro de este grupo aquellos subgrupos más estrechamente ligados con los propietarios actuales (hijos y cónyuges principalmente) serán los que tengan más influencia.
- FP'T (2): familiares (F) no propietarios (P') que trabajan en la empresa (T). Aquí también pueden decantarse varios grupos: los familiares que trabajan pero que nunca llegaron a participar en la propiedad (hermanos, sobrinos, etc.) y los que actualmente trabajan y en un futuro podrán llegar a ser propietarios (hijos y cónyuges principalmente); e incluso dentro de cada uno de estos podemos distinguir subgrupos según el lugar del organigrama que ocupa en la empresa o si es un simple operario. Su peso e influencia también varía al igual que sus intereses.
- FPT (3): familiares (F) propietarios (P) que trabajan en la empresa (T). Su peso vendrá determinado por el grado de participación, por su liderazgo dentro de la familia, cargos que ocupen en la empresa, etc. Representan las distintas ramas de propietarios o fundadores.

- FPT' (4): familiares (F) que no trabajan (T') pero que si son propietarios (P). Velan mucho por sus intereses económicos y su influencia depende tanto de su participación en el capital (poder económico) como de su liderazgo familiar. Son muy susceptibles de entrar en conflicto con el grupo anterior (3).
- F'P'T (5): forman el personal de la empresa (T) ajeno a la familia (F') y a la propiedad (P'). Es personal independiente, pero que si tiene sus propios intereses según se trate de operarios, directivos o cuadros. Pueden chocar con cierta frecuencia con los grupos de familiares y/o propietarios que trabajan en la empresa debido a la posibilidad de agravios comparativos desde la perspectiva profesional.
- F'PT (6): personas ajenas a la familia (F') que participan en la propiedad (P) de la empresa y que, quizá en virtud de esta circunstancia, trabajan en ella (T). Aquí pueden encuadrarse grupos muy heterogéneos: personas que en su momento fueron familiares y ya no lo son por diversos motivos (divorcios, viudedad, etc.), herederos no familiares, empleados que han adquirido una participación en el capital por cualquier circunstancia, o simples inversores externos. Es muy común que haya fricciones en general con los familiares que trabajan en la empresa.
- F'PT' (7): este grupo suelen responder a inversores (P, T') ajenos a la familia (F'), principalmente preocupados por la marcha de la empresa y la salvaguardia de la rentabilidad de sus inversores.
- F'P'T' (8): ni pertenecen a la familia (F') ni trabajan (T') en la empresa ni tienen intereses en su propiedad (P'). Aquí englobaríamos a grupos externos tan distintos como proveedores, clientes, administraciones públicas, etc. (p. 370).

Se debe direccionar la gestión de estos grupos de la manera correcta, utilizando normas adecuadas y así evitar conflictos que puedan existir entre los grupos de interés.

2.2.8.1 Familia

La base de la sociedad siempre ha sido la familia, considerándose un núcleo fundamental para su funcionamiento. Se puede definir a la familia como un grupo de personas emparentadas entre sí, que viven juntas bajo la autoridad de una de ellas y que tienen alguna condición común. Poseen parentela inmediata, especialmente el padre, la madre y los hijos (SALVAT, 1985). La familia es el núcleo desde el cual un ser humano aprende bases morales para convivir en la sociedad.

El concepto de familia puede variar de acuerdo a la perspectiva desde la cual se esté analizando el término. En cuanto a Schiffman & Kanuk (2005) aportan una definición más dinámica, la familia es un grupo de dos o más personas de un grupo social que viven juntos e interactúan con la finalidad de satisfacer necesidades personales y recíprocas.

El factor de la familia es el primero en ser tomado en cuenta en el modelo de los tres círculos. “De acuerdo al modelo mencionado, la dinámica de la familia tiene varias etapas: constitución de la pareja, educación y formación de los hijos bajo tutela paterna, su incorporación a la empresa y la emancipación de los hijos” (González, 2012, p.368). Se entiende la importancia que tiene este factor en el manejo de una empresa familiar debido a que es fundamental el manejo de los familiares en este ámbito.

Hecha la observación anterior, la familia es un conjunto de individuos vinculados entre sí por un lazo de afinidad o parentesco que conviven en un mismo lugar y buscan un fin

común para mantener una forma de vida. La familia es un factor fundamental dentro del modelo de los tres círculos porque interactúa como rol principal de las personas que forman parte de la empresa.

2.2.8.2 Propiedad

Tanto las personas como las empresas tienen el derecho a obtener propiedad privada, ya sea para uso propio o para utilizarlo y generar utilidad en alguna forma de comercio. El término propiedad según la Real Academia Española (2014) es el derecho o facultad de poseer alguien algo y poder disponer de ello dentro de los límites legales. Cosa que es objeto del dominio, sobre todo si es inmueble o raíz. Por la consideración anterior se entiende que la propiedad de una empresa involucra la edificación, el terreno, las maquinarias y todos los enseres que se utilicen.

En ese mismo sentido, de acuerdo al modelo de los tres círculos, la propiedad es un aspecto de relevancia. “En el ámbito de la propiedad se distinguen tres etapas en su ciclo: propiedad única (del o los fundadores), comunidad de hermanos (hijos del o de los fundadores) y consorcio de parientes” (González, 2012, p.369). Al hablar de una empresa familiar, se entiende que la propiedad está dividida entre varias personas de una misma familia y es necesario que se dé un manejo correcto a la división para evitar problemas legales. El factor de la propiedad en el modelo de los tres círculos igualmente es de suma importancia porque abarca el manejo del patrimonio y todos los bienes de la empresa que ayudan a su funcionamiento y como se relaciona con los otros factores.

2.2.8.3 Negocio

El negocio es un tema muy conocido dentro de la administración porque es la actividad principal para comenzar una empresa con el fin de obtener ganancias. Se define como negocio a la “Actividad encaminada a hacer producir los recursos capaces de incrementar la riqueza” (SALVAT, 1985, p.2352).

El término negocio, dentro del contexto del modelo ya mencionado, también es conocido como empresa dependiendo del autor que lo explique. “En el ciclo del negocio o empresa se distinguen tres etapas: creación, expansión y madurez” (González, 2012, p.369). Es trascendental que se entienda el rol que tiene el aspecto del negocio al funcionar dentro del modelo de los tres círculos porque de esta forma se comprenderá como se relaciona con los otros aspectos mencionados anteriormente.

2.2.9 Protocolo Familiar

El protocolo familiar es un documento que ayuda a definir el buen gobierno de la empresa y mejora la gestión de la misma con el fin de obtener un buen ambiente laboral y a su vez evita que los problemas existentes continúen en un futuro. González (2012) define al protocolo familiar de la siguiente manera: “Es un conjunto de reglas o normas que pretenden regular las relaciones profesionales, laborales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como objetivo principal preservar la continuidad de ésta y ayudar a su desarrollo” (p.374).

Álvarez Martínez & De León Rodríguez (2014) afirman que:

El protocolo familiar es el proceso mediante el cual se obtiene en forma consensuada un grupo de acuerdos entre los miembros de una familia, los que les permite trabajar en paz para la empresa de su propiedad, buscando su desarrollo y continuidad en las siguientes generaciones. (p.23)

Es evidente entonces la importancia que tiene la definición de un protocolo familiar dentro de una empresa, debe darse un proceso en el que intervengan los propietarios y familiares que están involucrados en el negocio con el objetivo de llegar a un acuerdo mutuo entre todos. Es trascendental que se divida el aspecto empresarial del aspecto familiar porque de esta manera se puede mejorar el desenvolvimiento de la organización. Así mismo, el desarrollo y la aplicación del protocolo familiar pretenden asegurar el patrimonio y la continuidad de la empresa a través de un compromiso por parte de los individuos de la misma.

2.2.10 Plan de Sucesión

La sucesión es un tema complicado de tratar en las empresas familiares debido a que usualmente no se encuentra el camino correcto para realizarlo. Por este motivo es importante primero comprender la conceptualización de este tema.

Alles (2009) sintetiza el concepto de Plan de Sucesión de la siguiente manera:

Un programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave. Sin una fecha

cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará. (p.120)

Según el criterio de Guinjoan & Llauradó (2000) se define a un proceso de sucesión cómo:

Aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia. (p.5)

Según lo estipulado anteriormente, se entiende que un plan de sucesión es un proceso planificado que se realiza con anticipación dentro de una empresa familiar con el fin de salvaguardar la continuidad de la empresa a través de las generaciones venideras. Esta sucesión debe ser fundamentada con responsabilidad y compromiso.

En el siguiente capítulo se aborda la explicación de la metodología empleada en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el presente apartado se explican los tipos de investigación que se utilizan, los enfoques, métodos, herramientas y técnicas de procesamiento de información que sustentan el proyecto.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptivo, lo cual permite conocer y analizar la situación actual de la empresa Carvicaucho, detectar los problemas existentes en el área administrativa para determinar causas y soluciones a la problemática presentada.

3.2 Modalidad de Investigación

Se realiza el proyecto bajo la modalidad de investigación de campo, puesto que la información que se consigue proviene directamente de la empresa caso de estudio para tener auténtica validez en los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas y la observación directa.

3.3 Enfoque de la Investigación

Se presenta un enfoque cualitativo, porque la investigación tiene el fin de interpretar las opiniones de las diferentes personas involucradas en la empresa y a su vez, analiza la situación actual y las características de la misma.

3.4 Fuentes de Información

Fuentes primarias

Hacen referencia a la información que se obtiene del entorno de la empresa, con la utilización de métodos de recolección de datos, en este caso se emplean dos instrumentos, el primero una encuesta dirigida a la parte operativa y una segunda al equipo directivo y administrativo de la empresa Carvicaucho con el fin de conocer la realidad de la problemática de la empresa caso de estudio.

Fuentes secundarias

Son todos los documentos internos, externos y bibliográficos de la empresa que ayudan a sustentar la presente investigación.

3.5 Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de información se utiliza la siguiente técnica:

Encuesta: facilita la recolección de datos. Se aplican dos cuestionarios, el primer cuestionario estructurado con preguntas abiertas para obtener información en cuanto a la

opinión que tienen los trabajadores del área administrativa de la empresa sobre la temática planteada y sus posibles soluciones. El segundo cuestionario se encuentra desarrollado con preguntas tanto cerradas como abiertas y se aplica al personal del área operativa con el fin de comprender la perspectiva que tienen en cuanto al manejo del sector administrativo de la organización.

3.6 Población y Muestra

La población en este proyecto de investigación es el total de trabajadores de la empresa Carvicaucho, que cuenta con treinta personas, seis del área administrativa y 24 del área operativa, a las cuales se aplica los cuestionarios respectivos en las encuestas establecidas para conocer las opiniones que tienen con respecto a la problemática mencionada anteriormente.

En el siguiente capítulo se detalla el análisis e interpretación de resultados obtenido de la información recopilada en esta investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Encuesta a los empleados del área administrativa de la empresa Carvicaucho

En el presente apartado se muestran los resultados de la encuesta dirigida al personal administrativo de la empresa caso de estudio, con la finalidad de fortalecer la propuesta de la investigación.

Tabla 4.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo

Respuestas de las encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa Carvicaucho				
	1. ¿Cree pertinente que la empresa implemente un Modelo de Gestión Administrativo para mejorar sus resultados? Argumente su criterio.	2. ¿Cuáles elementos usted considera que debe comprender un Modelo de Gestión Administrativo?	3. ¿Al momento de diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativo considera que deben participar los trabajadores de la empresa? Argumente su respuesta.	4. ¿Cree que el Modelo de Gestión que se diseñe debe abarcar todas las áreas funcionales de la organización? Explique por qué.
Empleado 1	Sí es importante, porque ayudaría a optimizar los procesos logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar ofertando mejores productos a los clientes y también ayudaría a la empresa en la toma de decisiones.	Estrategias. Procesos administrativos. Recursos humanos. Sistema de información.	Sí es importante, por cuanto se daría a los trabajadores un lineamiento de cómo la empresa funciona y a su vez ellos aportarían ideas de cómo mejorar su trabajo en cada uno de los puestos en los que laboran.	Al implementar en todas las áreas, ayudaría a recluir y optimizar recursos tanto humanos como financieros.
Empleado 2	Sí se debe implementar, con el objetivo de optimizar los procesos en el área administrativa y evitar que las personas realicen doble proceso.	Debe contar con todas las funciones de los empleados con su respectiva descripción de cada una.	Sí, ya que ellos saben de los procesos tanto administrativos como de producción.	Sí debe estar aplicado en todas las áreas para que toda la empresa funcione bien.
Empleado 3	Sí porque cada persona tendría sus funciones específicas y se pueden especializar en su campo de trabajo. Sin embargo, también es necesario proyectarse fuera del campo de trabajo para abarcar otras áreas.	Los socios deben concientizarse de que el trabajo en equipo es primordial y, a su vez velar por el funcionamiento de todas las áreas.	Los trabajadores son un pilar en el campo de producción pero no debemos mezclar las decisiones administrativas con las de planta - producción.	Sí, porque una buena organización permite el crecimiento de la empresa, si nos descuidamos de alguna área del trabajo es una falencia que se debe corregir y en la que todos los miembros de la empresa deben ayudar.

Respuestas de las encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa Carvicaucho				
Empleado 4	La empresa sí debería implementar un modelo de gestión administrativo ya que esto ayudaría para un mejor lineamiento de los objetivos para alcanzar las metas propuestas.	Los elementos serían tener un organigrama administrativo y realizar un manual de funciones para tener muy clara la función de cada área de la empresa.	El implementar el modelo de gestión implica involucrar todas las áreas de la empresa, ya que trabajando en conjunto se llegaría de mejor manera a un fin común.	Sí debería abarcar las áreas funcionales ya que todo es un conjunto en la organización para el mejor funcionamiento de la gestión administrativa de la empresa.
Empleado 5	Sí es importante ya que existe una desorganización de la gestión administrativa.	Planeación y planificación estratégica. Organización y financiamiento. Dirección y liderazgo. Capital humano y evaluaciones.	Sí, ya que mediante la participación de los trabajadores se puede detectar los puntos a favor y en contra que tiene la institución en cuanto a los procesos que participan los trabajadores.	Sí, es importante ya que en toda organización deben existir modelos de gestión para todas las áreas, ya que de esta manera se logrará la eficacia y eficiencia de la institución porque ayudaría a mejorar falencias.
Empleado 6	Creo que implementar un modelo de gestión en la empresa es muy necesario e importante, pues esto nos permitiría mejorar en muchos aspectos, especialmente en una adecuada distribución y control de funciones que nos permita ser más eficientes en nuestros puestos de trabajo.	Debería comprender: un organigrama administrativo, un organigrama de funciones, un esquema de cumplimiento de metas, evaluaciones de satisfacción laboral.	Esto es muy necesario, ya que, cada uno de los trabajadores puede aportar con sus criterios y recomendaciones, pues son los únicos que desde su puesto de trabajo pueden observar las deficiencias y aciertos de la empresa.	La empresa es un conjunto que consta tanto de la planta productiva como del área administrativa, por lo tanto, un modelo de gestión debe abarcar todas las áreas, pues, solo así se obtendrá el éxito deseado con un modelo de gestión.

Respuestas de las encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa Carvicaucho				
	5. ¿Cree usted que el personal administrativo tenga conocimiento para diseñar e implementar un Modelo Administrativo? Exponga sus consideraciones.	6. ¿Considera usted que el diseño y la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo debe ser desarrollado por un asesor externo? Argumente su respuesta.	7. ¿Considera pertinente el desarrollo y aplicación de un plan de sucesión?	8. ¿Entendiéndose a un protocolo familiar como un instrumento que ayuda a definir el buen gobierno de la empresa, considera valedera su implementación?
Empleado 1	No tienen todo el conocimiento que se requiere para implementar un modelo de gestión de empresas familiares. Las personas que ocupan cargos administrativos tienen más conocimientos en el área contable.	Sí, por cuanto es necesaria una persona experta en el área administrativa para la implementación del modelo de gestión administrativo.	Sí es pertinente por cuanto, las personas que están en los diferentes puestos ya están cumpliendo su ciclo administrativo.	Sí, porque las futuras generaciones tendrían una base para resolver los problemas.
Empleado 2	Sí, ya que el modelo de gestión involucra ideas de proceso y, los empleados saben sus funciones y también conocen cómo resolver sus problemas, esto ayudaría al modelo de gestión.	Sí, por la imparcialidad de criterio que debe tener la persona que lo realiza.	Sí, ya que en los cargos debemos tener personal calificado para que desempeñe sus funciones.	Sí, ya que en la familia siempre hay conflictos especialmente en la cadena de mando y se debe entender que se trabaja para que la empresa salga adelante más no por captar poder en los puestos de trabajo.
Empleado 3	Sí, porque un banco de ideas de los miembros de la organización aportaría al personal calificado y se tendría como resultado un modelo acorde a las necesidades y proyecciones de la empresa.	Los conocimientos de una persona especializada son muy valiosos pero hay que unirlos con las experiencias de la empresa, con los pros y contras para sacar mejores soluciones para el modelo administrativo.	Debe cumplir con parámetros y conocimientos acorde a la empresa. Además se debe formar, no solo a una persona, sino a varios para que tengan conocimientos del funcionamiento de la empresa.	Las reglas deben implementarse y cumplirlas en el área de trabajo porque solo así se logra las metas planeadas en una empresa familiar. Con este instrumento se ayuda a solucionar problemas y errores futuros.

Respuestas de las encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa Carvicaucho				
Empleado 4	El personal administrativo debería aportar ideas para que una persona especializada en administración plasme lo dicho en el modelo de gestión y a la vez en el buen uso del manual de funciones.	Sin lugar a duda el contratar a un asesor externo sería la mejor opción en este caso que la empresa es familiar y todos quieren imponer su opinión.	En lo que se refiere a un plan de sucesión, se debería tomar muy en cuenta la preparación académica para poder cumplir el cargo asignado.	Claro, puesto que este protocolo familiar sería una guía para la toma de decisiones pero basadas en un manual de funciones, con el fin de lograr definir las funciones de cada uno de sus miembros.
Empleado 5	Sí poseen el conocimiento en ciertos aspectos. Sin embargo, la mejor decisión es contratar a una persona especializada en estos conocimientos.	Sí, pero con la ayuda del personal de la institución ya que el asesor tiene sus conocimientos y el personal posee las vivencias en el trabajo, que una vez complementadas podrían desarrollar el modelo de gestión que necesita la institución.	Sí, ya que no todos los empleados pueden cumplir las mismas funciones, no porque no estén aptos sino porque todas las áreas necesitan de diferentes conocimientos. Con la existencia de un plan, se podría evitar pérdidas en la institución, no solo monetarias sino de tiempo al trabajador.	Sí, ya que existen demasiados conflictos e insatisfacción por parte del personal porque no existe un buen gobierno en la institución, lo cual afecta al ambiente de trabajo.
Empleado 6	Considero que el personal administrativo puede aportar con recomendaciones para la elaboración de un modelo de gestión.	Como expuse anteriormente, un asesor externo puede realizar un modelo de gestión para la organización, siempre y cuando vaya de la mano con la opinión del personal, para que el modelo sea desarrollado de acuerdo a las necesidades de la empresa.	No solo lo considero pertinente, sino necesario, pues un plan de sucesión facilitaría que la persona que vaya a ocupar un cargo en la empresa conozca quienes somos, que hacemos y que debe hacer en su cargo para aportar con el éxito de la empresa.	Considero que es muy importante implementar un protocolo familiar en la empresa, de esta manera, estaríamos dejando huellas claras a seguir para las siguientes generaciones. Asegurando así, que la labor cumplida continúe hasta que nuevas personas tomen el mando y aprovechen la situación actual de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de la encuesta al área administrativa

Pregunta 1: todos los trabajadores del área administrativa consideran necesaria la implementación de un modelo de gestión administrativo dentro de la empresa, pues esto contribuye a: establecer lineamientos que aporten a la especialización de tareas en los diferentes puestos, optimizar procesos, tomar decisiones proactivas y, direccionar las actividades realizadas hacia el alcance de metas propuestas de manera eficiente.

Pregunta 2: las respuestas manifestadas varían entre cada uno de los encuestados del área administrativa, se toma en cuenta como primordiales a los siguientes elementos dentro de un modelo de gestión administrativo: estrategias, recursos humanos, sistemas de información, manual de funciones, trabajo en equipo, procesos administrativos y evaluaciones de satisfacción personal. Son variables que se deben tomar en cuenta para la realización de la propuesta de solución al caso de estudio.

Pregunta 3: En cuanto al diseño e implementación del modelo de gestión administrativo, existe un 100% de concordancia sobre la participación de los empleados en este proceso puesto que son un pilar fundamental en el funcionamiento de la empresa y son ellos quienes conocen la problemática más repetitiva, aportando a su vez ideas que ayuden a solucionar los conflictos del área.

Pregunta 4: Todos los empleados del área administrativa se encuentran de acuerdo en abarcar todas las áreas funcionales de la organización dentro del modelo de gestión administrativo porque esto trae un beneficio en el funcionamiento general de la empresa y ayuda a evitar falencias que se dan en las diferentes áreas, debido a que la organización debe sacarse adelante en conjunto con el fin de consolidar la continuidad del negocio.

Pregunta 5: el personal administrativo no tiene los conocimientos suficientes para diseñar e implementar un modelo de gestión administrativo puesto que la mayoría de los individuos poseen tan solo conocimientos contables, es evidente entonces que no se encuentran en la capacidad de desarrollar el modelo mencionado. Hecha la observación anterior, es importante explicar que se tiene una gran consideración al aporte de ideas y recomendaciones que pueden dar los empleados del área administrativa para el desarrollo del modelo.

Pregunta 6: se considera totalmente necesaria la presencia de un asesor externo en el desarrollo e implementación de un modelo de gestión administrativo en la empresa debido a la imparcialidad que presentaría y la experiencia que puede aportar. Sin embargo, un punto fundamental mencionado en todos los criterios es, el aporte de ideas que deben ser tomadas en cuenta puesto que los empleados del área administrativa conocen los problemas que más se presentan y tan solo de esta manera se puede llegar a un consenso general de las decisiones que se debe tomar para el desarrollo del modelo mencionado.

Pregunta 7: las seis personas que laboran en el área administrativa consideran pertinente el desarrollo y aplicación de un plan de sucesión, debido a que el mayor anhelo es el crecimiento de la empresa. Considerando sumamente importante que las personas que se hagan cargo de los diferentes puestos, se encuentren calificadas y preparadas para cumplir con las respectivas funciones. Es sustancial mencionar que los involucrados del área ya se encuentran cumpliendo su ciclo de trabajo y por este motivo el plan de sucesión es una prioridad en la organización.

Pregunta 8: una vez analizadas las respuestas del personal administrativo, se entiende la importancia y necesidad que tiene la empresa en implementar un protocolo familiar que ayude a solucionar los constantes problemas que suceden entre los miembros de la familia que forman parte del área mencionada, puesto que la relación familiar está teniendo una gran influencia en el ámbito laboral ocasionando conflictos interpersonales que no permiten a la organización seguir adelante para alcanzar las metas propuestas.

Análisis de los resultados de la encuesta a los empleados del área operativa de la empresa Carvicaucho

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos una vez aplicada la encuesta dirigida al personal operativo de la empresa caso de estudio, con la finalidad de fortalecer la propuesta de investigación.

Tabla 4.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal operativo

Respuestas de la encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Carvicaucho				
	1. ¿Considera usted que la parte administrativa de la empresa está organizada de manera apropiada?	2. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de las personas del área administrativa? Escoja una sola respuesta.	3. ¿Considera que hay armonía en los mandos familiares de la organización?	4. ¿Existe una clara diferencia entra la estructura familiar y la estructura administrativa?
Empleado 1	Sí	Regular	No, debido a las diferencias existentes.	No (no existe una justificación a la respuesta)
Empleado 2	No	Bueno	Sí, porque la cadena de mando está bien establecida.	No, porque las relaciones familiares se interponen con la administrativa.
Empleado 3	No	Bueno	Sí, porque se nota el trabajo en ciertos aspectos.	No, porque no ven el bien común.
Empleado 4	Sí	Regular	No, porque existe <i>bullying</i> laboral.	No, porque son distintas.
Empleado 5	No	Regular	No, porque existe <i>bullying</i> laboral.	No, porque son diferentes.

Respuestas de la encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Carvicaucho				
Empleado 6	No	Bueno	Sí, porque se nota el trabajo en ciertos aspectos pero no en todos.	No, porque no ven el bien común.
Empleado 7	No	Regular	No, porque existen muchas diferencias.	No, porque en el trato existen muchas diferencias.
Empleado 8	No	Regular	No, porque exigen mucho trabajo.	No (no existe una justificación a la respuesta)
Empleado 9	No	Regular	No (no existe una justificación a la respuesta)	Si (no existe una justificación a la respuesta)
Empleado 10	No	Malo	No, porque tienen que mejorar mucho.	No, porque no existe la diferencia.
Empleado 11	No	Malo	No, por muchas diferencias existentes.	No, debido al mal trato que existe.
Empleado 12	No	Regular	No, porque existen muchas diferencias.	No, porque no existe un trato equitativo.
Empleado 13	Sí	Excelente	Sí (no existe una justificación a la respuesta)	No (no existe una justificación a la respuesta)
Empleado 14	Sí	Bueno	Sí (no existe una justificación a la respuesta)	No (no existe una justificación a la respuesta)

Respuestas de la encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Carvicaucho				
Empleado 15	Sí	Bueno	No (no existe una justificación a la respuesta)	No (no existe una justificación a la respuesta)
Empleado 16	No	Regular	No (no existe una justificación a la respuesta)	Sí (no existe una justificación a la respuesta)
Empleado 17	No	Regular	No, porque existe un trato indebido a los trabajadores.	Sí, porque tratan con igualdad a los empleados.
Empleado 18	No	Regular	No (no existe una justificación a la respuesta)	Sí, porque la empresa está consolidada.
Empleado 19	No	Regular	No, porque hay muchas falencias.	No, porque hay muchas diferencias.
Empleado 20	No	Malo	No (no existe una justificación a la respuesta)	No (no existe una justificación a la respuesta)
Empleado 21	No	Regular	Sí, porque cuando se opina algo se toma en cuenta las ideas de los familiares.	No, porque no se sabe quién es el jefe.
Empleado 22	No	Bueno	No, porque falta comunicación.	No, porque los jefes no se ponen de acuerdo en que hacer.
Empleado 23	Sí	Regular	No, porque falta ser más comunicativos.	Sí, porque hay falta de apoyo.
Empleado 24	No	Bueno	Sí, porque generalmente están de acuerdo en las opiniones mutuas.	No, porque todos son jefes al mismo tiempo.

Respuestas de la encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Carvicaucho			
	5. ¿En el caso de presentar algún requerimiento, sabe quién debe canalizarlo?	6. ¿Qué deficiencias considera que tiene la organización?	7. ¿Qué podría sugerir a los propietarios de la organización con respecto al manejo del área administrativa?
Empleado 1	No	Falta de organización en el aspecto administrativo.	Mejorar el trato a los trabajadores. Incentivos económicos a los mejores trabajadores.
Empleado 2	Sí	Mala organización de la planta industrial y naves. Empleados con varios jefes.	Que distribuyan mejor a los trabajadores de acuerdo a las tareas que cumplen y al jefe a quien deben responder.
Empleado 3	No	Los propietarios manejan a su voluntad a todo el personal, no cada uno en su área. Los horarios son a convenir de la organización y no conjuntamente con los empleados. Existen muchas multas.	Que nos ayuden con un área verde, que las multas sean para el paseo de los trabajadores. Que sean bien conscientes en el trato al personal.
Empleado 4	Sí	Los propietarios no se ponen de acuerdo en el trato al personal.	Las multas se deberían direccionar con beneficio para los empleados. Que exista un área verde o un lugar de distracción para la hora del almuerzo.
Empleado 5	Sí	Multas excesivas en el aspecto laboral.	Las multas deberían servir para realizar un paseo de los obreros. Alguna distracción en la hora del almuerzo.
Empleado 6	No	Se maneja al personal de acuerdo a la voluntad de los propietarios y no cada jefe en su área, como debería ser. Muchas multas. Los horarios son a convenir de la organización y no conjuntamente con los empleados. Igualdad en el agasajo navideño.	Que se trabaje la semana en un solo horario, ya sea solo en la mañana o en la tarde. Mejorar el trato al personal. Ropa resistente ya que se daña mucho. En general mejorar todo un poco más.

Respuestas de la encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Carvicaucho			
Empleado 7	No	Muchas falencias. A pesar que se trabaja quieren explotar en el trabajo.	Ser más atentos y valorar el trabajo que se desempeña. Buscar incentivos para los trabajadores.
Empleado 8	No	Problemas entre los propietarios de la organización y se desquitan con los empleados.	Que los jefes nos orienten al trabajo.
Empleado 9	No	No hay apoyo a los trabajadores. El trato a los trabajadores es malo.	Mejor trato hacia los trabajadores. Mejorar los horarios.
Empleado 10	No	No existe el apoyo necesario al empleador en el área del trabajo y los propietarios no cumplen con lo que dicen.	Tienen que mejorar en todo el aspecto hacia el trabajador.
Empleado 11	No	Mucha exigencia en las actividades laborales. Buscan la manera de explotar al trabajador y siempre buscan el beneficio para el empleador.	Lo contrario a la pregunta #6, volver a ser como eran antes: más atentos y más preocupados por el trabajador.
Empleado 12	No	Mucha exigencia. Demasiado control en el trabajo. Buscan la manera de explotar al trabajador.	Volver a ser como eran antes, muy atentos y muy preocupados ya que ahora no hay eso.
Empleado 13	Sí	Falta de organización.	Mejor trato a los empleados.
Empleado 14	Sí	Tratar mal a los empleados.	Mejorar trato a los empleados.
Empleado 15	No	Falta de utensilios de aseo.	Que no se descuente al trabajador de los utensilios de trabajo.
Empleado 16	No	Falta de organización.	Que sean más solidarios con los trabajadores.
Empleado 17	No	Porque los propietarios hacen lo que ellos quieren.	No existe una respuesta debido a que no se entendió la pregunta.

Respuestas de la encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Carvicaucho			
Empleado 18	No	No hay una comunicación entre el empleado y el empleador.	Sugerir la equidad del trabajo con todos los empleados porque unas personas trabajan más y otras menos.
Empleado 19	No	Falta de organización.	Que exista un mejor trato a los empleados.
Empleado 20	No	No existe una respuesta debido a que no se entendió la pregunta.	No existe una respuesta debido a que no se entendió la pregunta.
Empleado 21	No	No nos permiten terminar un trabajo y nos delegan otra actividad de inmediato, ocasionando después multas por no acabar todo a tiempo.	Que se trate bien a los trabajadores y no enojarse con los mismos por cosas que suceden entre la familia. Que todos los trabajadores tengan un trato equitativo.
Empleado 22	Sí	La comunicación cuando exista alguna nueva orden en la empresa, saber decir o comunicar a los empleados por parte de los dueños.	Ser un poco más amables con sus trabajadores, tratar a todos por igual ya que hay una marcada diferencia con algunos trabajadores.
Empleado 23	Sí	No se comunican los patrones con los empleados.	Que consideren a los trabajadores y que exista apoyo.
Empleado 24	Sí	Mala distribución de los puestos de trabajo de los obreros y mala distribución de las funciones administrativas.	Cuando exista discrepancias entre los jefes, que se decida lo que quiere hacer la mayoría. Revisar funciones de trabajo y redistribuir las funciones y las actividades respectivas de cada puesto.

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de las encuestas del área operativa

Pregunta 1: 18 empleados del área operativa consideran que la parte administrativa de la empresa se encuentra organizada de manera apropiada mientras que seis empleados consideran lo contrario. Los operarios no pueden decidir sobre las actividades realizadas en el área administrativa no obstante, sí tienen una vinculación con el área mencionada debido a que las órdenes salen de este lugar y en el caso de existir un problema, el mismo se transmite en toda la organización.

Pregunta 2: el desempeño de las personas que trabajan en el área administrativa, según el criterio de los trabajadores del área operativa, está evaluado de la siguiente manera: 13 trabajadores consideran que el desempeño es regular, siete trabajadores consideran que es bueno, tres trabajadores consideran un desempeño calificado como malo y un trabajador determina un nivel de desempeño excelente. Con estos resultados se puede interpretar que existen varias fallas en el trabajo del área administrativa en general, fallas que se observan claramente en la organización puesto que está causando molestias y desconformidad en los mismos trabajadores.

Pregunta 3: 17 empleados consideran que no existe armonía en los mandos familiares de la organización debido a las diferencias que existen entre los propietarios de la empresa. Igualmente la falta de comunicación entre los propietarios y los empleados han sido causantes de problemas repetitivos en la organización. Con lo anteriormente expuesto, siete empleados consideran que sí existe armonía en los mandos familiares de la organización puesto que se nota el trabajo que realizan en ciertos aspectos, pero no se

explica a qué aspectos se refieren y consideran que sí se toman en cuenta las opiniones de los demás. Sin embargo se sigue notando un alto grado de insatisfacción en los empleados.

Pregunta 4: en cuanto a la diferencia entre la estructura familiar y la estructura administrativa, 19 trabajadores consideran que no existe esta diferencia debido a que las relaciones familiares se involucran constantemente en las actividades laborales, ocasionando problemas a los trabajadores porque existen confusiones sobre quien es el jefe al que deben responder. Mientras que cinco trabajadores consideran que sí existe una clara diferencia entre las estructuras puesto que consideran que, la empresa se encuentra consolidada. Sin embargo otros trabajadores no pueden justificar su respuesta por miedo a que existan represalias por parte de los propietarios.

Pregunta 5: En el caso de presentar algún requerimiento, ocho empleados sí saben con quién deben canalizarlo, mientras que 16 empleados no saben a quién deben acercarse en la empresa. Esto demuestra la falta de información que existe en la organización sobre las actividades que cada persona tiene bajo su cargo, ocasionando problemas en la cadena de mando y confusiones en el área administrativa. Con esta afirmación podemos entender la gran necesidad que tiene la empresa de implementar un modelo de gestión que ayude a mejorar los procesos básicos de la misma.

Pregunta 6: En cuanto a las deficiencias que los empleados contemplan que existen en la organización se detallan los siguientes aspectos: una mala organización administrativa puesto que no se encuentra establecida la descripción de las respectivas actividades de cada puesto, los empleados no saben quién es el jefe debido a que todos los propietarios manejan al personal al mismo tiempo y esto ocasiona confusiones, existen problemas en

el trato al personal que son ocasionados por disputas familiares, no existe una buena comunicación entre los empleadores y los empleados ocasionado por la gran cantidad de desinformación que existe. En este sentido, se observa una constante queja sobre las multas en el área de trabajo sin embargo las mismas se encuentran detalladas y justificadas en el reglamento interno de la empresa.

Pregunta 7: luego de la recopilación de la información concerniente al manejo del área administrativa por parte de los propietarios de la organización se tiene varios criterios entre los más destacados se encuentra el trato inadecuado que reciben los trabajadores por parte de los empleadores, de igual manera se tiene un descontento con respecto a los espacios recreativos de la institución principalmente en el momento del almuerzo; además cabe destacar que muchos de los miembros del personal operativo piden incentivos económicos de acuerdo a su desempeño laboral, equidad en el pago de horas extras así como una nueva distribución del dinero generado por las multas.

En el siguiente capítulo se expone el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo para empresas familiares en la empresa Carvicaucho de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Modelo de Gestión Administrativo para Empresas Familiares

5.1 Introducción de la empresa

Carvicaucho es una empresa familiar con veinte años de trayectoria en el mercado, dedicada a la producción y comercialización de suelas para calzado en los siguientes materiales:

- Caucho sintético
- Goma termoplástica (TR)
- Caucho nitrilo
- Policloruro de vinilo (PVC) compacto
- PVC expandido

Diseña moldes de matricería exclusivos de acuerdo a modelos, hormas y requerimientos que desee el cliente, ofrece también modelos genéricos con estilos de temporada y asegura la buena calidad en sus productos.

La empresa está ubicada en Totoras en el barrio Cristal, kilómetro ocho vía a Baños, provincia de Tungurahua, cantón Ambato. Carvicaucho ha trabajado con productores de calzado reconocidos en el país, su trabajo se enfoca en un proceso de calidad en todas sus actividades: la elección de proveedores de materia prima, la innovación en tecnología, su exclusividad de diseños, originalidad en modelos y atención al cliente personalizada en el proceso de venta.

5.2 Misión

Producir y comercializar suelas para calzado, diseñar moldes exclusivos, ofreciendo modelos de temporada, asegurando la buena calidad de nuestros productos, con atención personalizada y servicio a tiempo, contribuyendo al éxito de nuestros clientes.

5.3 Visión

Nos proyectamos como una empresa líder e innovadora en el campo de la moda y la exclusividad, manteniéndonos a la vanguardia de las últimas tendencias, posicionando nuestros productos para satisfacer a todos nuestros clientes.

5.4 Objetivos

Los objetivos establecidos en la empresa Carvicaucho son los siguientes:

- Ser líderes dentro del segmento de mercado de producción de suelas de calzado.

- Agregar nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- Capacitar al personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Proporcionar valor agregado a los servicios y productos que se comercializan.
- Conservar el medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en el proceso de producción.
- Minimizar el desperdicio de tiempo, materia prima e insumos.

5.5 Valores

Los valores bajo los cuales la empresa Carvicaucho se maneja son:

- Liderazgo: esforzarse en ser guías hacia el éxito.
- Colaboración: buen ambiente laboral entre los trabajadores y directivos.
- Exclusividad: cumplir con las expectativas del cliente.
- Integridad: ser transparentes en su accionar.
- Excelencia: buen servicio al cliente.
- Compromiso: entrega a tiempo del producto.
- Diversidad: contar con una amplia gama de diseños.
- Calidad: durante todo el proceso de producción.

A continuación, se describe el modelo de gestión aplicable a las particularidades de la empresa.

5.6 Modelo de los tres círculos

En los siguientes epígrafes se aplica el modelo de los tres círculos: familia, propiedad y negocio; como se observa en la Figura 5.6 acoplándose a las características y necesidades de la empresa caso de estudio.

Figura 5.1 Modelo de los tres círculos adaptado para Carvicaucho

Familia	Propiedad	Negocio
<p style="text-align: center;">•Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mantener la armonía familiar. •Desarrollar el ámbito personal de sus miembros. <p style="text-align: center;">• Actividades Críticas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Definición del protocolo familiar. •Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. •Gestión de los conflictos familiares. <p style="text-align: center;">•Órganos de Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> •Foro familiar. •Consejo familiar. 	<p style="text-align: center;">•Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mantener la armonía accionarial. •Gestionar el patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. <p style="text-align: center;">•Actividades Críticas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Selección de los miembros del consejo de administración. •Gestión de los conflictos entre accionistas. •Selección del sucesor. <p style="text-align: center;">•Órganos de Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asamblea de accionistas •Consejo de administración. 	<p style="text-align: center;">•Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mejorar el clima organizativo. •Generar el continuo desarrollo organizativo. <p style="text-align: center;">•Actividades Críticas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Diseño de la estructura organizativa. •Gestión del cambio e innovación. •Establecimiento de la política de recursos humanos. •Propuesta de manejo empresarial con visión de familia. <p style="text-align: center;">•Órganos de Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> •Comité de dirección. •Otros comités funcionales.

Fuente: Goyzueta, (2013)

5.7 Familia

La familia es el primer factor que se toma en cuenta dentro del modelo mencionado, esto se debe a que es esencial su adecuado manejo dentro de la empresa, motivo por el cual se establecen dos objetivos, tres actividades críticas y dos órganos de gobierno para mejorar la convivencia diaria entre la organización y la familia.

5.7.1 Objetivos:

a) Mantenimiento de la armonía familiar

Las situaciones de conflicto en cada familia son muy comunes y por este motivo es necesario buscar un proceso entre los familiares que pueda direccionarse hacia la armonía, la misma que se logra mediante la aplicación correcta de las actividades críticas.

b) Desarrollo personal de sus miembros

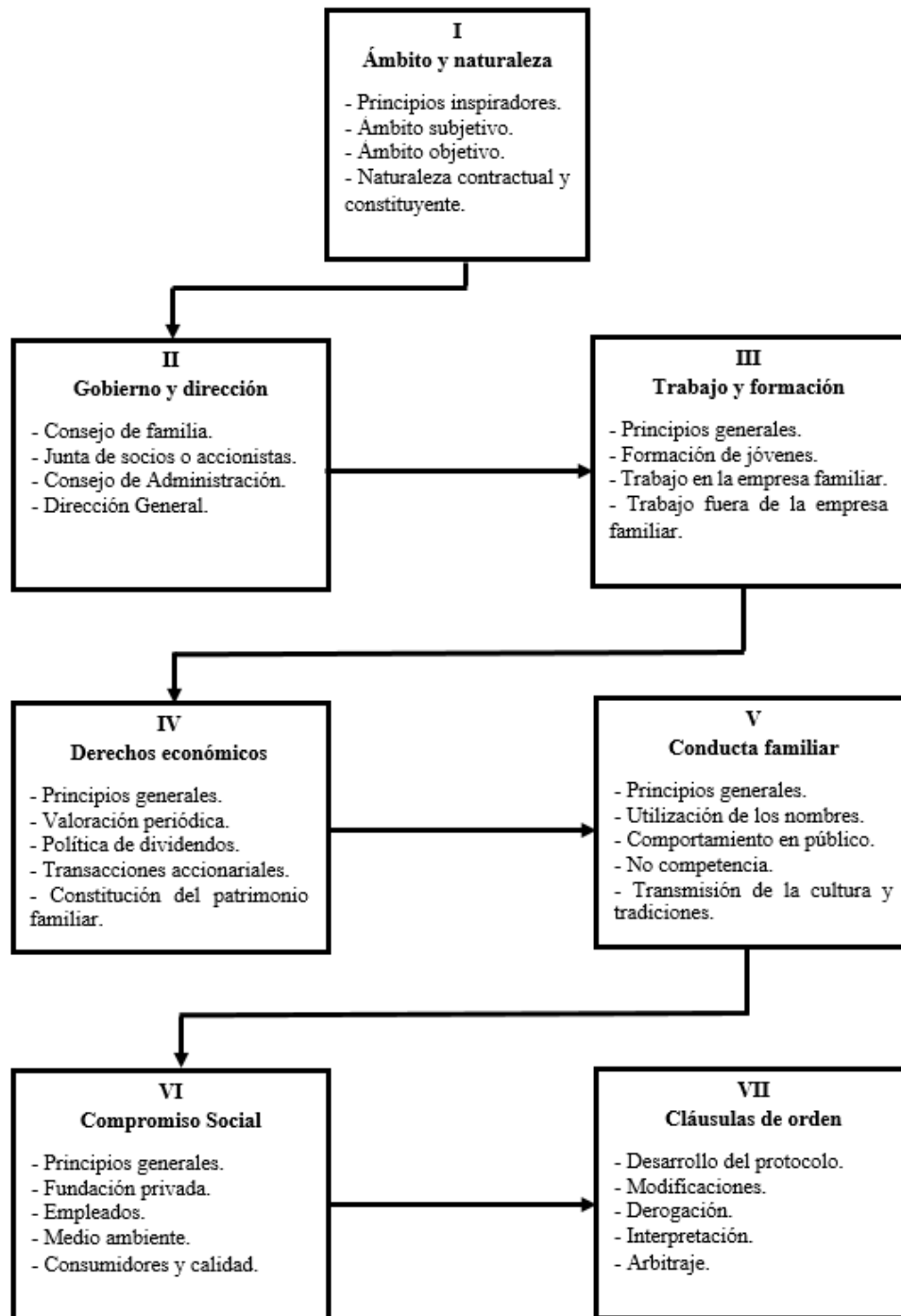
El bienestar familiar es el primer paso para alcanzar el desarrollo personal y se puede alcanzar a través de las actividades críticas propuestas en el modelo, el mismo que pretende solucionar las causas de los problemas y empezar así un cambio positivo con nuevas ideas en beneficio de la empresa.

5.7.2 Actividades críticas:

a) Definición del protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento que se realiza en una organización con el propósito de mejorar la gestión interna y establecer un proceso que sea de beneficio para el desenvolvimiento dentro de la empresa. El documento mencionado se prevé realizar con la ayuda de un asesor externo, quien debe proveer todos los estamentos legales, a pesar de ser de estricto cumplimiento moral. Finalmente la firma de los socios de la empresa debe constar en el documento en conjunto con las firmas de tres testigos que constaten que el proceso se dio con el conocimiento de todos los involucrados. Para establecer el protocolo familiar, la organización puede guiarse del modelo explicado en la Figura 5.7, que consta de siete capítulos que pueden adaptarse a los aspectos de la empresa.

Figura 5.2 Formato para el protocolo familiar



Fuente: González (2012)

b) Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares

Los órganos de gobierno familiar se deben establecer dentro de las empresas familiares con el objetivo de canalizar ideas y problemas de manera correcta, para evitar que los problemas trasciendan y causen dificultades que compliquen el giro del negocio. Los diferentes órganos que forman parte de la organización son explicados en diferentes epígrafes de la propuesta de acuerdo al aspecto al que pertenecen dentro del modelo de los tres círculos.

Se debe destacar la importancia de dos factores: primero la correcta elección de las personas que van a conformar los diferentes órganos puesto que serán las mismas que tomen decisiones trascendentales para mantener la estabilidad de la empresa a lo largo de los años, y segundo se debe puntualizar con claridad las actividades que tendrán todas las personas dentro de cada órgano de gobierno familiar para que trabajen de la mejor manera.

c) Gestión de los conflictos familiares

Es importante entender que siempre van a existir conflictos dentro de una empresa familiar y la solución más fácil es buscar una forma de gestionar los conflictos para que no crezcan y afecten el giro del negocio.

Debe existir una socialización del protocolo familiar y de los reglamentos internos de la empresa. Se evita conflictos familiares al dar una estructura adecuada a la organización para disminuir los problemas en los puestos de trabajo por motivo de confusión en actividades responsables de cada empleado.

Este problema que puede ser solucionado con el establecimiento de un cuadro de descripción y funciones de cada puesto de trabajo. Es importante que se tome en cuenta las opiniones de todos, la incorporación de un foro familiar ayuda a que las personas puedan expresar sus ideas o sus problemas y de esta manera se puede dar una solución o a su vez dar una explicación sobre alguna situación que no se pueda cambiar.

5.7.3 Órganos de gobierno:

a) Foro familiar

Se establece una reunión dos veces al mes en la cual participen todos los individuos que trabajan en la empresa que son familiares, para que puedan expresar tanto sus ideas como los inconvenientes que se estén dando en la empresa con el fin de encontrar una solución. El foro debe proporcionar un ambiente adecuado, familiar e informal para que las personas se sientan con la libertad de expresar sus opiniones.

Se lleva un registro de los temas tratados en cada reunión que serán guardados para constancia. Se selecciona una persona diferente en cada reunión del foro que se encarga de llevar el registro de temas. Cada persona tiene como máximo un tiempo de 10 minutos para expresarse y se respetará este tiempo sin interrupciones. En el caso de no encontrarse una solución, se llevará el problema ante el Consejo de Familia para tomar una decisión al respecto.

b) Consejo de Familia

Es el órgano representativo de la familia que se adapta a la empresa caso de estudio, su deber es encargarse tanto de dar cumplimiento al Protocolo Familiar como de ser responsable de mantener la armonía y la buena comunicación entre la empresa y la familia.

Igualmente ayuda con el proceso de toma de decisiones, el manejo del procedimiento de incorporación de las nuevas generaciones, discutir inquietudes de los socios, implementar planificación estratégica en cuanto al manejo del patrimonio y el direccionamiento de las futuras inversiones, entre otras actividades relacionadas.

Las reuniones pueden ser convocadas por cualquier miembro, se darán de acuerdo a la necesidad que tenga la organización y se debe contar con la presencia de todos los miembros del consejo.

El Consejo de Familia se conformará con las siguientes personas:

Sra. René Villacrés - Presidenta

Lic. Mónica Carpio - Vicepresidenta

Ing. Mario Carpio - Secretario

Dr. Xavier Carpio – Vocal

5.8 Propiedad

La propiedad es el segundo factor que se toma en cuenta dentro del modelo, debido a que es importante su presencia y utilización dentro de la empresa, razón por la cual se establecen dos objetivos, tres actividades críticas y dos órganos de gobierno con el fin de mejorar el manejo de su patrimonio y a su vez direccionarse hacia el aumento de utilidades de la organización.

5.8.1 Objetivos:

a) Mantenimiento de la armonía accionarial

Los propietarios de la empresa siempre se dirigen a que su negocio sea exitoso y uno de los elementos principales para llegar al éxito es proporcionar un ambiente de armonía en la organización en su totalidad, empezando por sus accionistas y concluyendo en sus trabajadores, dado que un buen ambiente mejora la productividad de la empresa y ayuda al cumplimiento de los objetivos.

b) Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.

El propósito de las empresas familiares es invertir capital con el fin de aumentar su patrimonio a través de las generaciones para lo cual se debe tomar decisiones correctas en el manejo interno de las ganancias y esto solo depende de la gestión que realice la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.

5.8.2 Actividades críticas:

a) Selección de los miembros del Consejo de Administración

La creación de un Consejo de Administración abarca varios requisitos para los involucrados que forman parte del mismo, para el proceso de selección se toma en cuenta los puestos de los empleados de la organización que no son miembros de la familia. De acuerdo al tamaño de la empresa se sugiere el establecimiento de cuatro miembros para el mencionado consejo que tienen las siguientes actividades bajo su responsabilidad:

1. El presidente se encarga de llamar a reunión al consejo, organizar las reuniones, exponer los temas que se tratarán, evaluar anualmente las actividades del consejo e informar consejo de familia cualquier novedad que deban conocer.
2. El secretario del consejo cumple con enviar las convocatorias de las reuniones, redactar actas de los temas tratados, corregir procedimientos del consejo y dar cumplimiento a las normativas constituidas.
3. Los consejeros desarrollan todos los temas involucrados referentes a las remuneraciones, nombramientos, recopilación de información sobre los temas tratados en las reuniones, exponer las inquietudes de los empleados y velar por el bienestar común.

b) Gestión de los conflictos entre accionistas

En el caso de la empresa Carvicaucho todos los accionistas son miembros de la familia, es decir que no existe una persona externa que pueda causar conflictos. Sin embargo, existen ocasiones en las que los accionistas no logran ponerse de acuerdo para tomar una decisión y esto trae como consecuencia demora en temas de inversión, políticas, entre otros. El tratamiento de temas de extrema discrepancia serán supeditados al Consejo de Familia.

El interés de los accionistas se direcciona hacia la maximización del valor de la empresa y llevar de manera correcta la gestión de conflictos es un factor clave para evitar los conflictos entre los accionistas.

c) Selección del sucesor

El proceso de selección de un sucesor para los puestos directivos dentro de la organización es de vital importancia, el mencionado proceso puede ser realizado de diferentes formas de acuerdo a las características de la empresa. Se desarrolla mediante ciertos pasos que se encargan de establecer normas bases sobre los requisitos que deben cumplir los individuos que quieran asumir los diferentes cargos de la compañía.

El procedimiento para elegir a la persona correcta como sucesor de un puesto, dentro de la empresa caso de estudio, abarca los siguientes pasos:

- Previa selección de los posibles sucesores que deben ser necesariamente miembros de la familia.

- Medición tanto de los valores como de las competencias del individuo.
- Evaluación de los conocimientos dentro del área profesional.
- Determinar la experiencia del individuo en el campo laboral del puesto requerido.
- Potenciar la preparación del posible sucesor: existen dos formas, entrenamiento por parte de un experto y entrenamiento directamente del jefe.
- Evaluación final de los posibles sucesores por parte del encargado del proceso de selección, el jefe de talento humano.
- La directiva de la empresa recibe el informe por parte del jefe de talento humano y toma la decisión final.

5.8.3 Órganos de gobierno:

Los órganos de gobierno están compuestos por: Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración descritos de la siguiente manera:

a) Asamblea de Accionistas

La asamblea de accionistas también es conocida como el máximo órgano social dentro de una compañía. En la empresa Carvicaucho, la Asamblea se encarga de verificar la correcta ejecución de las funciones determinadas en los estatutos y de la misma manera certifica el informe anual del directorio.

Dentro de las actividades que realiza se mencionan las dos más importantes:

- Verificar estados financieros
- Toma de decisiones sobre las utilidades recaudadas por la empresa.

La asamblea sostendrá una reunión ordinaria al finalizar cada año, no obstante, se pueden realizar otras reuniones en el caso de ser necesarias.

b) Consejo de Administración

Dentro de Carvicaucho el Consejo de administración se encarga de orientar las actividades hacia el cumplimiento de las políticas de la empresa y ayudar en el control de la conexión que tiene la organización con los propietarios.

El Consejo de administración se conformará con las siguientes personas:

- Jefe (a) de Producción - Presidente
- Auxiliar de contabilidad - Secretario
- Jefe (a) de Recursos Humanos - Consejero
- Vendedor (a) – Consejero
- Analista de Calidad – Consejero

5.9 Negocio

El negocio es el tercer y último factor que se menciona dentro del modelo, esto debido al significativo papel que representa un acertado manejo del mismo, con el fin de ayudar al giro de negocio se establecen dos objetivos, cuatro actividades críticas y dos órganos de gobierno para que la empresa caso de estudio pueda seguir.

5.9.1 Objetivos:

a) Mejora del clima organizativo

Es totalmente necesario que se mejore el clima organizativo debido a los problemas que se han presentado constantemente en la empresa y esto solo se puede realizar mediante la creación de un ambiente de confianza entre los empleadores y los empleados aplicando las actividades críticas del aspecto del negocio.

b) Continuo desarrollo organizativo

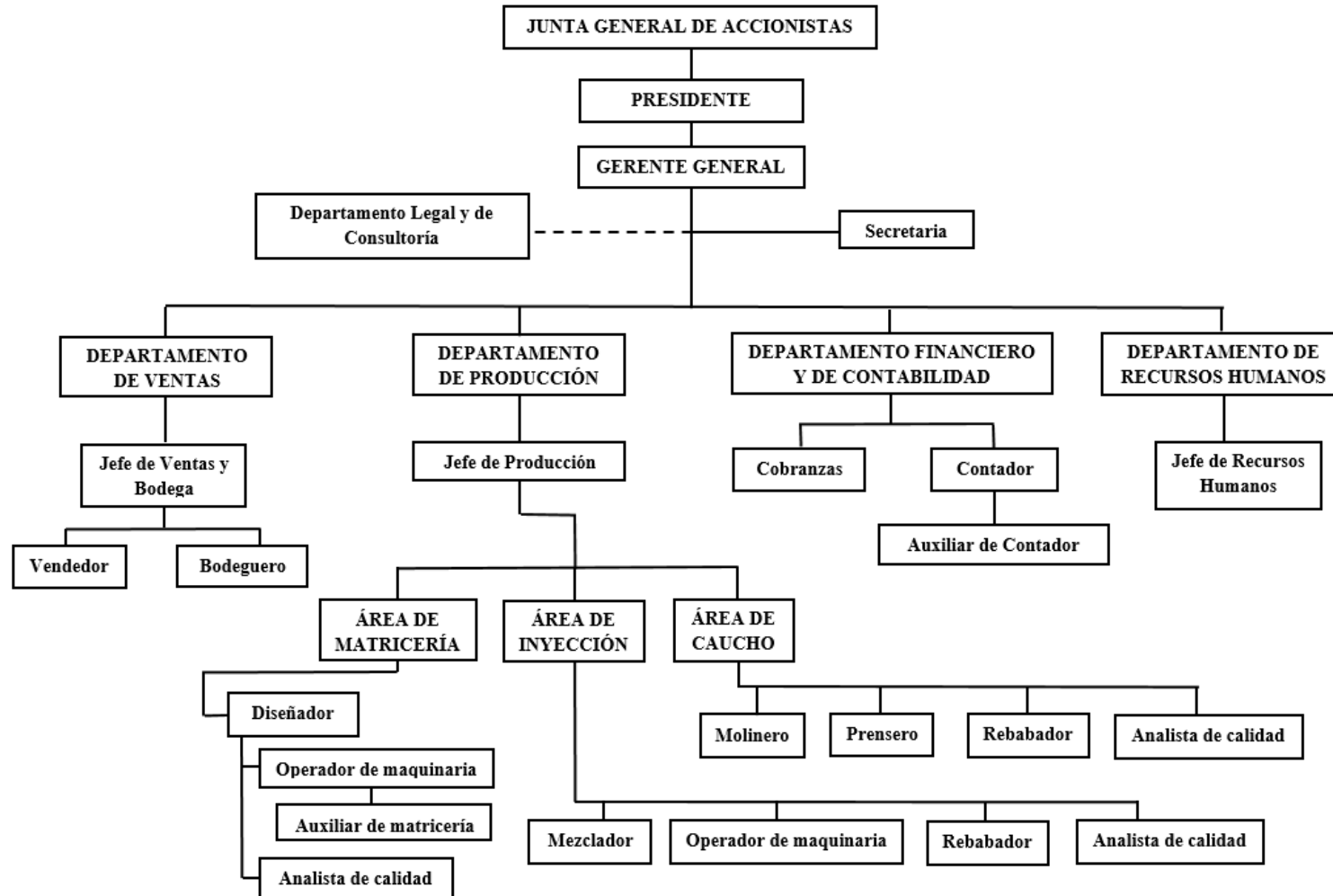
Se debe tomar en cuenta la importancia que tiene el capital humano dentro de la organización con el propósito de establecer el área de relaciones humanas y corregir los errores del área organizativa para manejar los diferentes temas que no han sido canalizados correctamente dentro de la empresa.

5.9.2 Actividades críticas:

a) Diseño de la estructura organizativa

Carvicaucho presenta un constante problema dentro del área organizativa debido a la falta de una estructura que defina la jerarquía y a su vez las actividades de cada puesto. En función de la investigación realizada se propone un organigrama, que se puede observar en la Figura 5.8, adaptado a las características de la organización.

Figura 5.3 Organigrama estructural empresa Carvicaucho



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se establece la siguiente descripción y análisis de cada puesto de trabajo de acuerdo a las actividades que realizan los empleados dentro de la organización.

Descripción y análisis de los puestos del área administrativa de la empresa:

Tabla 5.1 Descripción y análisis de puestos: Gerente general

Empresa: Carvicaucho Puesto: Gerente General	
Descripción genérica:	Responsable de cumplir con las funciones de: planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realizan en la empresa. Encargado de la toma de decisiones, establecer metas y objetivos.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar actividades y ser un líder. • Mantener un control continuo de los diferentes departamentos de la empresa, para que desempeñen sus actividades de la mejor manera. • Aclarar cualquier duda que exista entre los trabajadores. • Revisar y controlar que se dé un buen uso a los recursos materiales, financieros e informativos. • Coordinar reuniones con los diferentes departamentos para resolver problemas. • Mantener al personal informado de cualquier novedad de la empresa. • Analizar la situación actual de la empresa en aspectos financieros, administrativos, contables y de producción. • Realizar cotizaciones para adquirir maquinas del extranjero • Discreción al momento de manejar información de la empresa. • Coordinar con ventas los diseños que se aprueban y salen a producción. • Asistir a las reuniones de la empresa, realizadas todos los días lunes, donde se organizan las actividades de la semana. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Analizar los informes presentados de los diferentes departamentos con los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de administración de empresas. • <i>Aptitudes adicionales:</i> buena presentación y responsabilidad, liderazgo, capacidad de toma de decisiones, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, amabilidad y buen trato con las personas, trabajar bajo presión, coordinación, fluidez oral y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la Junta de Accionistas 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina de 25 mts², con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.2 Descripción y análisis de puestos: Secretaria

Empresa: Carvicaucho Puesto: Secretaria	
Descripción genérica:	Persona encargada del trabajo en equipo gestionando todo aquello que la gerencia le delega y a su vez establecer relaciones personales efectivas con el entorno interno y externo de la empresa.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer buenos contactos con los clientes. • Atender a los clientes que se acercan a la empresa. • Preparar y presentar información solicitada. • Recibir llamadas y transferirlas al departamento solicitado. • Archivar facturas canceladas en las carpetas de los clientes. • Manejar el archivo de recibos de cobro, depósitos, estados de cuenta, y documentación general de la empresa. • Redactar oficios de recomendación por parte de la empresa tanto para clientes como para empleados. • Recibir cualquier documento que llegue a la empresa y direccionarlo al departamento destinado. • Actualizar la información de cada cliente en archivos. • Archivar las facturas por cobrar de clientes cotejando con las notas de entrega. • Realizar pedidos a proveedores en cuanto a lo necesitado en matricería. • Recibir pedidos e ingresarlos al sistema. • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores y clientes. • Ingresar las órdenes de producción de los preneros y molineros. • Asistir a las reuniones de la empresa, realizadas todos los días lunes, donde se organizan las actividades de la semana. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Verificación de facturas ya firmadas por los clientes. • Ingresar ordenes de pedido • Ingresar ordenes de producción • Llamar a los clientes a informarles el número de guía del transporte por el cual se les envió la mercadería. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de secretariado. • <i>Aptitudes adicionales:</i> buena presentación y responsabilidad, amabilidad y buen trato con las personas, capacidad de coordinación, fluidez oral, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina de 38 mts², con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.3 Descripción y análisis de puestos: Cobranzas

Empresa: Carvicaucho Departamento: Financiero y de Contabilidad Puesto: Cobranzas	
Descripción genérica:	Dirigir y ejecutar acciones direccionadas a elevar el nivel de eficiencia de la cobranza mediante la recuperación inmediata de los recursos económicos.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y proponer estudios y análisis de las políticas de recaudación. • Determinar la existencia de créditos. • Aprobar, dirigir y supervisar las acciones de cobranza recuperando adeudos en el mínimo tiempo posible. • Realizar acciones encaminadas a elevar la eficiencia de la cobranza recuperando adeudos. • Actualizar los gastos realizados en efectivo al sistema informático. • Reposición del fondo de caja chica. • Cobrar a clientes en diferentes puntos de la ciudad. • Determinar el límite de crédito para cada cliente. • Realizar papeletas de depósitos. • Ingreso de cheques al sistema. • Discreción al momento de manejar información de la empresa y de los clientes. • Mantener al gerente informado de clientes que estén adeudando excediéndose del tiempo determinado. • Asistir a las reuniones de la empresa, realizadas todos los días lunes, donde se organizan las actividades de la semana. • Preparar informes sobre las actividades realizadas. • Presentar informes con los resultados obtenidos después de un determinado tiempo. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de finanzas y ventas. • <i>Aptitudes adicionales:</i> amabilidad y buen trato con las personas, capacidad de numérica y de coordinación, responsabilidad y respeto, fluidez oral, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina de 12 mts², con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.4 Descripción y análisis de puestos: Contadora

Empresa: Carvicaucho	
Departamento: Financiero y de Contabilidad	
Puesto: Contadora	
Descripción genérica:	Mantener todas las actividades contables de la empresa al día.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y aprobación de balances. • Emisión de informes. • Pago proveedores • Tramites SRI • Tramites Municipio • Tramites Ministerio Laboral • Tramites Ministerio del Ambiente • Tramites IESS • Importaciones • Cierre de contabilidades • Discreción al momento de manejar información de la empresa. • Asistir a las reuniones de la empresa, realizadas todos los días lunes, donde se organizan las actividades de la semana. • Presentar informes con los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de contabilidad. • <i>Aptitudes adicionales:</i> capacidad numérica y de coordinación, responsabilidad, amabilidad y buen trato con las personas, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina compartida, el espacio respectivo es de 20 mts², con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.5 Descripción y análisis de puestos: Auxiliar de contabilidad

Empresa: Carvicaucho Departamento: Financiero y de Contabilidad Puesto: Auxiliar de contabilidad	
Descripción genérica:	Ayudar y servir de apoyo para la contadora principal en las diferentes funciones que se realiza.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y registro de facturas. • Elaboración de retenciones. • Pago a proveedores. • Recepción de retenciones a clientes. • Declaraciones de impuestos. • Elaboración de planillas del IESS. • Elaboración de roles de pagos. • Registro de transacciones en el sistema contable. • Elaboración de balances. • Discreción al momento de manejar información de la empresa. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de talento humano. • <i>Aptitudes adicionales:</i> capacidad numérica y de coordinación, responsabilidad, amabilidad y buen trato con las personas, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Contadora 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina compartida, el espacio respectivo es de 20 mts², con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.6 Descripción y análisis de puestos: Jefe de recursos humanos

Empresa: Carvicaucho Departamento: Recursos Humanos Puesto: Jefe de Recursos Humanos	
Descripción genérica:	Dirigir y ejecutar acciones que involucren el bienestar de los empleados, el cumplimiento de sus derechos y deberes con el fin de lograr un ambiente laboral adecuado.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y actualizar los documentos de cada trabajador en archivos. • Entrega de implementos de seguridad industrial al personal de la empresa. • Ingresar la información de las horas de trabajo de cada empleado diariamente. • Registro de empleados en el sistema • Control diario de asistencia de los empleados • Control de entradas y salidas de empleados, y vacaciones. • Detallar los descuentos respectivos de los empleados para el rol de pagos. • Entrega de anticipos a los empleados. • Discreción al momento de manejar información de la empresa y de los empleados. • Mantener al personal informado de cualquier novedad de la empresa. • Asistir a las reuniones de la empresa, realizadas todos los días lunes, donde se organizan las actividades de la semana. • Preparar informes sobre las actividades realizadas. • Presentar informes con los resultados obtenidos después de un determinado tiempo. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de recursos humanos. • <i>Aptitudes adicionales:</i> amabilidad y buen trato con las personas, capacidad de numérica y de coordinación, responsabilidad y respeto, fluidez oral, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina de 12 mts², con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

Descripción y análisis de los puestos del área operacional de la empresa:

Tabla 5.7 Descripción y análisis de puestos: Jefe de ventas y bodega

Empresa: Carvicaucho Departamento: Ventas Puesto: Jefe de Ventas y Bodega	
Descripción genérica:	Encargado de ejecutar y controlar las ventas para cumplir con las expectativas del cliente. Establecer estrategias para lograr que crezca la cartera de clientes.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un buen contacto con los clientes. • Organizar los pedidos de manera que se transfieran a tiempo al Jefe de Producción. • Controlar de forma continua las ventas realizadas. • Desarrollar un plan estratégico para lograr que la cartera de clientes se aumente. • Llevar un inventario mensual de las suelas que se tienen en bodega. • Motivar a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos establecidos por departamento. • Controlar y despachar la mercadería de forma oportuna. • Cobrar a los clientes que realizan compras directamente en la empresa. • Buscar nuevos modelos para las suelas. • Discreción al momento de manejar información de la empresa y de los clientes. • Asistir a las reuniones de la empresa, realizadas todos los días lunes, donde se organizan las actividades de la semana. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Presentar informes con los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado. • Controlar y adquirir materia prima de las tres áreas de producción. • Elaborar producciones de caucho e inyección. • Controlar producciones. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de ventas y/o atención al cliente. • <i>Aptitudes adicionales:</i> buena presentación, respeto y responsabilidad, buen trato con las personas, capacidad de coordinación, amabilidad y fluidez oral, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina de 25 mts², con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.8 Descripción y análisis de puestos: Vendedor

Empresa: Carvicaucho Departamento: Ventas Puesto: Vendedor	
Descripción genérica:	Responsable del asesoramiento, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto ofrecido.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una relación directa con los clientes. • Receptar todos los pedidos que lleguen a la empresa, ya sea vía telefónica o vía correo electrónico. • Llevar un control mensual del crédito de los clientes. • Tener conocimiento de todas las suelas que se tienen a disposición de los clientes. • Visitar clientes potenciales. • Verificar que el pedido haya sido entregado en la fecha solicitada. • Discreción al momento de manejar información de la empresa y de los clientes. • Realizar informes de ventas. • Organizar y actualizar los documentos de cada trabajador en archivos. • Preparar informes con cualquier novedad para que el jefe de ventas tenga conocimiento. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de ventas y/o atención al cliente. • <i>Aptitudes adicionales:</i> buena presentación, amabilidad, buen trato con las personas y fluidez oral, capacidad numérica y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Ventas y Bodega 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.9 Descripción y análisis de puestos: Bodeguero / Despachador

Empresa: Carvicaucho Departamento: Ventas Puesto: Bodeguero / Despachador	
Descripción genérica:	Controlar y llevar un registro de los materiales disponibles. Encargado de despachar las suelas de acuerdo a los pedidos solicitados.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de materiales de seguridad industrial y de oficina cuando llegan a la empresa. • Mantener un inventario periódico de la cantidad de suelas que se almacenan en la bodega. • Manejo y organización de botiquines y reposición de uniformes. • Organizar el archivo de documentos de la empresa de años anteriores. • Preparar y coordinar los despachos de suelas en el momento oportuno. • Empacar pedidos en planta • Comprar el material de oficina y suministros de limpieza para la empresa. • Entregar mercadería a los clientes dentro y fuera de la ciudad. • Presentar información adecuada a tiempo para que la producción no se detenga por falta de material. • Mantener informado a su jefe inmediato con respecto a la disponibilidad de suelas. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> 1 año de experiencia en cargos similares y conocimientos en el manejo de materiales de producción de suelas. • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, respeto, capacidad numérica y de coordinación, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Ventas y Bodega 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 24 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.10 Descripción y análisis de puestos: Jefa de Producción

Empresa: Carvicaucho Departamento: Producción Puesto: Jefa de Producción	
Descripción genérica:	Mantener organizada la producción dentro del área de matricería, inyección y caucho. Organizar a los empleados en sus diferentes funciones y controlar que las actividades se cumplan a cabalidad.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar la producción de inyección en su totalidad. • Programar la producción del material PVC. • Controlar a los empleados que se encuentran bajo su cargo. • Recibir materia prima cuando llega a la empresa. • Organizar bodegas de materia prima. • Control de la materia prima • Realizar ajustes de producción • Impresión de hojas para control de la producción de caucho. • Control de asistencia de empleados en inyección y matricería. • Contabilización de pares de suelas rebabadas de los prenseros. • Discreción al momento de manejar información de la producción de la empresa. • Asistir a las reuniones de la empresa, realizadas todos los días lunes, donde se organizan las actividades de la semana. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Presentar informes con los resultados obtenidos del departamento durante un periodo de tiempo determinado. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> 1 año de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de organización de la producción. • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, buen trato con las personas, capacidad numérica y de coordinación, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 10 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.11 Descripción y análisis de puestos: Diseñador

Empresa: Carvicaucho Departamento: Producción / Matricería Puesto: Diseñador	
Descripción genérica:	Realizar dibujos con nuevos modelos para las suelas, ya sean éstas genéricas o exclusivas de acuerdo a las exigencias de un cliente.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos modelos para el diseño de las suelas. • Dibujar el modelo de la suela a producirse. • Pasar los diseños de una suela a matricería con los archivos necesarios para que se realice la matriz. • Revisar calidad de los moldes. • Realizar cualquier ajuste necesario en la matriz. • Discreción al momento de manejar información de diseños exclusivos de la empresa. • Mantener reuniones con el Gerente y el Jefe de Ventas para conocer que tendencias existen en el calzado. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de tercer nivel. • <i>Experiencia:</i> como mínimo 1 año de experiencia en el campo laboral y conocimientos en el área de CAD/CAM para dibujo de tres dimensiones. • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, capacidad de coordinación, creatividad, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> Se realiza en oficina de 18 mts², con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. 	

Fuente: elaboración propia

5.12 Descripción y análisis de puestos: Operador de maquinaria

Empresa: Carvicaucho Departamento: Producción / Matricería Puesto: Operador de maquinaria	
Descripción genérica:	Realizar las actividades para la producción de moldes bajo las especificaciones indicadas.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Colocar el aluminio en la máquina respectiva. • Realizar el molde con los archivos de programas que se les proporciona. • Sacar el molde de la máquina respectiva y entregarle al auxiliar de matricería. • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información de formulaciones, diseños y procesos de producción. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza y precisión, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 30 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.13 Descripción y análisis de puestos: Auxiliar de matricería

Empresa: Carvicaucho Departamento: Producción / Matricería Puesto: Auxiliar de matricería	
Descripción genérica:	Ayudar con las actividades designadas en el área de matricería para finalizar la producción de moldes.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Lijar el molde y armar el acabado final • Colocar guías • Colocación de canales de inyección • Arenado del molde • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza y precisión, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Operador de maquinaria 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 30 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.14 Descripción y análisis de puestos: Analista de calidad

Empresa: Carvicaucho	
Departamento: Producción / Matricería	
Puesto: Analista de calidad	
Descripción genérica:	Mantener un registro de la calidad de los moldes que se entregan a producción y avisar al jefe de producción de cualquier novedad que se presentara.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar la calidad óptima de los moldes • Revisar que la matriz este en perfecto estado • Verificar que no existan fallas de acuerdo al modelo solicitado por el cliente • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 3 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.15 Descripción y análisis de puestos: Molinero

Empresa: Carvicaucho Departamento: Producción / Caucho Puesto: Molinero	
Descripción genérica:	Cumplir con sus funciones a tiempo para proporcionar el material disponible para producción.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Pesar los químicos necesarios de acuerdo al color solicitado por producción. • Mezclar el material necesario en el Bamburi. • Cortar el laminado que se obtiene del Bamburi. • Llevar un control de existencias. • Informar al Jefe de Producción cuando sea necesario hacer el pedido de más material. • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 50 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.16 Descripción y análisis de puestos: Presero

Empresa: Carvicaucho Departamento: Producción / Caucho Puesto: Presero	
Descripción genérica:	Mantener en marcha la producción para cumplir con los parámetros establecidos para esta área en específico.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la producción de suelas de caucho. • Cortar y pesar el caucho. • Colocación de material en los moldes y prensado. • Cumplir con el tope de producción establecido. • Entregar una producción rebabada. • Mantener limpio su puesto de trabajo. • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 6 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.17 Descripción y análisis de puestos: Rebabador

Empresa: Carvicaucho	
Departamento: Producción / Caucho	
Puesto: Rebabador	
Descripción genérica:	Cortar los excedentes en el borde de las suelas para que las mismas puedan ser entregadas al cliente respectivo.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cortar los bordes excedentes de cada suela entregada en producción de caucho • Mantener limpio su puesto de trabajo • Entregar las suelas rebabadas al bodeguero. • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, rapidez y precisión, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 4 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.18 Descripción y análisis de puestos: Analista de calidad

Empresa: Carvicaucho Departamento: Producción / Caucho Puesto: Analista de calidad	
Descripción genérica:	Mantener un registro de la calidad de las suelas que se entregan del área de rebabado de caucho y avisar al jefe de producción de cualquier novedad que se presentara.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar la calidad óptima de las suelas • Revisar que las suelas estén en perfecto estado luego del proceso de rebabar • Verificar que no existan fallas de acuerdo al modelo solicitado por el cliente • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 3 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.19 Descripción y análisis de puestos: Mezclador

Empresa: Carvicaucho	
Departamento: Producción / Inyección	
Puesto: Mezclador	
Descripción genérica:	Cumplir con sus funciones a tiempo para proporcionar el material disponible para producción.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesar la resina, el aceite y los químicos para producir la materia prima que genera el gránulo de PVC • Colocar la materia prima procesada en la máquina peletizadora para producir el gránulo final de PVC. • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 20 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.20 Descripción y análisis de puestos: Operador de maquinaria

Empresa: Carvicaucho Departamento: Producción / Inyección Puesto: Operador de maquinaria	
Descripción genérica:	Realizar las actividades para la producción de suelas en el área de inyección bajo las especificaciones indicadas por la jefa e producción.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Colocar los moldes en la máquina rotativa o vertical • Colocar el gránulo de materia prima en la máquina respectiva • Sacar el producto final ya inyectado • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 16 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.21 Descripción y análisis de puestos: Rebabador

Empresa: Carvicaucho	
Departamento: Producción / Inyección	
Puesto: Rebabador	
Descripción genérica:	Cortar los excedentes en el borde de las suelas para que las mismas puedan ser entregadas al cliente respectivo.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cortar los bordes excedentes de cada suela entregada en producción de inyección. • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, rapidez y precisión, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 4 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.22 Descripción y análisis de puestos: Analista de Calidad

Empresa: Carvicaucho	
Departamento: Producción / Inyección	
Puesto: Analista de calidad	
Descripción genérica:	Mantener un registro de la calidad de las suelas que se entregan del área de rebabado de inyección y avisar al jefe de producción de cualquier novedad que se presentara.
Descripción del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar la calidad óptima de las suelas • Revisar que la matriz este en perfecto estado luego del proceso de rebabar • Verificar que no existan fallas de acuerdo al modelo solicitado por el cliente • Mantener limpio su puesto de trabajo • Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores. • Preparar informes sobre las actividades que realice. • Presentar informes con los resultados obtenidos después de las actividades. • Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas. 	
Análisis del Puesto:	
Requisitos Intelectuales	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel. • <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral • <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor. 	
Jefe Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Producción 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente de trabajo:</i> nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 3 mts², con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores. 	

Fuente: elaboración propia

b) Gestión del cambio e innovación

La organización debe mantenerse en un constante cambio con el fin de desarrollar un alto nivel de competencia de acuerdo a las necesidades del mercado y se debe direccionar el trabajo hacia el fin común, que es buscar la satisfacción de los clientes. La gestión del cambio es el rumbo que debe seguir la empresa para alcanzar numerosos beneficios a

través de la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias con el propósito de detectar los factores que requieren cambiar y a su vez lograr el cambio.

Es importante que los directivos logren generar un sentido de pertenencia en los trabajadores durante el proceso de cambio y esto se logra al mantener informado a todos los colaboradores de la empresa sobre los cambios que se van a realizar. Igualmente la organización debe ser flexible al momento de determinar un rumbo y preocuparse por todos los grupos de interés que se relacionan con la empresa.

Por otro lado, el gerente debe tener una visión amplia y una gran capacidad de liderazgo, esto debido a que el proceso de innovación involucra el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos y servicios que se pueden ofrecer. La empresa debe aprender a tolerar el fracaso y medir el nivel de riesgo al tomar decisiones, sin dejar a un lado los objetivos que se hayan planteado.

Se mencionan a continuación algunos ejemplos de las actividades que la empresa Carvicaucho puede realizar para mejorar el tema mencionado:

- Agregar valor a los productos más vendidos.
- Mejorar los procesos de producción mediante la aplicación de nuevas ciencias.
- Considerar tecnología moderna en cuanto a la maquinaria.
- Nuevas tendencias en modelos de suelas.
- Ofrecer nuevos productos que se relacionen al giro del negocio.
- Mejorar el servicio de atención al cliente.

c) Establecimiento de la política de recursos humanos

Se pretende establecer el departamento de recursos humanos dentro de la empresa Carvicaucho debido a que actualmente la organización no cuenta con una adecuada gestión del área ocasionando deficiencias en el bienestar de los empleados.

El jefe de recursos humanos será el encargado del departamento del mismo nombre y cumplirá con las siguientes funciones generales:

- **Administración del personal:** es indispensable que todos los miembros de la empresa apliquen principios éticos dentro de su labor diaria y esto se puede lograr a través del cumplimiento de las reglas generales de la empresa que son fomentadas por los altos mandos y que también tiene el fin de ayudar a cumplir los objetivos que se tengan establecidos.
- **Igualdad de oportunidades en el empleo:** la empresa debe contratar personal tanto masculino como femenino mientras la persona muestre que su labor sea de beneficio a la productividad de la empresa.
- **Reclutamiento y selección del personal:** para realizar esta actividad se pueden elegir tres técnicas: la entrevista, el examen de personalidad y pruebas de habilidades; se escoge entre estas técnicas de acuerdo a los requerimientos de la organización.
- **Capacitaciones:** se organizan de acuerdo a las necesidades de la empresa en algún tema en especial que sea requerido y se realizan mediante un plan de acción y seguido de una evaluación de los resultados obtenidos.

- Evaluación de desempeño: es necesario que exista un enfoque para mejorar el actual sistema de evaluación con el objetivo de que la empresa mejore su desempeño y contribuya de manera positiva a la productividad de la misma.
- Planes de incentivos: estos planes tienen el fin de establecer una competencia sana entre los empleados para mejorar su productividad laboral a cambio de una recompensa por su nivel de desempeño.
- Seguridad e higiene industrial: la empresa se encuentra en la obligación legal de precautelar el bienestar de los empleados en sus diferentes actividades proporcionando equipos de protección individual a cada uno de ellos.

d) Propuesta de manejo empresarial con visión de familia

1. La familia y sus miembros deben ser ejemplo

El futuro y el bienestar, tanto de la organización como de la familia, dependen de los individuos que participan en la misma. Por este motivo, los miembros de la familia deben ser los que dan el ejemplo de disciplina y entrega a la empresa. Es importante que se manifieste la importancia de los lazos de confianza entre los familiares con el objetivo de lograr el progreso de la empresa y esto se puede conseguir mediante la aplicación de un Plan de Sensibilización, en el cual se fomente el compromiso y el sentimiento de orgullo y pertenencia de la empresa.

2. La comunicación como base de empatía familiar

Se debe tener una comunicación clara y fluida entre los miembros de la organización con el fin de mejorar la relación y extender el contacto porque es un factor de vital importancia para el proceso empresarial. Es preciso incentivar el mejoramiento de la relación personal, laboral y familiar dentro de la organización mediante la implementación de espacios de difusión masiva. Estos espacios pueden tener información de interés para los empleados para que se encuentren al día con las novedades que tenga la empresa.

3. Perspectiva a futuro de familia

Todos los miembros de la familia deben direccionarse hacia el alcance de los mismos objetivos organizacionales. Se deben involucrar en el negocio de manera que las ideas puedan nacer de cualquiera de los involucrados y los proyectos sean conocidos igualmente por todos. Esta propuesta se puede llevar a cabo mediante la aplicación del Foro Familiar ya mencionado y es indispensable que exista un compromiso por parte de los miembros de la familia en aprender sobre todos los aspectos que abarca la organización y sus procesos.

4. Concordancia familiar

Los lazos de confianza entre los integrantes de la familia conllevan a una sinergia de fuerzas que traen ventajas para el giro del negocio. Es primordial que la relación intrafamiliar e intergeneracional se encuentran dirigidas hacia el sentido de pertenencia y compromiso para lograr sacarle provecho a la empresa y hacerla

crecer a futuro. Es significativo que, mediante la aplicación de un Plan de Sensibilización, todos los miembros de la familia comprendan que la empresa funciona como un organismo en conjunto y por esta razón todos deben direccionarse hacia un mismo objetivo para desarrollarse y seguir creciendo.

5. La gestión empresarial como enseñanza práctica

Es importante que dentro de la empresa se establezca un proceso de enseñanza continua porque de esta manera se involucra a los empleados y se logra que conozcan de primera mano la gestión de la misma. Dentro del Plan de Sensibilización se puede realizar una convocatoria dividida en dos segmentos: el primero dirigido hacia la familia, para realizar un taller de las estrategias que pueden implementar para adaptarse a un cambio en la cultura empresarial; y el segundo dirigido al personal operativo con el fin de motivarles a que se comprometan en la adaptación de cambios para mejorar de manera organizacional.

6. Agilidad en la toma de decisiones

Al existir diferentes órganos de gobierno dentro de la empresa familiar, la toma de decisiones se puede realizar con menos demoras. Con esto se puede lograr que las actividades de la organización se cumplan eficientemente optimizando recursos.

7. Alto nivel de responsabilidad con la gestión

El nivel de compromiso de los miembros de la familia hacia la empresa se puede ver reflejados en el sacrificio que cada uno pone al realizar su trabajo.

Se incentiva a todos los empleados a ser proactivos y también a proponer ideas que ayuden a mejorar las actividades dentro del área de la cual trabajan, de esta manera demuestran la responsabilidad que tienen en su puesto.

8. Garantizar la calidad

La calidad es un elemento clave para el éxito de una empresa, es importante tomar en cuenta que la calidad no está direccionada solo a los productos que se ofrecen sino también al ambiente de trabajo, en el servicio y en las relaciones laborales. El factor humano es el más importante dentro de una empresa, los empleados que tienen sentido de pertenencia hacia la misma muestran un mejor rendimiento en su labor. Igualmente, se puede gestionar implementar un proceso de certificación de calidad.

9. Transmitir el *know-how* propio a las siguientes generaciones

Todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa adquieren conocimientos del giro del negocio durante el tiempo que realizan su trabajo y es sumamente importante que este conocimiento se pase a las generaciones que obtendrán el mando en el futuro. El aprendizaje no viene solo de la teoría, más bien se aprende cuando se pone en práctica, por esta razón el *know-how* es un factor que ayuda a que la empresa trascienda a las siguientes generaciones.

10. Mantener la esencia de emprendimiento e innovación

Asistir constantemente a ferias que promocionen mejores prácticas de manufactura, adicional a esto mantener la vanguardia en tecnología, diseño e innovación, con la contratación de personal externo que pueda aportar significativamente en esta área.

5.9.3 Órganos de gobierno:

a) Consejo de dirección

Las funciones de este consejo se dirigen hacia la aprobación de proyectos a futuro, nombramientos y presupuestos para nuevos planes. Sin embargo este consejo se aplicará cuando la empresa lo considere necesario de acuerdo al crecimiento y desarrollo que vaya mostrando a lo largo de los años.

b) Otros comités funcionales

Conforme la empresa vaya creciendo sostenidamente se irán incorporando los diferentes comités funcionales con la finalidad de viabilizar actividades dentro de la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Una vez realizada la sustentación teórica, luego de haber recabado la información necesaria sobre las empresas familiares y su manejo administrativo, se determina que el modelo de los tres círculos es el adecuado para aplicar en la empresa caso de estudio debido a que tiene elementos que se pueden implementar en la misma y se adapta a las necesidades que presenta.
- La empresa Carvicaucho actualmente carece de una estructura administrativa y ausencia de identidad en los trabajadores por manejarse de manera informal. Igualmente el manejo de la autoridad por parte de los miembros de la familia no es el adecuado y provoca malestar en toda la organización mientras que los constantes conflictos internos ocasionan que la compañía pierda la oportunidad de continuar en crecimiento dentro del mercado y no logre trascender a las siguientes generaciones.
- La aplicabilidad del proyecto depende de la predisposición de las personas al cambio y se rijan a las decisiones que se tomen, al ser la mayoría de orden moral es imprescindible sensibilizar a los miembros de la familia para aumentar su sentido de pertenencia hacia la empresa y lograr la permanencia de ella en el futuro como sustento familiar y de todos los colaboradores.

6.2 Recomendaciones

- Para el éxito del modelo, el factor que se debe cumplir es el compromiso familiar de cada individuo, para poner en práctica todo lo que se describe en el documento con el fin de organizar el manejo de la empresa y mantener la armonía de la familia independientemente de la situación del negocio.

- Cuando se tiene una empresa familiar, como propietario, siempre es importante estar pendiente de lo que va a suceder a futuro por este motivo se recomienda la implementación del modelo de los tres círculos debido a que logra establecer un balance entre los tres elementos trascendentales que debe tener el proceso empresarial: la armonía en la familia, la estabilidad en la propiedad y el enriquecimiento del negocio.

- Continuar aplicando procesos de mejora en el área administrativa para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

- Aplicar el modelo de gestión propuesto en el documento de investigación lo más pronto posible en la empresa Carvicaucho para empezar a mejorar su proceso administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, P. (23 de Julio de 2017). *Empresas Familiares en Ambato y Tungurahua*. Ambato, Ecuador.
- Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez Martínez, M. E., & De León Rodríguez, J. R. (2014). *El Protocolo Familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. Monroe County: Palibrio.
- Amat Salas, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Grupo Planeta. Obtenido de http://empresasfamiliarismexico.mex.tl/114058_Modelo-de-los-Cinco-Circulos.html
- Armas, R. P. (Noviembre de 2014). *Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo para MIPYMES Florícolas Comunitarias*. Ambato, Ecuador: PUCESA.
- Belausteguigoitia, I. (2008). *Algunas ideas para prevenir conflictos en Empresas Familiares*. México DF, México: USEM.
- Brito, C. (29 de Julio de 2016). *Elección, sucesión y sesgos. Explicación heurística de su paralelismo en la toma de decisión del sucesor o sucesora en la empresa familiar dominicana*.

- Caballero Romero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México: Cengage Learning.
- Carlock, R., & Ward, J. (2010). *La excelencia en la empresa familiar. El proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona: DEUSTO.
- Chua, J. H., Chrisma, J. J., & Steier, L. P. (Junio de 2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. ET&P: Baylor University.
- Cohí, J. (2012). *La gestión de personas en empresas familiares*. Madrid: Diaz de Santos.
- De la Rosa Lino, R. A. (2014). Diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena. La Libertad, Ecuador: Repositorio UPSE.
- Felairán, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *OMNIA Vol. 11*, 2-19.
- Fernández, P. (2013). *La Profesionalización de las empresas familiares*. Madrid: LID.
- Fernández, P., & Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España*. Bilbao: Fundación BBVA.

Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). *Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar*. Boston: Family Firm Institute Inc.

González, F. J. (2012). *Creación de empresas: Guía del emprendedor*. Madrid: Pirámide.

Goyzueta, S. (2013). *Modelo de gestión para empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Cochabamba, Bolivia: Perspectivas.

Guinjoan, M., & Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Diaz de Santos.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

IDE Business School. (2007). Una empresa es EF cuando existen importantes nexos de unión entre la empresa y la familia; la cultura de ambas, constituida por valores y supuestos básicos de actuación, es permanente y voluntariamente compartida. *Revista Perspectiva*.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1997). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw Hill.

Leach, P. (2010). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Granica.

Leon Machado, G. C. (Marzo de 2010). Causas de los problemas de sucesión en empresas familiares. Quito: Repositorio: FLACSO Sede Ecuador.

Lipman, F. (2010). *Guía para las empresas familiares. Planificación legal y estrategias de negocio*. Barcelona: Deusto.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (Noviembre de 2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Madrid, España: Secretaría General Técnica.

Mucci, O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e identidad*. Mar de Plata: eudem.

Pérez Molina, A. I. (1 de Junio de 2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. Alicante, España: 3 Ciencias.

Pérez, A. I., & Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *3 Ciencias*, 2.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.

Rendón, M. (2010). Empresa familiar y configuraciones organizacionales. Iztapalapa, México: UAMI.

Reyes Ponce, A. (2004). *Adminisytración de Empresas: Teoría y práctica*. México DF: LIMUSA.

Rivadeneira, A. (3 de Septiembre de 2016). Las empresas familiares pueden salvar la economía. Guayaquil, Ecuador.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración, 3a ed.* México: Pearson Educación.

Sabater Sánchez, R. (2006). *Gestión de PYMES y empresas familiares*. Murcia, España: Universidad de Murcia.

SALVAT. (1985). *Diccionario enciclopédico SALVAT*. Barcelona: Salvat Editores.

Sánchez Altamirano, G. (Febrero de 2017). Desarrollo de un protocolo para el proceso de cambio generacional en las empresas familiares Caso: Ambatol Cía. Ltda. Ambato, Ecuador: Repositorio PUCESA.

Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración I*. México DF: Patria.

Santamaria, E., & Pico, P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica. Vol.35, No. 2.*

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México DF: Pearson.

Segovia Galarza, A. E. (Enero de 2013). Caracterización de la PYME familiar en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador: Repositorio Institucional Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., & Hernández, L. (2016). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios Vol. 38, 23.*

SUPERCIAS. (21 de Julio de 2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. Madrid: Fundación Escuela de Organización Industrial.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta dirigida al Personal Operativo



Encuesta Dirigida al Personal Operativo
de la Empresa Carvicaucho



Objetivo: Identificar la percepción de los empleados en cuanto al aspecto organizativo de la empresa.

Instrucciones: La encuesta tiene fines académicos, por favor responder cada una de las preguntas con objetividad.

1. **¿Considera usted que la parte administrativa de la empresa está organizada de manera apropiada?**

Sí No

2. **¿Cómo evalúa usted el desempeño de las personas del área administrativa? Escoja una sola respuesta.**

Excelente Regular
Bueno Malo

3. **¿Considera que hay armonía en los mandos familiares de la organización?**

Sí No

¿Por qué? _____

4. **¿Existe una clara diferencia entre la estructura familiar y la estructura administrativa?**

Sí No

¿Por qué? _____

5. **¿En el caso de presentar algún requerimiento, sabe quién debe canalizarlo?**

Sí

No

6. **¿Qué deficiencias considera que tiene la organización?**

7. **¿Qué podría sugerir a los propietarios de la organización con respecto al manejo del área administrativa?**

ANEXO 2: Encuesta dirigida al Personal Administrativo



Encuesta Dirigida al Personal Administrativo de la Empresa Carvicaucho



Objetivo: Identificar el criterio de cada uno de los miembros del área mencionada de la organización para presentar propuestas de mejora.

Instrucciones: La encuesta tiene fines académicos, por favor responder cada una de las preguntas con objetividad.

1. **¿Cree pertinente que la empresa implemente un Modelo de Gestión Administrativo para mejorar sus resultados? Argumente su criterio.**

2. **¿Cuáles elementos usted considera que debe comprender un Modelo de Gestión Administrativo?**

3. **¿Al momento de diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativo considera que deben participar los trabajadores de la empresa? Argumente su respuesta.**

4. **¿Cree que el Modelo de Gestión que se diseñe debe abarcar todas las áreas funcionales de la organización? Explique por qué.**

5. **¿Cree usted que el personal administrativo tenga conocimiento para diseñar e implementar un Modelo Administrativo? Exponga sus consideraciones.**

6. **¿Considera usted que el diseño y la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo debe ser desarrollado por un asesor externo? Argumente su respuesta.**

7. **¿Considera pertinente el desarrollo y aplicación de un plan de sucesión?**

8. **¿Entendiéndose a un protocolo familiar como un instrumento que ayuda a definir el buen gobierno de la empresa, considera valedera su implementación?**
