

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas en la ciudad de Guayaquil

AUTORAS:

**Buendía Barrera, Karolina Del Rocío
Ramírez Tito, Mariela Anabell**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTORA:

Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

16 de Marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Buendía Barrera, Karolina Del Rocío y Ramírez Tito Mariela Anabell**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTORA

Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs

Guayaquil, a los 16 días del mes de Marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Buendía Barrera, Karolina Del Rocío y**
Ramírez Tito, Mariela Anabell

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 16 días del mes de Marzo del año 2017

LAS AUTORAS:

Buendía Barrera, Karolina del Rocío

Ramírez Tito, Mariela Anabell



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Buendía Barrera, Karolina Del Rocío y**
Ramírez Tito Mariela Anabell

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Influencia de la administración laboral en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de Marzo del año 2017

LAS AUTORAS:

Buendía Barrera, Karolina Del Rocío

Ramírez Tito, Mariela Anabell

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, a sidebar contains document metadata: 'Documento' (BUENDIA_RAMIREZ.docx), 'Presentado' (2017-03-04 13:40), 'Presentado por' (pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec), 'Recibido' (pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com), and 'Mensaje' (BUENDIA_RAMIREZ). The main content area shows a message snippet: '1% de esta aprox. 124 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 1 fuentes.' On the right, a 'Lista de fuentes' panel lists several sources, all named 'BUENDIA_RAMIREZ.docx', and one URL source: 'http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf'. The bottom toolbar includes navigation and utility icons, a '0 Advertencias' indicator, and buttons for 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

Buendía Barrera, Karolina del Rocío
Autora

Ramírez Tito, Mariela Anabell
Autora

Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.
Tutora

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por darme la fortaleza necesaria, por ser un pilar fundamental en mi vida y permitirme cumplir una meta más en mi vida.

En segundo lugar debo de agradecerles a mis padres Víctor Luis Buendía Bejar y Rossy Alejandra Barrera Nieto y hermano Luis Alberto Buendía Barrera, por su apoyo incondicional durante mi carrera universitaria, por sus sabios consejos que me hicieron día a día una mejor persona. Que esta sea la recompensa a tantos años de entrega, esfuerzo y dedicación.

A la familia Buendía que la conforman mi abuela y tíos que han sido partícipes y me han apoyado durante mi carrera universitaria.

A la familia Barrera que la conforman mi abuela y tías que me impulsan a salir adelante y ser mejor persona.

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mi novio Javier Aguilera por brindarme su apoyo y compañía durante el trabajo de investigación y la confianza recibida a lo largo de este tiempo.

A mi compañera de tesis y mejor amiga Mariela Ramírez, terminamos juntas la secundaria y ahora cumpliremos y compartiremos un logro más en nuestras vidas que es la culminación de la carrera universitaria

Finalmente, A mi tutora de tesis la Lcda. Priscila Sánchez por su tiempo, apoyo y dedicación, por compartir sus valiosos conocimientos y experiencia durante el trabajo de investigación.

Karolina Del Rocío Buendía Barrera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme iniciar y terminar mis estudios en esta prestigiosa universidad y por darme las fuerzas necesarias para continuar sin decaer.

A la virgencita Inmaculada, mi compañera de camino de la vida, a quien estoy consagrada desde los 4 años, por ser mi intercesora y acoger mis oraciones.

Agradezco también a mis padres Sandra y William, esos seres maravillosos que nos regala la vida, que no son más que ángeles en mi vida que me han apoyado en todas mis decisiones y en mi educación, que han sido pilar fundamental para mi desarrollo integral como persona, y que han sabido criarme y educarme con valores y mucho amor de hogar. Gracias padres, esto es para ustedes porque siempre confiaron en mi, son mi razón de ser.

Agradezco a mis familiares, a mi hermana Sandra que de una u otra forma también me ha apoyado a mis tías Marcia e Imelda quienes estuvieron siempre pendiente de mi desde que entre a la universidad apoyandome en lo que necesitara, a mis demás tías, mis abuelos, primos y demás personas que estuvieron conmigo en todo este proceso de formación.

Agradezco también a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por haberme abierto sus puertas, por haberme dado su apoyo financiero, ya que fui una estudiante que gozó de los beneficios de la pensión diferenciada y que sinceramente gracias a ello he podido continuar en esta prestigiosa universidad.

Agradezco a todos mis maestros y profesores que me han dado sus enseñanzas y que han sido parte importante en este proceso de formación y educación, gracias por su paciencia y por su gran cátedra.

Agradezco a mis amigos y compañeros que me acompañaron desde el primer día que entre en esta universidad, sin ellos y su compañerismo y complicidad, esta etapa no hubiera sido igual.

A mi compañera de tesis y mi mejor amiga, espero que esta amistad siga de largo. Por haber sido un soporte en esta etapa pre-profesional y sobre todo en la elaboración de este proyecto.

Mariela Anabell Ramírez Tito

DEDICATORIA

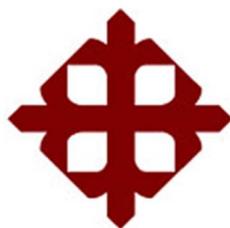
Este trabajo se lo dedico a Dios y a mis padres que han sido un pilar fundamental en mi vida a lo largo de mi carrera universitaria y cumplir este anhelado logro.

Karolina del Rocío Buendía Barrera

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a Dios porques sin él nada de lo que me pase es posible, y está dedicado a mis padres porque siempre han sido un apoyo incondicional en mi vida, y por darme tanto que no me alcanzará la vida para devolverles todo lo que me han brindado.

Mariela Anabell Ramírez Tito



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

LCDA. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, MGS.

TUTORA

ING. ESTHER GEORGINA BALLADARES CALDERÓN MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

ING. ERICK PAUL MURILLO DELGADO, MGS

COORDINADOR DEL ÁREA DE TITULACIÓN

Guayaquil 16 de Marzo de 2017.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE B-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Licenciada **Pricila Francia Sánchez Ube**, Docente de la Carrera de Administración, designada TUTORA del proyecto de grado de **Karolina del Rocío Buendía Barrera**, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas en la ciudad de Guayaquil”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% (uno por ciento) de plagio. Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas en la ciudad de Guayaquil”** somos la Tutora **Lcda. Pricila Sánchez Ube** y la Srta. **Karolina del Rocío Buendía Barrera** y la Srta. **Mariela Anabell Ramírez Tito** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **9/10 nueve sobre diez**

Atentamente,

Pricila Francia Sánchez Ube

PROFESORA TUTORA-REVISORA PROYECTO DE GRADUACIÓN

Karolina del Rocío Buendía Barrera

ESTUDIANTE AUTORA

Guayaquil 16 de Marzo de 2017.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE B-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Licenciada **Pricila Francia Sánchez Ube**, Docente de la Carrera de Administración, designada TUTORA del proyecto de grado de **Mariela Anabell Ramírez Tito**, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas en la ciudad de Guayaquil”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% (uno por ciento) de plagio. Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas en la ciudad de Guayaquil”** somos la Tutora **Lcda. Pricila Sánchez Ube** y la **Srta. Karolina del Rocío Buendía Barrera** y la **Srta. Mariela Anabell Ramírez Tito** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **9/10 nueve sobre 10**

Atentamente,

Pricila Francia Sánchez Ube

PROFESORA TUTORA-REVISORA PROYECTO DE GRADUACIÓN

Mariela Anabell Ramírez Tito

ESTUDIANTE AUTORA

CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	XVIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XX
RESUMEN.....	XXI
CAPITULO I.....	23
INTRODUCCIÓN.....	23
1.1. Antecedentes.....	24
1.2. Justificación.....	25
1.3. Planteamiento del problema.....	26
1.4. Objetivos.....	27
1.4.1. Objetivo general.....	27
1.4.2. Objetivos específicos.....	27
1.5. Hipótesis.....	27
1.6. Delimitación.....	27
1.7. Alcance.....	28
1.8. Limitaciones.....	28
CAPITULO 2.....	29
MARCO TEÓRICO.....	29
2.1. Administración.....	29
2.1.1. Principales teorías, escuelas y enfoques de la administración.....	30
2.2. Niveles y roles gerenciales.....	34
2.2.1. Niveles gerenciales.....	34
2.2.2. Roles gerenciales.....	36
2.3. Administración Familiar.....	36
2.3.1. ¿Qué es empresa familiar?.....	36
2.3.2. Principales debilidades de las empresas familiares.....	37

2.3.3. Los fines y la naturaleza de la empresa familiar	37
2.3.4. Ciclo de vida de la empresa familiar	38
2.3.5. Modelos de las empresas familiares.....	42
2.3.5.1. El modelo de los tres círculos	42
2.3.6. Bases para una efectiva incorporación.....	45
2.4. Clima organizacional.....	46
2.4.1. Características del clima organizacional.....	47
2.4.2. Modelo de diagnostico organizacional.....	48
2.4.2.1. Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord.....	49
2.5. Satisfacción laboral	50
2.5.1. Dimensiones de la satisfacción laboral	51
2.5.2. Teoría de la Satisfacción laboral y la motivación del trabajador	52
2.5.3. Desempeño Laboral	55
2.5.3.1. Importancia de la evaluación de desempeño Laboral	56
2.5.3.2. Métodos de Evaluación de desempeño.....	56
2.6. Pymes.....	58
2.6.1. Importancia de las Pymes.....	59
2.6.2. Pymes en América Latina.....	60
2.6.3. Pymes en Ecuador.....	61
2.6.4. Características de las Pymes.....	62
2.6.5. Situación actual de las Pymes en Ecuador	63
2.6.6. Productividad Laboral.....	64
CAPÍTULO 3.....	68
METODOLOGÍA.....	68
3.1. Métodos de investigación.....	69
3.2. Nivel de Investigación.....	70
3.3. Diseño de la investigación.....	70
3.4. Enfoque de la investigación.....	71

3.5. Población de la investigación.....	71
3.6. Muestra.....	72
3.7. Variables.....	72
3.7.1. Variable dependiente	72
3.7.2. Variable independiente	72
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
3.8.1. Fuentes Primarias	73
3.8.2. Fuentes Secundarias	73
CAPÍTULO 4.....	77
ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	77
4.1. Dinadec	78
4.1.2. Misión y Objetivos de Dinadec.....	78
4.2. Descripción de la empresa ASBUASA S.A.....	78
4.3. Empresas Familiares	79
4.3.1. DIBECE S.A.....	79
4.3.2. DISMUZA S.A.	80
4.3.3. PROMOBIEENES S.A.....	80
4.4. Misión de las empresas familiares.....	80
4.5. Visión de las empresas familiares	80
4.6. Objetivos de las empresas familiares.....	80
4.7. Organigrama de las distribuidoras	82
4.8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	83
4.10. Análisis de los datos.....	85
4.10.1. Cuestionario de Administración laboral: Empresas DIBECE S.A., DISMUZA S.A., PROMOBIEENES S.A.....	85
4.10.2. Cuestionario de satisfacción laboral: Empresas DIBECE S.A., DISMUZA S.A., PROMOBIEENES S.A.....	93
4.11. Entrevistas a los gerentes de Diebece s.a., Dismuza s.a., Promobienes s.a.....	106

4.12. Análisis e interpretación de las entrevistas	111
CAPÍTULO 5	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
CAPÍTULO 6	115
PROPUESTA	115
6.1 Antecedentes de la propuesta	115
6.2 Justificación de la propuesta	116
6.3. Objetivos de la propuesta	116
6.4. Fundamentación de la propuesta	116
6.5. Selección de personal	117
6.6. Contratación del personal	117
6.6.1 Principios de la contratación	117
6.6.2. Requisitos de la contratación	117
6.6.3. Compensación	118
6.6.4. Beneficios adicionales	118
6.6.5. Capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal	118
6.7. Descripción y análisis de los puestos de trabajo	119
6.7.1. Formulario de descripción y análisis de puestos de todos los cargos	119
6.8. Selección del método de la publicación de anuncios para el puesto de trabajo	125
6.9. Guión de entrevistas profundas para tres tipos de cargo: (Directivo, nivel medio y operativo)	126
6.10. Estructura final de la entrevista	129
6.11. Inducción al personal	132
6.10.1. Guía de inducción al personal	133
Bibliografía	159
Apéndices	164
Apéndice A. Código de ética de las distribuidoras	164
Apéndice B. Manual de las Distribuidoras	171

Apéndice C. Registro de calificaciones Chofer-Cobrador	203
Apéndice D. Registro de calificaciones Chofer-Estibador	204
Apéndice F. Registro de calificaciones Tripulante.....	206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Superposición de los sistemas de la empresa familiares</i>	38
Tabla 2 <i>Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos.</i>	42
Tabla 3 <i>Grupos de interés en la empresa familiar.</i>	44
Tabla 4 <i>Diferencias entre empresa familiar y no familiar</i>	46
Tabla 5 <i>Comparación de métodos de evaluación de desempeño</i>	56
Tabla 6 <i>Pymes en América Latina</i>	61
Tabla 7 <i>Características de las MYPE</i>	62
Tabla 8 <i>Características de los tipos de empresas por su tamaño</i>	63
Tabla 9 <i>Pregunta 1 de las encuestas: Le agrada trabajar en la empresa</i>	85
Tabla 10 <i>Pregunta 2 de la encuesta: Conoce la misión y visión de la empresa</i>	86
Tabla 11 <i>Pregunta 3 de la encuesta: Al momento de firmar el contrato, la empresa le entrego el reglamento interno de la compañía</i>	87
Tabla 12 <i>Pregunta 4 de las encuestas: Esta de acuerdo con su salario</i>	88
Tabla 13 <i>Pregunta 5 de la encuesta: La empresa realiza capacitaciones</i>	89
Tabla 14 <i>Pregunta 6 de las encuestas: La empresa utiliza incentivos motivadores</i>	90
Tabla 15 <i>Pregunta 7 de las encuestas: Existe comunicación entre jefe y colaboradores</i>	91
Tabla 16 <i>Pregunta 1 de la encuesta: Esta de acuerdo trabajar en una empresa familiar</i>	93
Tabla 17 <i>Pregunta 2 de la encuesta: Considera importante el trabajo en equipo</i>	94
Tabla 18 <i>Pregunta 3 de la encuesta: Disfruto del trabajo y las actividades que desempeño</i>	95
Tabla 19 <i>Pregunta 4 de la encuesta: El personal de mi área de trabajo es apreciado por el resto de mis compañeros.</i>	96
Tabla 20 <i>Pregunta 5 de la encuesta: Mi trabajo me permite desarrollarme laboral y profesionalmente.</i>	98
Tabla 21 <i>Pregunta 6 de la encuesta: En mi área de trabajo mis ideas y opiniones son bien recibidas.</i>	99
Tabla 22 <i>Pregunta 7 de la encuesta: Me siento cómodo con la relación que llevo con mi jefe</i>	100
Tabla 23 <i>Pregunta 8 Me gusta mi horario de trabajo</i>	101
Tabla 24 <i>El buen desempeño es reconocido por mi jefe</i>	102

Tabla 25 <i>Nuestros clientes están satisfechos con nuestros productos y servicios</i>	103
Tabla 26 <i>Estoy informado de los cambios de las políticas de la empresa</i>	104
Tabla 27 <i>Recibo de mi jefe la información necesaria para realizar mi trabajo</i>	105

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Niveles Gerenciales	35
<i>Figura 2.</i> Roles Gerenciales	36
<i>Figura 3.</i> Modelo de los tres círculos	44
<i>Figura 4.</i> Modelo de las seis casillas de Weisbord.....	49
<i>Figura 5.</i> Jerarquía de las necesidades.....	53
<i>Figura 6.</i> Distribución de Tipo de empresas por su tamaño en Ecuador	62
<i>Figura 7.</i> Articulación del Sistema de Planificación de Participativa	65
<i>Figura 8.</i> Pregunta 1 de las encuestas.....	85
<i>Figura 9.</i> Conoce la misión y visión de la empresa.....	86
<i>Figura 10.</i> Al momento de firmar el contrato, la empresa le entrego el reglamento interno de la compañía	87
<i>Figura 11.</i> Esta de acuerdo con su salario.....	88
<i>Figura 12.</i> La empresa realiza capacitaciones.....	89
<i>Figura 13.</i> La empresa utiliza incentivos motivadores.	90
<i>Figura 14.</i> Existe comunicación entre jefe y colaboradores	91
<i>Figura 15.</i> Esta de acuerdo trabajar en una empresa familiar	93
<i>Figura 16.</i> Considera importante el trabajo en equipo.....	94
<i>Figura 17.</i> Disfruto del trabajo y las actividades que desempeño	95
<i>Figura 18.</i> El personal de mi área de trabajo es apreciado por el resto de mis compañeros.	97
<i>Figura 19.</i> Mi trabajo me permite desarrollarme laboral y profesionalmente.....	98
<i>Figura 20.</i> En mi área de trabajo mis ideas y opiniones son bien recibidas.....	99
<i>Figura 21.</i> Me siento cómodo con la relación que llevo con mi jefe.....	100
<i>Figura 22.</i> Me gusta mi horario de trabajo	101
<i>Figura 23.</i> El buen desempeño es reconocido por mi jefe	102
<i>Figura 24.</i> Nuestros clientes están satisfechos con nuestros productos y servicios	103
<i>Figura 25.</i> Estoy informado de los cambios de las políticas de la empresa.....	104
<i>Figura 26.</i> Recibo de mi jefe la información necesaria para realizar mi trabajo.....	105

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la influencia de administración familiar en la satisfacción laboral de los trabajadores en las pymes de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de brindar propuestas de mejora en la organización. Se conocerán las diferentes opiniones y conceptos de autores y clásicos de la administración científica, industrial y moderna con sus diferentes enfoques y escuelas. Se refleja además como se ha manejado la administración en las pymes familiares y los diferentes instrumentos e incentivos motivadores que son utilizados dentro de las empresas que se procederá a analizar, si los trabajadores se sienten plenamente satisfechos trabajando en una empresa familiar y con su salario. El análisis de la influencia de la administración familiar tendrá como objetivo analizar los diferentes factores: Satisfacción laboral dentro de las pymes, clima laboral, administración y remuneraciones. Una correcta metodología y tipo de investigación a las pymes seleccionadas ayudara a descubrir la hipótesis de este proyecto, si realmente la Administración de las pymes familiares afectan el desempeño de los trabajadores y si se sienten realmente satisfechos

Palabras Claves: Administración, Administración familiar, satisfacción laboral, pymes

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of family business on the job satisfaction of workers at small business in Guayaquil . The purpose about this project consists to propose improvement process at the human resources area. The project shows different opinions and concepts of classic authors of scientific, industrial and modern management and the different focuses and schools. It also reflects how management has been managed in small and medium-sized family businesses and the different motivating instruments and incentives that are used within the companies to be analyzed, if workers feel fully satisfied working in a family business and with their salaries. The analysis of the influence of the family administration will have as objective to analyze the different factors: Work satisfaction within the small and medium companies, labor climate, administration and remunerations. A correct methodology and type of research to selected small and medium-sized enterprises will help to discover the hypothesis of this project if the Administration the small and medium-sized family businesses really affect the performance of workers and if they feel really satisfied.

Key Words: Business administration, Family Business, job satisfaction, small business

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca determinar la influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los colaboradores en las pymes que se dedican a la distribución de bebidas, en la actualidad las pymes familiares que son tomadas como objeto de investigación no cuenta con un modelo de proceso de selección de personal por la cual general una administración informal e insatisfacción por el personal que trabaja en las pymes.

Hoy en día las pymes familiares se manejan de manera informal, en cuanto a la selección del personal y a la vez de la descripción de funciones, análisis de cargos e inducción del personal que debe cumplir cada pyme con los colaboradores de la empresa. En el área de recursos humanos de las pymes que son objeto de estudio la selección del personal no cumple con un proceso de selección y contratación adecuado para el trabajador, si bien es cierto las pymes contratan al personal sin pasar por entrevistas sean personal perteneciente a la familia o que no pertenezca a la familia.

En el primer capítulo se conocerá los antecedentes de las pymes familiares, el planteamiento del problema y justificación de la investigación. También, se describirá el objetivo general y el objetivo específico. Finalmente se detalla la limitación y delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo se conocerá el marco teórico donde se detalla las principales teorías de la administración que incluyen la administración clásica, científica y moderna como parte fundamental de la investigación y los enfoques de la administración, seguido de los conceptos relacionados a la investigación.

En el tercer capítulo se describirá la metodología de la investigación seguido de los métodos de investigación, nivel de investigación y diseño de la investigación y enfoque de la investigación. También se detalla la población de la investigación que es la empresa DINADEC S.A. y la muestra se toma como referencia el número de colaboradores de las pymes que son objeto de estudio. Finalmente se detallará la relación de las variables y se explicará la recolección de datos.

En el cuarto capítulo como primer punto se mencionará a la firma ASBUASA S.A. que facilitó la base de datos de las pymes y facilitó la información, se explicará los antecedentes organizacionales de DINADEC S.A. y las pymes objetos de estudio que son: DIBECE S.A., DISMUZA S.A. y PROMOBIEENES S.A. se explicará la misión, visión y objetivos de las pymes, seguido del organigrama de la empresa y las fuerzas de porter.

En el quinto capítulo se explica el análisis y resultados de la encuesta planteada al personal operativo de las pymes que son objeto de estudio, por la cual se pudo relacionar si las variables coinciden con la investigación, así mismo la entrevista se la realizó a los gerentes de cada pyme para conocer como administran su negocio.

En el sexto capítulo se detalla la propuesta de la investigación realizando una mejora en el área de recursos humanos aplicando desde los inicios de cómo debe ingresar un colaborador a la empresa, es por eso que como primer punto se realizará lo siguiente: (1) propuesta de anuncio de las vacantes a través de medios impresos, (2) propuesta de perfiles analizando los puestos y los cargos para cubrir el puesto de trabajo, (3) propuesta de preguntas para las entrevistas de acuerdo al cargo que va a ocupar y finalmente la propuesta de inducción del personal para cada uno de los cargos.

1.1. Antecedentes

En la actualidad, existe un sin número de familias que emprenden sus negocios familiares debido a que no están satisfechos con el salario mínimo vital establecido por el gobierno porque no cubren completamente sus necesidades, es por eso que se emprenden estas empresas con el fin de no trabajar en relación de dependencia debido a que existen problemas tales como: conflictos de jerarquías, desfavorable ambiente laboral, bajas posibilidades de ascenso dentro de la organización, trabajos bajo presión, entre otras. La creación de estas empresas ayudará a generar nuevas fuentes de empleo y la generación de la producción nacional.

La empresa y la familia son elementos relacionados que generan una dinámica organizacional. Tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades, a través de un proceso de transformación de sistemas de mercado, basado en la tierra (medieval), capitalista basado en dinero, finanzas, banca y finalmente dando paso a la primera revolución industrial, acontecimiento en que surge la importancia de las relaciones familiares en el sistema económico, antes de que surjan los sistemas legales que regularían los contratos. Los artesanos desarrollaron códigos de conducta que impulsaba al comercio mediante una cohesión social. (Basco, 2006)

La revolución industrial, también modifica para siempre las bases en las que la empresa era estructurada, es decir, surge la mecanización, las primeras fábricas y aparecen instituciones jurídicas; además la empresa cambia su forma de dirección. Surgen proyectos productivos, y dejan de lado la forma artesanal con la que se manejaban las empresas, en otras palabras, la

mano del hombre es reemplazada por máquinas que automatizarían los procesos de producción, con ello la forma de manejar las empresas también cambiaría ya que la máquina disminuye costos y tiempos ociosos entre otros beneficios y ventajas competitivas que genera la tecnología en la producción de bienes.

“Las empresas familiares ocupaban un espacio relevante antes y durante la primera revolución industrial”. (Colli, 2003). La familia y la dirección de empresas, empiezan a asociarse de la incertidumbre del marco legal y el riesgo en el comercio, en que era fundamental el contacto con los lazo de familia en el mundo de los negocios”.

Las personas se consideraron recursos de las industrias a partir de las relaciones laborales que se forjaron durante la revolución industrial, por tanto las personas también pasaron a ser recursos y así con la existencia de las personas en las empresas denominados recursos, se desarrollo la gestión del personal en el cual se administraba a las personas en cuanto a los salarios, actividades que debían desempeñar y en el puesto específico. En la actualidad la gestión de personal pasó a ser la gestión del talento humano, ya que se considera la dignidad del ser humano y las capacidades que posee como un talento, que es mejor valorado.

Las pymes en la ciudad de Guayaquil se caracterizan por mantener el liderazgo y la motivación necesaria para que los colaboradores mantengan y mejoren su rendimiento dentro de los puestos de trabajo. Para que exista un buen desempeño en las organizaciones.

Uno de los mayores objetivos de las pymes en la ciudad de Guayaquil es que sus colaboradores estén plenamente satisfechos en su ambiente de trabajo para que de esta manera exista un mejor desempeño por parte de ellos, ya que con el trabajo en equipo y motivación las organizaciones puedan alcanzar sus metas.

1.2. Justificación

La presente investigación busca analizar como influye la administración familiar en la satisfacción del personal y proponer mejoras en el área de recursos humanos de las empresas distribuidoras de bebidas de Guayaquil.

En Guayaquil se encuentran registradas 28,615 pymes, de las cuales el objeto de investigación serán las distribuidoras de bebidas mediante indicadores de rendimientos para poder establecer la satisfacción de los trabajadores y poder determinar si se sienten plenamente

satisfechos en su área de trabajo y si al estar en un ambiente familiar les permite el crecimiento dentro de la organización.

Además el objeto de la investigación es aportar al sector empresarial que en Ecuador se centra en las pymes, al tener gran aglomeración de las pequeñas y medianas empresas que por lo general suelen ser administradas por las familias, se aportará de manera que puedan cambiar su enfoque en el área de los recursos humanos, y de ésta manera se pueda aportar de forma positiva principalmente a las empresas que aunque sus capitales son limitados, producen bienes y ganancias que ayuda e impulsa la economía del país. Por lo tanto una correcta gestión del talento humano es de vital importancia ya que al ser las pymes unidades económicas ligadas a la generación de riquezas se debe cuidar la productividad de las mismas que al mismo tiempo se cohesionan con la gestión del personal, ya que esta depende del rendimiento de las personas y su desempeño en el puesto en que se desenvuelven según sus aptitudes y capacidades.

El análisis de la influencia de la administración de los trabajadores de la satisfacción laboral permite aportar nuevas ideas a las pymes de la ciudad de Guayaquil para que exista un mejor desempeño por parte de los colaboradores y la alta gerencia tenga más comunicación con su equipo de trabajo.

1.3. Planteamiento del problema

La problemática de esta investigación se basa en que las directrices no están bien definidas entre los colaboradores de la empresa, es decir, la autoridad en la empresa no es del todo clara, causando desorganización en la empresa y confusiones entre los empleados.

En las empresas familiares, al ser conformadas por miembros de una familia, suelen existir conflictos de acuerdo a los intereses y diversos problemas existentes entre la familia. Si éstos problemas o conflictos no son manejados de una manera profesional, dejando de lado los problemas personales, puede terminar afectando a la empresa y su productividad, y son los empleados los que suelen llevarse la peor parte, y es justo cuando se presenta el problema, empezando con la generación de un clima laboral desfavorable para todos los miembros de la organización, provocando que los empleados se muestren inconformes e insatisfechos y el desempeño de sus actividades, en consecuencia, puede ser poco productivo, y por último, dejando que influya en la productividad de la empresa.

En un artículo del Diario el telégrafo (Terán, 2016) expresó que en Ecuador, el 90% de las empresas tienen origen familiar, lo cual indica que gran porcentaje de las empresas estarían involucradas en la problemática que se ha planteado en el presente proyecto de investigación.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la satisfacción laboral en las Pymes familiares de la ciudad de Guayaquil y la influencia de la administración familiar sobre el desempeño de los trabajadores

1.4.2. Objetivos específicos

- Establecer los elementos que definen la satisfacción laboral de las personas
- Realizar un levantamiento de información de la situación actual del rendimiento de las PYMES que distribuyen bebidas en la ciudad de Guayaquil
- Analizar la administración laboral y la satisfacción actual de los colaboradores de cada una de las PYMES en la ciudad de Guayaquil través de instrumentos de investigación: Encuesta y entrevista.
- Propuesta sobre métodos de motivación laboral y administración del talento humano para un mejor rendimiento.

1.5. Hipótesis

Las directrices de las empresas familiares de Guayaquil no están claramente establecidas provocando desorganización y como resultado los empleados no están satisfechos afectando la productividad de la empresa.

1.6. Delimitación

En el presente trabajo se realizará en las pymes de la ciudad de Guayaquil y se tomará como referencia y apoyo a la empresa ASBUASA S.A perteneciente al área de la asesoría contable y tributaria que proporcionará la base de datos de empresas que se dedican a la distribución por el cual se analizará el desempeño de los colaboradores mediante la satisfacción laboral.

La empresa ASBUASA S.A cuenta con una muestra de 42 pymes que se les hará el respectivo estudio a lo largo del proceso de investigación para analizar el rendimiento de los trabajadores, de esa manera, dar soluciones y recomendaciones.

Las pymes en la ciudad de Guayaquil son de carácter social porque ayudan al desarrollo socioeconómico del país generando plazas de trabajo, aumento de riquezas, mayor producción entre otras ventajas. Esta investigación será realizada durante 4 meses

1.7. Alcance

La presente investigación se desarrollará usando como muestra las pymes de la ciudad de Guayaquil, el avance se realizará con 12 empresas dedicadas a la distribución de bebidas que nos proporcionará información. La presente investigación propone medir el nivel de satisfacción laboral en las 42 empresas para mediante una estimación, determinar la influencia de la administración de las pymes en la satisfacción de los trabajadores de la ciudad de Guayaquil.

1.8. Limitaciones

La muestra puede ser limitada debido a que es solo una parte de las empresas que se dedican a la distribución de bebidas en Guayaquil.

Otra limitante puede ser el tiempo que puedan brindar las personas que servirá de fuente de información para la investigación.

El diseño a realizar no es experimental, por tanto se establecerá una relación entre las dos variables, Administración Familiar de pymes y Satisfacción Laboral.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de ésta investigación determinará los modelos y teorías relacionados a la administración familiar y satisfacción laboral en la administración del Talento Humano. Se revisarán las principales teorías, escuelas y enfoques de la administración con el fin de una mejor comprensión de cómo ha evolucionado la administración dentro de las organizaciones y como era el modelo tradicional. Sin embargo, las teorías que se darán a conocer a través del capítulo aún se aplican en las empresas familiares o toman de referencia ciertos enfoques.

2.1. Administración

“El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.” (Robins & DeCenzo, 2009, p.6). Es el proceso administrativo que conforman a la planeación, organización, dirección y control del talento humano, para alcanzar las metas de la organización con un equipo de trabajo eficiente y eficaz.

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de manera eficaz y eficiente.” (Bateman & Snell, 2009, p.19).

“La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.” (Jones & George, 2010, p.5).

Existen cuatro funciones del proceso administrativo que son: Planificar, organizar, dirigir y controlar.

- Planificar

Robins & DeCenzo (2009) determinaron que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hara y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes (p.6).

El resultado del trabajo en equipo es una estrategia: “conglomerado de decisiones acerca de las metas que se deben perseguir en la organización, que actividades

emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar esas metas.” (Jones & George, 2010, p.9).

- **Organizar**

Robins (2009) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones (p.9)

- **Dirigir**

Finch, Freeman, & Gilbert (1996) Dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos (p.13).

- **Controlar**

Alegre, Berne, & Galve (2000) Sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir la desviación que puedan darse respecto a los objetivos. El control ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control pues contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos (p.42).

2.1.1. Principales teorías, escuelas y enfoques de la administración

Para Robins & DeCenzo (2002) Las principales teorías, escuelas y enfoques de la administración que fueron aplicadas en las organizaciones para una buena administración son los siguientes. Es importante explicar las teorías que aplicaron Adam Smith, Federick Taylor, Henry Fayol y Henry Gantt en las organizaciones. Las principales teorías son las siguientes (p.27).

- Teoría de la administración científica
- Teoría clásica de la organización
- Enfoque de las relaciones humanas
- Escuela de las ciencias administrativas
- Enfoque de los recursos humanos

Teoría de la administración científica

En el año 1900, algunos empresarios aspiran dar a sus actividades e ideas una base científica. Las teorías como resultado del entorno existente en un periodo determinado tuvieron sus precursores que fueron personalidades en su época y que contribuyeron elementos muy importantes que sirvieron de base para la visión y desarrollo de las mismas (Robins & DeCenzo, 2002, p. 38).

Adam Smith fue uno de los primeros escritores en investigar los efectos de la revolución industrial en el medio de la fabricación. También se lo conoce por sus aportes a la doctrina de la económica clásica, contenía un argumento sobre ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían conseguir la división del trabajo. (Robins,2002, p.38)

Smith concluyó que la división del trabajo incrementa la productividad al aumentar la habilidad y destreza de los colaboradores. El objetivo era maximizar el valor de la compañía utilizando los recursos de manera eficiente y eficaz, de tal manera que las máquinas eran reemplazadas por el talento humano (Robins, 2002, p.38).

Finalmente, Adam Smith menciona que el crecimiento económico depende del crecimiento del mercado. Pero el mercado es de gran incógnito de la economía, ya que depende tanto de la extensión geográfica como del consumo interno, y del desarrollo económico (Robins,2002,p.38).

Esta teoría, su creación y desarrollo inicial se le atribuye a Federick Taylor que es considerado “El padre de la administración científica”, con sus aplicaciones sobre la división de las tareas en sus componentes más simples, el estudio de los movimientos y el cortometraje de estos y los demás aspectos de la tarea, para determinar y exigir a los trabajadores el tiempo para la realización de la misma, la determinación de los mejores métodos de ejecución de acuerdo a sus experiencias y resultados obtenidos.

La teoría científica de la administración se caracteriza por los siguientes aspectos:

- División de las actividades en tareas muy simples las cuales eran realizadas por los obreros en cantidad de una o dos las que se repetían en su ejecución.
- Separación de las actividades de dirección de las actividades ejecutoras.
- Limitados conocimientos de los trabajadores, solo sobre las actividades a realizar, que como se expuso eran muy simples.

- La elevación de la productividad se buscaba sobre la base de un estricto control sobre, los métodos empleados en el proceso de trabajo, los movimientos que se ejecutaban y la medición de los tiempos de estos, la determinación de los ritmos de trabajo.
- Sistema de incentivo monetario al incrementar el salario a los trabajadores que obtenían los mejores resultados de trabajo.
- Considerar al hombre como “racional” incentivado solo por elementos económicos.
- La supuesta cooperación entre la administración y los obreros permitiría una elevada productividad.

Teoría clásica de la organización

Las primeras teorías generales de la administración aparecieron alrededor de 1916. Las limitaciones de la teoría anterior son sobre todo en lo relacionado con el talento humano, ya que los administradores querían reducir el personal e implementar maquinaria para que su producción vaya avanzando y sea en el menor tiempo posible. Este acontecimiento motivó que otros pensadores como sociólogos y psicólogos realizaran estudios cuyos resultados introdujeron aspectos importantes sobre las relaciones humanas (Robins & DeCenzo, 2002, p.39).

Henry Fayol expuso que las actividades administrativas se debían dividir en seis partes las que mantenían estrecha relación, las cuales eran: técnica, que se ocuparía de la producción; administrativa, que desarrollaría las funciones de dirección; comercial, para compras y ventas; contable; financiera, para administrar el capital; seguridad, protección de los empleados y los bienes (Robins, 2002, p.39)

Max Weber, con su concepción burocrática sobre la administración, fue un gran contribuyente al desarrollo de la teoría clásica, él planteaba, que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas, normas y procedimientos escritos y precisos contribuía al desarrollo y rendimiento de la organización. Su estilo gerencial y técnica administrativa se fundamentaban en la centralización y en el autoritarismo. Planteaba además, que la única forma para que una organización pudiera sobrevivir a largo plazo era bajo solidos reglamentos (Robins, 2002, p.39).

Esta teoría posee las siguientes características:

- Los criterios formulados deben basarse en los catorce principios enunciados, los cuales según esta teoría pueden enseñarse.
- Los cargos son el elemento esencial del aspecto administrativo burocrático.
- Su basamento está regido por reglamentos, normas y procedimiento por escrito.

- Agrupación de las actividades a desarrollar en las seis partes previstas.
- La eficacia y eficiencia superiores se garantizan a través de una autoridad jerárquica estrictamente definida.

Enfoque de las relaciones humanas

La escuela de las relaciones humanas surgió debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni un buen ambiente de trabajo. Esto ayudo a que aumentara el interés por ayudar a los gerentes a manejar con eficacia el talento humano de la empresa.

La línea de investigación pertenece a la de Elton Mayo y otros colegas de Harvard. Estos investigadores llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo tienen una influencia positiva en la productividad. Es decir, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para incrementar la productividad de los colaboradores que las demandas de la gerencia. Al dar a conocer las necesidades sociales de cada trabajador la tendencia de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería.

Finalmente, Elton y sus colaboradores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello transformaron la formación de los administradores. Su objetivo era centrarse más en enseñar habilidades directivas, en oposición a las habilidades técnicas. Esto ayudo a que exista dinámicas en los grupos de trabajo y que exista una compensación adicional a sus colaboradores en sus desempeño

Escuela de las ciencias administrativas

Esta escuela surge durante la segunda guerra mundial debido a este acontecimiento su aplicación se extendió a las ramas industriales. La escuela de las ciencias administrativas tiene como objetivo la creación de equipos multidisciplinarios o equipos de investigación de operaciones que son utilizados en la presentación a los directivos, jefes de organizaciones y soluciones de problemas con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

A medida que va pasando el tiempo la maquinaria tradicional es reemplazada por productos con mayor tecnología para un mejor uso. Gracias a los avances de la tecnología las empresas pueden tener un mejor desempeño.

Enfoque de los recursos humanos

Este enfoque se caracteriza por la influencia que existe en el desarrollo de la gestión de recursos humanos y los procesos de la organización. Recursos humanos tiene como objetivo estar comunicados con todas las áreas de la compañía para la debida organización.

La relación que existe entre jefes y colaboradores requiere de una buena comunicación para obtener una mayor interrelación entre las partes, con el objetivos de alcanzar los altos niveles de desempeño por parte de los colaboradores por medio de sus conocimientos, su iniciativa y principalmente su motivación.

Aspectos esenciales que componen el enfoque de los recursos humanos:

- Alta interrelación entre la organización y sus colaboradores
- Reconocimiento a los colaboradores como el recurso más importante y decisivo en la empresa.
- Brindar una elevada motivación individual o en equipo
- Que los colaboradores tengan una participación real en la toma de decisiones y sean valoradas.
- Garantizar un ambiente laboral que permita el cumplimiento adecuado de los objetivos de la organización y colaboradores.
- Permitir el desarrollo de las capacidades de autodirección y autocontrol por los empleados.

2.2. Niveles y roles gerenciales

“La variedad de problemas que enfrentan los gerentes es enorme (alta diversidad). A menudo, deben atender muchos problemas de manera simultánea (fragmentación), es común que tengan que tomar decisiones de golpe (brevedad), y muchas deben apoyarse en la intuición y experiencia que han ganado en su carrera, desempeñando su puesto con lo mejor de sus capacidades.” (Jones & George, 2010, p.13).

Los gerentes o directivos son personas responsables de las actividades asignadas y del personal que tienen a su mando. En cada organización debe existir un organigrama donde les permitira visualizar de manera grafica los puestos de trabajo y áreas de la empresa.

2.2.1. Niveles gerenciales

Existen diferentes tipos de gerentes que se podrían clasificar en los de nivel operativo (o primera línea), mandos intermedios y de alta dirección.



Figura 1. Niveles Gerenciales

Fuente: “Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar”. Primera edición. Ed. Paraninfo, España, 2010. p.10. tomado de <https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Cada gerente tiene distintas responsabilidades dentro de una organización pero el objetivo en común es alcanzar y cumplir las metas deseadas. Además los gerentes de primera línea dependen de los mandos intermedios; quienes, a su vez, dependen de la alta dirección. Para (Fernandez, 2010) la distinción entre roles gerenciales se explica de la siguiente manera:

- **La alta dirección:** son los máximos responsables de la empresa (presidente ejecutivo o consejero delegado, vicepresidente y directores generales). Su principal preocupación es tener un equipo directivo cohesionado. Se centra en los aspectos del largo plazo (supervivencia y crecimiento) y sus principales tareas son: fijar el rumbo de la organización, formular objetivos, moldear la cultura, controlar uso de recursos y vigilar el desempeño general.
- **Los mandos intermedios:** son los encargados de administrar el funcionamiento de unidades organizativas concretas (departamentos o unidades de negocio). Son mediadores entre la alta dirección y el nivel operativo. Se preocupan por establecer unas buenas relaciones con sus colegas, fomentar el trabajo en equipo y resolver conflictos. Actualmente, han cobrado mayor importancia ya que las empresas organizan el trabajo en torno a equipos y proyectos.
- **El nivel operativo:** se preocupa por aplicar las reglas y procedimientos para lograr una producción eficiente, proporcionar asistencia técnica y supervisar a sus empleados. Son muy importantes en el mantenimiento de la calidad, la innovación y el desempeño.

2.2.2. Roles gerenciales

En 1973, **Henry Mintzberg** presentó una visión novedosa sobre el quehacer de los gerentes. Tras observar a un conjunto de directivos mientras trabajaban, Mintzberg agrupó las diferentes tareas específicas que hacían en diez roles que, a su vez, integro en tres categorías:

- Roles interpersonales
- Roles de información
- Roles de decisión

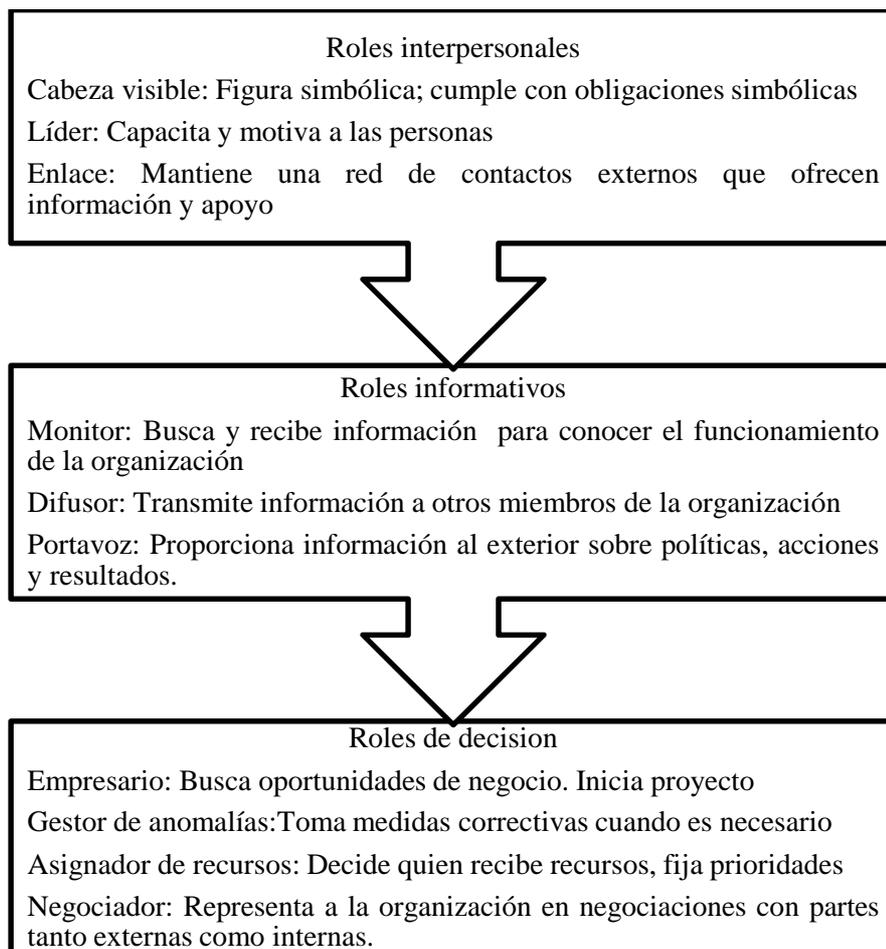


Figura 2. Roles Gerenciales

Fuente: Adaptación de Henry Mintzberg, The nature of managerial work, Harper & Row, 1973. (p.92-93).

2.3. Administración Familiar

2.3.1. ¿Qué es empresa familiar?

Se define empresa familiar a: “Aquella cuya propiedad y dirección está en manos de miembros de una o más familias” (Perotto, 2010, p.3). Las empresas familiares estan

conformadas por un grupo de trabajadores que se las denomina las familias y no familias con el objetivo de alcanzar las metas de la organización.

2.3.2. Principales debilidades de las empresas familiares

Cuando se toma una decisión dentro de la organización se debe consultarlo a la máxima autoridad de la empresa, en caso de no consultarlo pueden generar conflictos a corto y largo plazo. Por lo general, se presentan una serie de conflictos que se explicarán a continuación (Perotto, 2010, p.4).

- **Problemas de capital:** A menudo, los miembros de la empresa familiar utilizan los fondos de la empresa para cubrir necesidades propias. A largo plazo la utilización del capital con fines personales continuamente puede generar un faltante dentro de la compañía si no es registrado. En estos casos para no generar conflictos internos el trabajador lo que debe hacer es pedirlo como anticipo a su sueldo o un préstamo a la empresa.
- **Problemas humanos:** La administración y la familia deben ser profesionales al momento de trabajar, ya que los problemas del hogar los llevan al trabajo y puede generar un pésimo ambiente laboral. Otro de los problemas que existen son los celos y rivalidad entre jerarquías.
- **Disparidad de objetivos estratégicos:** Las empresas familiares muchas veces entran en contradicción (1) los objetivos estratégicos, que el negocio debe tener para sostener y crecer comercialmente y (2) los objetivos familiares (darle trabajo al hijo, “repartir” el patrimonio y el poder de forma equitativa entre los hijos y muchos otros casos).

2.3.3. Los fines y la naturaleza de la empresa familiar

El objetivo de una empresa es hacer dinero, significa valor económico, competitividad y productividad. El grupo familiar, tiene como propósito la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia tiene una alta participación dentro de la empresa, por la cual se les hace muy difícil romper lazos familiares ya que afectaría en el área de trabajo.

“La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quién es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible” (Ginebra, 1997, p.25). Lo que hace compleja a la empresa familiar son los estrechos

vinculos entre la familia, la propiedad y la empresa que generan conflictos en la organización y son un problema en los roles y mando. Al existir problemas en la organización al mismo tiempo existen problemas familiares lo cual puede generar una separación entre el ambito familiar y de la empresa, es importante que los miembros de la organización mantengan sus problemas personales fuera de la empresa para no generar un mal ambiente laboral.

Tabla 1

Superposición de los sistemas de la empresa familiares

Sistema familiar	Sistema empresarial
Emocional	Va a lo correcto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E., Braidot, N. (1999). Las pymes latinoamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado (p.62-93). Argentina. Ed. Ifema.

El sistema familiar es el que nace por naturaleza del hombre, en donde aplica los primeros modelos de socialización. Las reglas y procedimientos van surgiendo según la tradición de la primera generación. Sin embargo, cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se aplica con los roles y la cultura de la familia que ha existido de generación en generación.

2.3.4. Ciclo de vida de la empresa familiar

Las pymes familiares dentro de su ciclo de vida (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los empresarios se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos, surgen los problemas más grandes. Además, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia.

Según Doderó (2002) “El ciclo de vida de la empresa pretende explicar las crisis a las que estas se ven afectadas. El modelo del ciclo de vida Doderó procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el solo hecho de ser empresa familiar. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa.

Creación de las empresas

Al inicio el emprendedor, que está en la etapa de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para financiarlo, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Contratar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe por ejemplo, la delegación de funciones y cargos, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

Primera crisis por falta de delegación

Toda empresa pasa por el ciclo de crecimiento, así mismo en el algún momento pasan por la etapa de madurez que es la etapa donde pueden crecer o retirarse del mercado. El emprendedor debe estar preparado para los problemas de productividad, comerciales e incluso financieros para no alcanzar a cobrar en término a todos sus clientes.

Una vez presentado los problemas en la organización, el gerente debe tomar decisiones para resolver los problemas, los colaboradores deben tener las directrices y funciones claras para un buen desempeño dentro de la empresa. En caso de lograr esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

Crecimiento y desarrollo

Mientras que la empresa crece y madura, el gerente debe batallar con distintos problemas. Los cambios en el clima de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los gerentes se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco el talento humano crece y los gerentes se preocupan por enseñarles los valores y creencias de la empresa así como pasarle estos valores a las generaciones siguientes. Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son.

Segunda crisis por el ingreso de los hijos

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos

verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión sobre estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.

- El gerente prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir su responsabilidad.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa luego de su paso por la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, esperando así que los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone muchas veces el intento de realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, ya que éste siente molestia por las críticas que sus hijos hacen para poder introducir las modificaciones que consideran que la empresa necesita.
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, por sobre todas las cosas, el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, logrando que cada uno se sienta comprometido en sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y procurando que los hijos puedan trabajar juntos sin necesitar que su padre actúe como árbitro frente a las discusiones.

Sucesión y segunda generación

Aquí la empresa ya ha madurado. El gerente ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un ambiente de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las gentes que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común.

Tercera crisis por fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre –o madre – es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de forma imprevista. La sucesión

suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el gerente sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para administrar la empresa y manejar y solucionar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. De tal manera, es una cuestión que suele postergarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional de tal forma que se refleja en el rendimiento de los trabajadores. Al margen de lo expuesto anteriormente, la decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del gerente, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la generación siguiente. La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes en la comunicación se suelen dar por los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal. A continuación se reflejara ejemplos relacionados con la administración familiar:

- El mal desempeño de un hermano o, peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre ellos, porque quien debe tomar la decisión no sabe cómo conversar sobre este tema sin que esto ocasione problemas con el hermano o hermana y, por consiguiente, con su cuñado o cuñada.
- La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.

Los temas económicos. En determinadas ocasiones algunos creen que por ser los que más aportan debieran tener una compensación económica por ello, pero, al no saber cómo tratar esta situación sin que los hermanos se sientan incómodos.

Propiedad pública y administración profesional

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia debe decidir si se vuelven una empresa pública. Si la empresa necesita capital puede realizar un préstamo con el objetivo de hacer uso del capital. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Sólo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

Cuarta crisis cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información. Cuando no hay una buena administración los colaboradores no tendrán claro que función deben de desempeñar.

En esta etapa es cuando el gobierno de las empresas familiares deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. El trabajador deberá tener cual es la misión y visión de la empresa; de tal manera una vez que ha sido contratado el gerente tiene la obligación de entregarle un reglamento interno para conocer las sanciones y puntos a favor que debe de cumplir. La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas. La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones. De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos difíciles de resolver y peligrosos para la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, para la armonía familiar.

2.3.5. Modelos de las empresas familiares

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. Dentro de estas teorías se presenta el modelo de los tres círculos, el cual es el más difundido para explicar la teoría de las empresas familiares. Otros modelos a mencionar son: los cinco círculos, el modelo de la barca.

2.3.5.1. El modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos citados en el libro de Amat (2000), fue desarrollado por John Davis y por Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza de consultoría del tema de la empresa familiar. Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno.

Tabla 2

Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos.

Objetivos	Actividades críticas	Órganos de gobierno
-----------	----------------------	---------------------

Familia	Mantenimiento de la armonía familia. Desarrollo personal de sus miembros.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares.	Foro familiar, consejo de familia.
Propiedad	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.	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.	Asamblea de accionistas. Consejo de administración consejo financiero y de inversiones.
Negocio	Maxima eficacia.. mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos.	Comité de dirección. Otros comites funcionales.

Fuente: Amat, J. (2004). La continuidad de las empresas familiares (p. 1-45). Barcelona. Ed. Gestión 2000

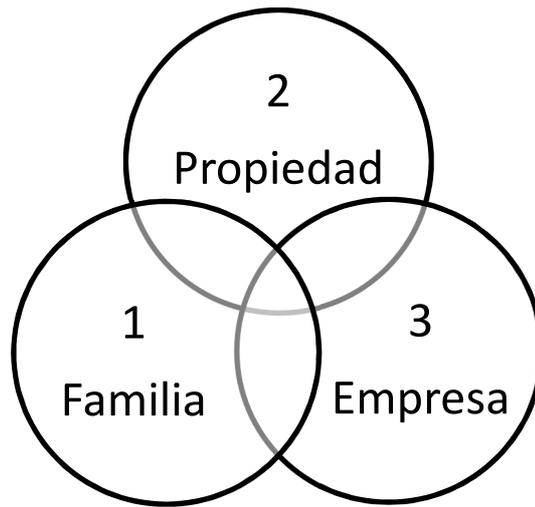


Figura 3. Modelo de los tres círculos

Fuente: Amat, J. (2004). La continuidad de las empresas familiares (p. 1-45). Barcelona. Ed. Gestión 2000

Dentro de las empresas familiares conviven tres grupos de personas, cada una con su propia cultura organizacional, valores y personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos varían a medida que va pasando el tiempo. Esto se debe a que influyen las edades de las personas, sus necesidades y sus situaciones económicas. Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg (1997) ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos, en la siguiente tabla se visualizara siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol que se muestra a continuación:

Tabla 3

Grupos de interés en la empresa familiar.

Rol que desempeña	Intereses propios del rol
Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir
Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión de dividendos
Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria
Familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades y autonomía.
Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzos por ejercer el poder.
Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de 1 y 2
Directivo, familiar y accionista	Todos los putos anteriores.

A medida que pasa el tiempo, se va incorporando nuevos participantes (parientes, hijos, sobrinos, etc.), que a su vez van cambiando de posición en los círculos y con ello modifican sus metas y expectativas. Los cambios suelen producirse en la empresa, por lo cual los miembros

deben estar preparados en cuanto se produzcan. Para que una empresa pueda ser exitosa debe existir comunicación entre jerarquías y tener claro los intereses de los colaboradores.

2.3.6. Bases para una efectiva incorporación

Hay un conjunto de consideraciones que deben ser tenidas en cuenta cuando se desea que la joven generación se incorpore a la empresa de la familia. Son:

- Cuidar que los hijos e hijas no se formen una imagen errónea de la empresa familiar
- Inculcar a los hijos e hijas, con antelación a su posible incorporación a la empresa, que toda la familia, incluidos ellos, tienen que dar el ejemplo adecuado.
- Ofrecer oportunidades para que los hijos e hijas puedan trabajar y conocer la empresa desde que son estudiantes
- No imponer la empresa a los hijos
- Formar adecuadamente a la joven generación antes de incorporarse a la empresa
- Los jóvenes miembros de la familia NO deben comenzar su vida laboral en la empresa de la familia
- El joven o la joven recién incorporado debe comenzar a trabajar en la base de la empresa, no como “jefe o director de...”

Incorporación de la joven generación

Hay hijos que nunca han pensado otra cosa que incorporarse a trabajar en la empresa de la familia; otros, por el contrario, es lo último que desearían hacer. Existen padres que no les dan la oportunidad a sus hijos de que se incorporen a la compañía por el simple motivo de que pueden hacer mal uso de los recursos o no aportar a la empresa. En cambio, otros consideran que la generación joven puede ser bastante útil a la compañía porque llegan con conocimientos frescos y actualizados que hace que la empresa sea más productiva (Rodríguez, 1997, p.31).

Los miembros no familiares de la empresa

El éxito de los jóvenes familiares depende de la comunicación y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa. Para lograr esto, hay que hacer sentir bien a los colaboradores y mantenerlos motivados para no generar un mal ambiente de trabajo, para que la empresa tenga un grupo de miembros no familiares comprometidos requiere:

- Que la familia dé el ejemplo adecuado.
- Definir una efectiva misión empresarial con la que esté dispuesta a comprometerse toda la empresa.

- Permitir que los miembros no familiares tengan iniciativa.
- Darles autoridad para que puedan tomar decisiones en su ámbito de actuación.
- Identificar sus fortalezas y ubicarlos en el lugar adecuado.
- Retarlos y retribuirlos en un plano de igualdad con los familiares que ocupen posiciones semejantes.

Tabla 4

Diferencias entre empresa familiar y no familiar

Concepto	No Familiar	Familiar
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos; sucesión
Los miembros se unen por	Principalmente por intereses monetarios	No solo monetarios, además por efecto y valores
La visión se basa en	Administrador o consejo de administración	Fundador o propietario
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo	Tendencia a corto plazo
Toma de decisiones	Base racional; Técnicas o modelos de management	Base razonable; experiencia o sentido común
Jerarquía	Burocrática y lenta; riesgosa	Centralizada y rápida
Comunicación formal	Escrita	Oral y escrita
Organización interna	Formal	Pragmática
Contratación de personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por su pertenencia a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que hacen	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva; administrativa y racional	Decisión más bien individual; compleja afectivamente
Propiedad basada en	Patrimonio financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar.

Fuente: (Amat, 2004)

2.4. Clima organizacional

Dentro de una organización debe existir un grupo de personas motivadas y totalmente satisfechas para lograr las metas de una organización. Casi siempre los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que existe en una organización es analizado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales e

intrapersonales en las áreas de trabajo. Cabrera (1999) Afirmó que el clima laboral es la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se puede visualizar las destrezas o problemas que los trabajadores tienen dentro de la organización para aumentar o disminuir su productividad. Según Chiavenato (2009) El clima laboral consiste en el ambiente que existe por parte de un equipo de trabajo. La motivación y el clima laboral están netamente relacionados por parte de la participación y desempeño de los colaboradores dentro de la organización con el fin de llevar un ambiente agradable. Por consiguiente, es importante conocer al trabajador, que los niveles jerárquicos tengan comunicación para crear un ambiente de confianza.

2.4.1. Características del clima organizacional

Existe una serie de características del clima laboral que son importantes explicar para poder realizar un análisis del clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios del clima organización según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición Maish (2004). Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional:

- Motivación.
- Recompensas.
- Propósito.

- Comunicación.
- Conflicto.
- Estructura.
- Liderazgo.
- Satisfacción.
- Capacitación.
- Objetivos.
- Cultura.

2.4.2. Modelo de diagnóstico organizacional

Existe un sinnúmero de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales describen las diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos enfocados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a recursos financieros y en otros términos informativos. De tal manera, se ha seleccionado los modelos más importantes y que están orientados al comportamiento humano. Estos modelos tienen como meta comprender los que los empleados, hacen o dejan de hacer (Burke, 1998).

Los modelos orientados al comportamiento humano son: modelo de seis casillas de Weisbord, modelo de congruencia de Nadler y Tushman, modelo pragmático emergente de Horntein y Tichy, modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, modelos normativos de Likert y de Balke y Mounton, y el enfoque histórico-clínico de Levinson (Burke, 1998).

Una vez analizado los modelos orientados al comportamiento humano se ha seleccionado el modelo de las seis casillas de Weisbord. Este modelo con la interrelación de sus variables se muestran a continuación.

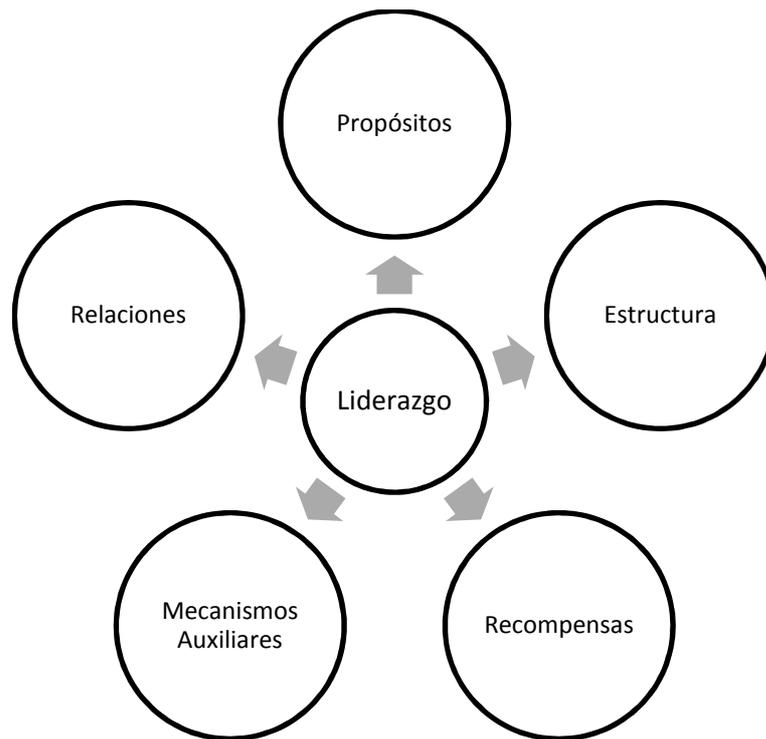


Figura 4. Modelo de las seis casillas de Weisbord

Fuente: French, W. & Bell, Ceci., Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, 5ta ed., Mexico, 1996, (p. 127).

2.4.2.1. Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord

Este modelo está compuesto por seis casillas las cuales son:

- **Propósitos:** esta variable describe a que el equipo de trabajo debe tener clara las metas que quiere llegar la organización y si los trabajadores están de acuerdo.
- **Estructura:** este punto nos permite conocer las normas, procedimientos, código ético y responsabilidad de la compañía.
- **Recompensas:** esta variable nos ayuda a conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas recibidas. De esta manera, el gerente debe analizar y considerar el desempeño de los trabajadores.
- **Mecanismos Auxiliares:** son todas las funciones que la organización tiene dentro de su compañía entre estos tenemos planeación, control, presupuesto, capacitación, distribución y logística, y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, esto aplica para todas las áreas.
- **Relaciones:** las áreas deben estar interrelacionadas e interrelacionadas para que exista la debida comunicación, este punto ayuda a analizar las relaciones entre los miembros de la organización.

- **Liderazgo:** el líder es el responsable de apoyar a su equipo de trabajo, mantener comunicado al personal y manejar las influencias que surgen dentro de la organización.
- **Ambiente externo:** son los cambios que se presentan e influyen a la sociedad, entre estos tenemos: cambios macro y micro económicos, políticas, desastres naturales e instituciones religiosas.

2.5. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una temática amplia de investigación debido a su complejidad y sus múltiples dimensiones. Existen un sinnúmero de artículos, escritos, y teorías acerca de la satisfacción laboral ya que ha sido muy estudiado en la psicología organizacional y la gestión del talento humano para la mejora continua de la administración de las organizaciones, en las que el individuo es un componente fundamental en las organizaciones puesto que las tareas que realiza deben ser desempeñadas de manera eficiente por ello estudiar su entorno es de vital importancia ya que así se podrán conocer los factores que inciden en su comportamiento y las razones que motivan que el individuo cumpla con eficiencia y en su totalidad sus tareas dentro de la organización y los clientes a los que la empresa como tal debe cumplir con sus expectativas y necesidades.

Como ya se mencionó existen muchos autores que han escrito según sus experiencias y vivencias sobre la satisfacción laboral y la han definido. A continuación exponemos varias definiciones de lo que se considera es la satisfacción laboral de los individuos en la organizaciones y más específicamente en sus puestos de trabajo.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2012) expresaron que la satisfacción laboral es la actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos, que resulta de la percepción que tienen de sus puestos de trabajo y que están basados en los factores del ambiente laboral, como son el estilo de supervisor, políticas y procedimientos, afiliación al grupo de trabajo, condiciones de trabajo y prestaciones.

Del Toro, Salazar, & Gómez (2011) indicaron que desde una perspectiva puramente laboral, la satisfacción laboral es un factor relevante y crítico a evaluar en la gestión de desempeño en las organizaciones ya que los trabajadores buscan satisfacer sus necesidades mediante el ejercicio de su actividad laboral, lo que conlleva de una forma por lo menos parcial, a lograr los objetivos que la empresa planteare.

De ésta manera, tanto empresa como individuos se complementan como una organización ya que las mismas son creadas con el fin de lograr metas y objetivos en común. Las empresas buscan obtener el máximo de beneficios mientras los individuos que laboran en la empresa, indirectamente lo buscan también, pero su principal motivación es la remuneración que reciben por cumplir dichos objetivos principales y comunes de toda empresa.

Alles (2007) afirmó que la satisfacción laboral, “es observable mediante los indicadores clásicos tales como ausentismo, impuntualidad, rotación” (p.36). Y que puede ser factible la medición de éstos mediante entrevistas específicas a los trabajadores y su trabajo.

La satisfacción en el trabajo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. (Universidad de Granada, 2002) Existen varias razones sobre el interés de las satisfacción que se relacionan con las teorías de la organización, y los cambios que se han desarrollado sobre éstas a través del tiempo. Las posibles razones que propone Weinert son las siguientes:

- Relación directa entre productividad y satisfacción del trabajo
- Relación negativa entre satisfacción del trabajo y las horas no productivas
- Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral
- Relación entre sensible trato de los directivos de la empresa y la importancia de los colaboradores a los sentimientos en relación a la organización.
- Relación que existe entre información que la empresa tenga sobre sus colaboradores en cuanto a sus actitudes, ideas y
- los objetivos y el trabajo del personal.
- La calidad de vida que ofrece el trabajo a el colaborador y su influencia en su vida personal y cotidiana. (Weinert , 1985, pp. 297-298).

En cuanto a la relación entre satisfacción laboral y clima organizativo mediante una investigación en un instituto de salud en las que buscaban determinar la correlación entre ambas variables encontraron que ambos índices presentan una alta correlación positiva, por lo tanto se puede inferir que un buen clima organizacional condiciona la calidad de vida de los trabajadores del instituto de salud y que habrá un excelente atención al cliente y prestación de servicios.

2.5.1. Dimensiones de la satisfacción laboral

Tena, Dipp, & Villanueva (2010) afirmaron que “las definiciones que existen sobre la satisfacción laboral coinciden en señalar un constructo multidimensional” (p. 120). Muchos

autores definen a la satisfacción laboral en distintos enfoques como una respuesta positiva hacia el trabajo y como sentirse satisfecho en el trabajo puede estar relacionado consecuentemente a la organización. Peiró propone tres dimensiones: cognitiva, afectiva y comportamiento. Aunque se han asociado numerosas dimensiones con el trabajo laboral. (Gibson et al, 2012) propusieron cinco dimensiones particulares que tienen características fundamentales, como son:

- Pago. La cantidad recibida y la retribución percibida por el individuo
- Puesto. Como considera el trabajador las tareas, en cuánto al grado de interés y percibimiento de oportunidad, aprendizaje y la autonomía
- Oportunidad de ascender de jerarquía. Disposición de ocasiones para progresar
- Supervisor. El interés y preocupación que el supervisor demuestra a sus empleados
- Compañeros de trabajo. Grado de competencia, empatía y cooperación entre los compañeros y el individuo. (p. 102).

2.5.2. Teoría de la Satisfacción laboral y la motivación del trabajador

Según Pérez (1997) La motivación depende de la dimensión que se tomen como referencia en el contexto social. La influencia cultural está en el subconsciente de los trabajadores generando expectativas intrínsecas que no son manifestadas al ser cuestionados.

La motivación del trabajador resultaría de sus propias obras que corresponde a exigencia de soberanía, por tanto la insatisfacción estaría ligada a los obstáculos de autodeterminación personal, auto remuneración, autoevaluación, etc. Sin embargo, esto no es una regla general ya que los proyectos varían dependiendo de los individuos

La satisfacción laboral surge de la motivación del trabajador, por lo que ambas variables tienen una relación directa. La motivación es un indicio del comportamiento de las personas, ya que dependiendo de la motivación que se le plantee, éste responderá de acuerdo al grado de motivación que tenga para alcanzar las metas propuestas, lo que determina su comportamiento en cuanto al cumplimiento de las actividades en su puesto de trabajo, (Krech, Crutchweld, & Ballachey, 1962) explicaron que la motivación viene dada por las fuerzas activas e impulsoras ya que el ser humano se guía por su cognición (lo que piensa, cree y prevé). Las personas temen a la exclusión social y amenazas a su auto estima

Teorías de la motivación

Aunque existen muchas teorías de la motivación con muchos enfoques, la mayoría de las teorías difieren en el factor relevante que logra la motivación. La teoría de las necesidades y de la equidad que se refiere a la satisfacción e insatisfacción de las personas. La teoría de los refuerzos se basa en que una conducta específica puede afectar a una repetición. La teoría de las expectativas en que la distintas alternativas que las personas pueden tomar en base a las expectativas que tienen de sus conductas. La teoría de las metas en las que se establecen las metas y cómo influyen en la motivación.

Las teorías más reconocidas y trascendentes por su acierto son las teorías de la jerarquía de las necesidades, establecida en 1943 por Abraham Maslow, que a pesar de su connotación psicológica tuvo mucha notoriedad en el campo empresarial. Y la teoría bifactorial (motivación-higiene) propuesta por Frederick Herzberg mediante un estudio publicado en 1968 que se convirtió en un nombre muy influyente en la gestión empresarial.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

“Es propio de los seres humanos estar deseando algo prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida”. (Maslow, 1991, p. 9). Para Maslow, el ser humano es un animal que nunca termina de satisfacerse, siempre existe algo superior que va a necesitar ya habiendo satisfecho otra necesidad. Por tanto Maslow propuso la teoría de la motivación que se basa en las jerarquía de las necesidades y que se detalla en la figura 5.



Figura 5. Jerarquía de las necesidades.

Adaptado de “Motivación y personalidad,” por Maslow, 1991, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

La teoría de la motivación de Abraham Maslow se trata de las necesidades que tienen las personas que asciende desde las inferiores hasta las superiores, se dice que cuando se satisface esta serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador. (Maslow, 1954, p.21).

- **Necesidades Fisiológicas:** Son las necesidades natas que tienen las personas, como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño
- **Necesidades de seguridad:** son las necesidades que las personas quieren estar libres de peligros físicos y de temor de perder el trabajo.
- **Necesidades de afiliación o aceptación:** Las personas necesitan sentirse aceptadas dentro de un grupo de personas.
- **Necesidades de estima:** Una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienen a querer ser vistas en alta estima.
- **Necesidad de Autorrealización:** En la pirámide de Maslow esta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse a medida que va pasando el tiempo, maximizar el propio potencial y lograr algo.

Teoría del factor dual de Herzberg

Esta teoría destaca dos factores fundamentales: motivación e higiene. Esta teoría nace de una investigación de su propulsor, Frederick Herzberg que conjuntamente con colaboradores, ingenieros y contadores les pidió que contestaran unas preguntas; si recordaban si se habían sentido excepcionalmente bien o si recordaba si se había sentido excepcionalmente mal en su trabajo actual o alguno que hubiese tenido. El enfoque de Herzberg se basa en la satisfacción o insatisfacción laboral, y corrobora que “la motivación se genera por la búsqueda de la satisfacción óptima de otras necesidades, las que producen satisfacción laboral”. Ésta teoría sugiere que el trabajo debe ser enriquecido para obtener una utilización eficaz del personal.

Frederick Herzberg, en su teoría menciona dos factores importantes, los factores motivación-higiene en los que fundamenta su tesis. El factor de motivación intrínseco se refiere factores como la responsabilidad, el trabajo, motivación y proceso de desarrollo. Mientras los factores de higiene o los factores que evitan la satisfacción son las políticas y administración, la supervisión, condiciones de trabajo, salario y seguridad en la empresa. (López J. , 2005)(p. 30)

Teoría de las expectativas

Esta es una de las teorías de motivación con más aceptación en la actualidad. La teoría de las expectativas de Victor Vroom, aunque la mayoría de evidencia de investigación apoya esta teoría también puede tener sus críticas.

Esta teoría se fundamenta en que un individuo va actuar en una forma determinada dependiendo de la fuerza de motivación o de cosas que puede conseguir al poner todo su potencial, es decir, un empleado está motivado cuando las expectativas de un buen desempeño laboral y por ende una buena evaluación de desempeño son las recompensas que éstas le puedan significar, en cuanto a bonificaciones, incrementos de salario y/o ascender jerárquicamente en la organización, que al mismo tiempo harán que sus metas personales estén satisfechas.

El enfoque de la teoría se basa en tres relaciones:

- Esfuerzo-desempeño: La probabilidad que el individuo pueda percibir cuando determina una cantidad de esfuerzo para llegar al desempeño de una tarea.
- Desempeño-recompensa: El grado de expectativa del individuo cuando se desempeña en una actividad a un nivel determinado que le pueda conducir a un logro deseado
- Recompensas-metas personales: El grado hasta el cual las organizaciones pueden satisfacer las necesidades o metas de un individuo en cuanto a lo personal y lo profesional.

2.5.3. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es una variable muy importante en las organizaciones pues mediante el desempeño de los empleados se puede ofrecer un buen servicio a los clientes, por tanto, la importancia de medir el desempeño de cada uno de los trabajadores, ya que mediante este se puede evaluar el rendimiento de los empleados, en cuanto a diversos factores que influyen en la productividad de la organización, es decir, la capacidad de los empleados, el trabajo en equipo, y su interacción con los clientes, etc.

Es muy común en las organizaciones que los jefes de cada área constantemente evalúen a sus empleados ya que se necesita obtener un índice de rendimiento de cada empleado para determinar el nivel de productividad de la organización, es uno de los controles, entre otros, que los administradores tienen que llevar a cabo para la correcta gestión de una organización.

Para Chiavenato (2011) la evaluación de desempeño se centra específicamente en el puesto de trabajo, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Depende de factores condicionantes que influyen en la persona, es decir el valor de las recompensas determinan el

nivel de esfuerzo que el individuo está dispuesto a realizar. Dicho en forma conceptual Chiavenato expresa que la evaluación de desempeño es una apreciación sistémica en la que el individuo expresa su potencial en el puesto de trabajo.

2.5.3.1. Importancia de la evaluación de desempeño Laboral

La importancia de la evaluación del desempeño es la gestión óptima de los trabajadores en sus puestos de trabajo por ende la óptima satisfacción para cada uno de los componentes, principalmente la empresa con mayores beneficios, los empleados que son mejor remunerados dependiendo de su desempeño y la motivación que los impulse a poner todo su potencial en su trabajo, y como componente principal el cliente quien se siente satisfecho con el servicio brindado por el personal. Para (Alles, 2002, p. 27) La evaluación de desempeño tiene implicaciones entre la relación empleados – jefe y la relación más perdurable empleados – empresa. La evaluación de desempeño son útiles para tomar decisiones de salarios y promociones, la revisión de jefes y subordinados sobre el comportamiento de los empleados y su relación con el trabajo y la respectiva retroalimentación que esperan las personas para conocer la forma correcta de hacer sus tareas y como mejorar su comportamiento.

2.5.3.2. Métodos de Evaluación de desempeño

Alles (2002) clasificó la evaluación de desempeño de acuerdo con aquello que miden: características, conducta y/o resultados. En la tabla 5 se detallará los tipos de métodos de la evolución de desempeño, características y métodos a utilizar.

Tabla 5

Comparación de métodos de evaluación de desempeño

Tipos de Métodos	Características	Métodos
------------------	-----------------	---------

Basados en características	Su modelo está diseñado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características. Son muy populares y fáciles de usar.	<ul style="list-style-type: none"> - Escala de gráficas de calificación - Escalas mixtas - Distribución forzada - Formas narrativas
Basados en comportamiento	Utilizados para describir de manera específica las acciones que deberían exhibirse en el puesto. Proporciona a los empleados retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> - Incidentes gráficos - Escala para medir comportamiento - Escala para observar comportamiento
Basados en Resultados	Mediante los cuales se evalúa las metas logradas de los empleados, son métodos más objetivos y otorgan autoridad a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Mediciones de productividad - Administración por objetivos

Fuente: Adaptado de Desempeño por competencias: Evaluación de 360° por Alles, M., 2002, (pp. 31-33).

Nuevos métodos de Evaluación de desempeño

Jack Welch, gerente general de la compañía estadounidense General Electrics, diseñó un método de desempeño conocido como “la curva de la vitalidad” que le funcionó y aunque hay quienes ven al método como cruel, en la actualidad hay muchas empresas que lo utilizan por su efectividad. El método de Welch consiste en que anualmente divide a los trabajadores en tres grupos dependiendo de su rendimiento y de sus logros dentro de la organización (20-70-10) que significa que el 20% de los trabajadores son el grupo A, son el grupo de colaboradores que destacan sobre el resto, los trabajadores “estrella” de la empresa. El 70% de los trabajadores, son el grupo B, al ser la mayoría de los empleados, su trabajo es considerado aceptable y acorde a su puesto de trabajo pero se debe trabajar en convertirlos al nivel del grupo A. Y por último, se encuentra el grupo C, que lo conforman el grupo de empleados que simplemente no aportan positivamente a la compañía y más bien generan retraso y baja productividad, éstos son los empleados a los que se procede a despedir sin ningún reparo, ya que como él menciona, mantener a ese 10% en la organización impide su crecimiento personal y profesional. Welch asegura que a las personas que formaron parte de este 10% logran empezar una vida mejor y más feliz luego de ser destituidos del trabajo en que no funcionarón (Welch, 2006).

Empresas como General Electrics, Microsoft, Dow chemical han adpotado éste método lo cual les ha significado de mucha ayuda en la gestión del cápital humano, a pesar de que otros

aseguran que su efectividad es de corto plazo ya que con el tiempo los empleados se vuelven tan competentes que ya no habrá ese 10% al cual despedir.

2.6. Pymes

Las pequeñas y medianas empresas son denominadas Pymes, Estas empresas se caracterizan por su dinamismo y emprendimiento pues por lo general son empresas que nacen de innovaciones y que se llevan a cabo mediante inversiones basadas en un capital limitado. Las pymes son muy importantes en la economía de un país, pues, al ser muy numerosas son las que mayormente aportan en el desarrollo socio económico del mismo, aportando a la generación empleo más que a la generación de producto interno bruto.

Por lo general las pymes son empresas familiares, es decir que son constituidas por una familia y que nace con una idea o un proyecto, como una empresa común, con la particularidad de que los miembros de la familia son encargados de su administración. Existen muchos estudios al respecto pues las pymes son muy importantes para los países y su crecimiento en la producción.

En éste segmento nos enfocaremos en determinar la situación actual de las pymes en Latinoamérica y Ecuador y el funcionamiento de las mismas para conocer su desempeño y de éste modo buscar una razón en la influencia de la administración familiar y otros factores en las pymes de la región.

Aunque la influencia del gobierno también afecta positiva o negativamente en gran magnitud, debido a las leyes a las que deben regirse, en cuanto a los impuestos a los que debe someterse, el marco legal que debe cumplir, la situación de liquidez del país y del sistema financiero al que se enfrenten, etc. Son variables exógenas (no controlables), pero de las cuáles se debe estar muy informado ya que pueden afectar de manera favorable o desfavorable, dependiendo de la situación.

Para definir las pymes, recurrimos a varios autores que expresan su significado en sus obras e investigaciones sobre las pymes. La comisión económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (Calderón , Ferraro , Ascuá, Boscherini, & Salcedo, 2013) define a las pequeñas, medianas y microempresas como “agentes económicos clave, ya que buena parte de la población depende de su actividad y desempeño” (p.5).

La CEPAL, en este informe incluye a las microempresas en el término pymes, que podría discrepar con otros autores, debido a que las microempresas encajan en otros términos para

éstos. En el mismo artículo expresan que las microempresas en la Unión Europea son consideradas como parte de las pymes, lo que no ocurre en América Latina, debido a que los criterios de definición de las pymes varían en ambos continentes.

En la Unión Europea el criterio es uniforme. 250 empleados como mínimo, 50 millones anuales de euros en volumen de ventas como tope, y el balance anual no debe contabilizar más de 43 millones de euros. (p.10)

En América Latina, no existe una información cuantitativa bien valorada sobre las pymes, lo que dificulta la cuantificación agregada de agentes y trabajadores, debido a que existen diferentes definiciones que en algunos casos, combina ventas, empleados y sector económico, ubicando a estas empresas en el segmento específico de micro y pequeñas empresas (MIPES)

SRI, en su portal web SRI (2016) define a las pymes estableciendo características como el capital con el que se han conformado, el nivel de producción, el total de las ventas anuales, propias de éste tipo de unidades de producción.

2.6.1. Importancia de las Pymes

El nivel de satisfacción del bien común que ha logrado una sociedad puede ser un indicador del desarrollo de la misma, y las empresas que se desenvuelven en una comunidad son un factor clave, pues aportan múltiple elementos básicos para el desarrollo de los productos y de las personas, crean riqueza, ofrecen trabajo y posibilidades de inversión. (Boland, Carro , Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007, p. 20).

Las pymes tienen una condición de carácter social dado que al nacer o constituirse una pyme contribuye a la evolución y el desarrollo del país, pues al generar empleo, entonces se reducirá la tasa de desempleo, y al crearse una nueva empresa aumenta la producción total convirtiéndola en riqueza con la que se beneficia toda la población, ya que el gobierno utiliza parte de los impuestos a la renta que la empresa como sujeto pasivo debe cumplir, para cubrir el gasto público e invertir en educación y programas de desarrollo social.

Las pymes desarrollan un papel esencial en cualquier economía del mundo. En el caso de Latinoamérica son de vital importancia porque en las empresas registradas, éstas particulares empresas representan el 80% de la población, el 68% de generación de empleo y un poco más del 50% en generar PIB (Romero, 2006, p. 134)

2.6.2. Pymes en América Latina

En América Latina, para que una empresa se considere pymes, se toman en cuenta varios criterios, de los que existe escasa información. Las empresas en América latina tienen un nivel porcentaje más bajo de productividad con respecto a las pymes del resto del mundo, lo que nos da un indicio de la situación de las pymes de América Latina y Ecuador. (Ferraro & Stumpo, 2010, p. 19) expresaron que en la región la mayoría de las pymes se dedican con mayor frecuencia a la actividad del comercio, y las pymes industriales se concentran sobre todo en la mano de obra con bajas economías de escala y por lo general están orientadas al mercado interno

Un aspecto fundamental de las pymes de América Latina es su heterogeneidad, según (Dini, Rovira, & Stumpo, 2014, p.10) existen dos extremos en la situación de las pymes, es decir, que se encuentran aquellas microempresas que en su gestión pueden cubrir las necesidades personales de autoempleo, pero que a menudo, también se caracterizan por su situación de informalidad como niveles bajos de capital humano, limitaciones para acceder a recursos financieros externos, internacionalización escasa, y realizar actividades con bajos niveles de requerimientos técnicos. Por otro lado se encuentran también aquellas pymes que son más competitivas y que actúan con dinamismo en cuanto a su gestión como la facturación, generación de empleo y su forma innovadora de responder en el mercado. Otro argumento similar lo dice (Bravo, Crespi, & Gutiérrez, 2002, p. 15) en el cuál destaca que contrastando cada enfoque con la realidad, lo que es un problema para las pyme latinoamericanas tomando en cuenta el hecho de que son consideradas un tejido productivo conjuntamente con otras empresas, y sus vínculos de competitividad sectorial y regional terminan afectando a toda la economía.

En un estudio realizado sobre el desarrollo de las economías de Latinoamérica (Oxford University Press, 2011) se indica que los rendimientos económicos y sociales se han debilitado incluso en los últimos años desde la década de los 80. Y que el pobre rendimiento general de la productividad no se debe a la ausencia de las nuevas actividades altamente dinámicas y productivas sino más bien que estas no fueron capaces de absorber mayor cantidad de fuerza laboral y por ende, se refleja las crecientes actividades informales con baja productividad. También se indica que Chile y República Dominicana son los dos únicos países que tuvieron un crecimiento en la productividad desde la década de 1990. Ferraro & Stumpo (2010) destacan que algunos países están llevando a cabo iniciativas dirigidas al mejoramiento de calidad y de la cantidad de información sobre las pymes. (p. 18)

En relación al número de empresas se puede observar que el número pymes varía en cada país, en países como Colombia, El Salvador, México y Perú el número de microempresas formales es muy elevado lo que disminuye la participación de las pymes. Mientras en Ecuador el porcentaje de microempresas es mucho más reducido, como resultado el peso de las pymes es mayor.

Tabla 6

Pymes en América Latina

País	Número de empresas	Empleo	Ventas
Argentina	26,8	43,6	41
Brasil	15,4	42,6	25,9
Chile	17,2	21,2	18,3
Colombia	3,8	32	17,1
Ecuador	44,3	24	15,9
El Salvador	8,2	27,7	34,3
México	4,3	30,8	26
Perú	1,9	11,9	27
Uruguay	21,2	47	a.d.

Nota Fuente: Ferraro, C., Stumpo G., (2010). *Política de apoyo a las Pymes de América Latina: Entre avances innovadores y desafíos institucionales* (p. 18) Santiago de Chile: CEPAL

2.6.3. Pymes en Ecuador

En Ecuador, existe un número altísimo de pymes en las que existen desde microempresas que son la mayoría de las que conforma el Ecuador, seguida por las pequeñas, medianas y grandes empresas.

José Rosero, Director ejecutivo del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en el sitio web (INEC, 2014) explicó que las empresas que se contemplan en las estadísticas son el 89,6% son microempresas, 8,2% son pequeñas, el 1,7% son medianas y el 0,5% son grandes.

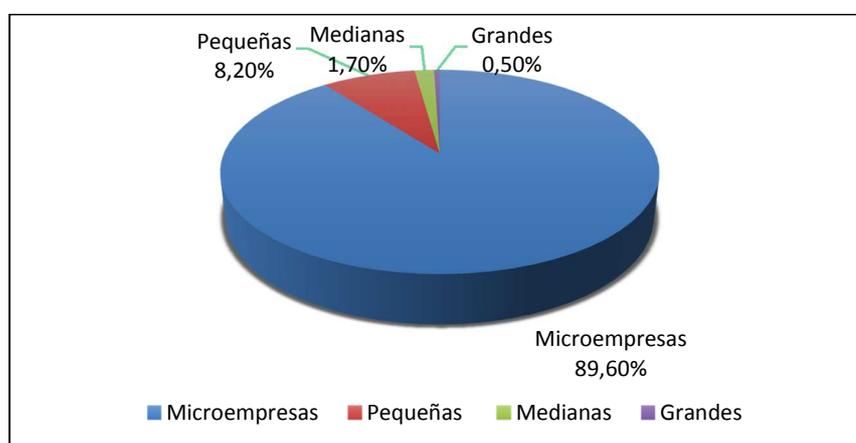


Figura 6. Distribución de Tipo de empresas por su tamaño en Ecuador

SRI (2016) clasifica el tipo de actividad económica a las que estas unidades de producción se dedican en nuestro país. Entre las que se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor
- Agricultura, silvicultura y pesca
- Industrias manufactureras
- Construcción
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas
- Servicios comunales, sociales y personales.

De las actividades más destacadas en el sector productivo, son de comercio con 39% y de servicios con 38,4%. En la página del INEC (2014) el director del SENPLADES destacó que para ese año hubo un crecimiento de empresas y mayor volumen de ventas en el país, también destacó el hecho cada vez aumentaban los afiliados al seguro social por actividad económica. También afirmó que en el país predominan las pymes y que en el tejido empresarial los principales motores del crecimiento son Quito y Guayaquil. Siendo Quito la sede de la mayoría de empresas, el 47% son quiteñas y 40% del Guayas.

2.6.4. Características de las Pymes

Según la Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (2003) (Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, 2003), Las MYPE deben cumplir con las siguientes características, detalladas a continuación.

Tabla 7

Características de las MYPE

	Microempresas	Pequeñas empresas
Número de trabajadores	1 a 10	1 a 50
Niveles de venta	Hasta 150 UIT	Hasta 850 UIT

Nota Fuente: Adaptado de Ley de Promoción y Formalización de la micro y pequeña empresa 28015.

Para una concepción más amplia acerca de los tipos de empresas según su dimensión y tamaño, se detalla en la tabla la siguiente información.

Tabla 8

Características de los tipos de empresas por su tamaño

Empresas por tamaño	Número de trabajadores	Ventas Brutas Anuales
Microempresas	1 a 9	≤ 100,000
Pequeñas Empresas	10 a 49	100,001 a 1000,000
Medianas Empresas	50 a 199	1000,0001 a 5000,000
Grandes Empresas	Igual o mayor a 200	>5000,000

Nota. Adaptado de la Resolución Superintendencia de Compañías Pymes – SC-INPA-UA-G-10-005.

2.6.5. Situación actual de las Pymes en Ecuador

En Ecuador existen programas de desarrollo social, y uno de los más importantes es el plan nacional del buen vivir que hace referencia a la importancia de éstas empresas que simbolizan el crecimiento y desarrollo social por lo cual el gobierno actual ha manifestado su afán por mejorar e impulsar éstas unidades económicas y busca promover la transformación de la matriz productiva que es uno de los objetivos principales del plan del buen vivir, además de consolidar de forma sostenible el sistema económico social y solidario, entre otros objetivos planteados y que se consideran importantes para promover la participación de Ecuador en el mercado global, generando oportunidades de desarrollo para mejorar la calidad de vida de los habitantes (Zúñiga, Espinoza, Campos, Tapia, & Muñoz, 2016)

En cuanto a la gestión de la administración de las pymes ecuatorianas, existen muchas investigaciones sobre la gestión de planeación estratégica y desarrollo de las pymes que por lo general son de índole familiar, en el caso de Ecuador, por lo tanto la existencia de la idiosincrasia empresarial, que se resume en que muchas veces la metodología de gerenciamiento pueden ser obsoletas y anticuadas, por lo tanto, los trabajadores o subordinados no tienen opción a dar opiniones, ni ideas, o sugerencias, ya que el gerente al mando no lo toman de la mejor manera debido a la ya mencionada fuerte idiosincrasia que existe en el país, por esto muchas personas prefieren trabajar en organizaciones donde exista descentralización y oportunidades de crecimiento. Es uno de los principales problemas de las pymes familiares en Ecuador, debido al escaso dinamismo de éstas organizaciones

En la actualidad son pocas las pymes familiares que han logrado su transformación en organizaciones más grandes, y que paradójicamente son los grupos empresariales más grandes del Ecuador, ya que los directivos y desde fundadores hasta sucesores, comprendieron con acierto la importancia y la necesidad de la correcta administración que con ella se complementa

el dinamismo, la innovación, la eficiente utilización de recursos, la adaptabilidad a las nuevas tendencias de la tecnología, etc. (Flores & Flores, 2013)

Por lo ya mencionado sobre la problemática de las pymes en Ecuador podemos inferir, que los trabajadores se sienten incapacitados y limitados haciendo un trabajo alejado de la motivación y la buena disposición al momento de realizar sus actividades.

2.6.6. Productividad Laboral

La productividad es también parte fundamental de esta investigación pues tratamos de determinar si la administración de las familias influye en la satisfacción de las personas y las consecuencias que repercuten en la productividad laboral. Si bien la productividad es un índice de control sobre todo en el área operativa, ya que calcula la relación entre el tiempo de trabajo y el operativo, si se espera un nivel de productividad alto en los operadores, entonces el entorno de éstos deben asociarse a lo esperado. La productividad es la generación de riqueza y beneficios mediante la capacidad de producción y que a su vez tiene un costo por tiempo de operación. La productividad se puede determinar a nivel empresarial, del país así como personal, también se debe sustentar con valores morales y éticos para crear un ambiente de beneficio del desarrollo social y ambiental. (López J. , 2013, p.17).

La productividad se manifiesta a través de la eficiencia de los recursos, asociados con la reducción de tiempo y costos y logrando con efectividad, la producción y creación de de riquezas económicas. A través de una administración eficiente e integral de los recursos y controlados por un índice de rapidez y la capacidad en el desempeño de las actividades y sobre todo del trabajo en equipo.

2.7. Marco legal

Desde la ley suprema del país, la constitución del Ecuador, código de trabajo, el plan nacional del buen vivir, código orgánico de la producción, comercio e inversiones, estas últimas son leyes y constituciones que proponen el apoyo e incentivo a las mipymes del Ecuador, ya que son consideradas como protagonistas de la economía y su desarrollo social. Así mismo las

leyes de la constitución y código de trabajo hacen énfasis en aspectos del trabajo y estatutos que deben cumplir las empresas como unidades económicas y generadores de plazas de trabajo.

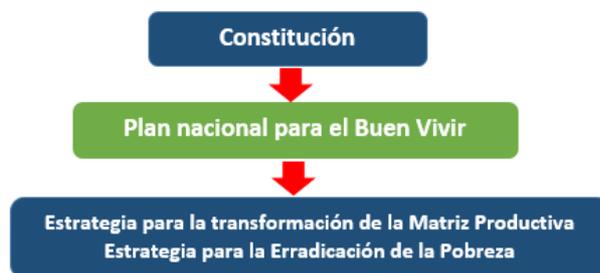


Figura 7. Articulación del Sistema de Planificación de Participativa
Tomado de “Plan Nacional de Buen Vivir,” 2010

2.7.1. Constitución del Ecuador

La constitución del Ecuador es la ley suprema o carta magna vigente, que contiene una filosofía comunitarista y el buen vivir, en la que se encuentra establecidos los derechos del ser humano y sobretodo la relación entre el gobierno y la ciudadanía.

Según la constitución del Ecuador (2008) (Constitución de la República del Ecuador, 2008) “Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

La seguridad social es otro derecho del trabajador, en la constitución se declara que todo trabajador en relación de dependencia debe ser afiliado o afiliada al seguro social, entidad que protege a la población con base en los principios que vela la constitución, para cada ciudadano.

Constitución de la República del Ecuador (2008) “Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.”

2.7.2. Plan Nacional del buen vivir

Como podemos observar en la figura 7, el plan nacional del buen vivir está muy ligada a los principios de la constitución, estas leyes están por encima del plan nacional del buen vivir, es decir, que este debe responder a los principios básicos de la constitución, pues ésta vela por los

derechos humanos y “pretende colocar al ser humano en el centro de todo accionar del estado” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, p. 32). El plan nacional del buen vivir, tiene objetivos muy claros y concretos son respecto al cambio de matriz productiva, uno de los principales objetivos, en la que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una gran participación, pues para lograr el cambio de estructuras de economías primario productoras a una economía de alto valor agregado, mediante la constante creación del conocimiento y la innovación social (Senplades, 2009), se plantean estrategias y nuevas formas de producción de bienes existentes para mejorar la productividad, siendo socialmente responsables, con la sustentabilidad ambiental y la inclusión social. (p. 62).

Para cambiar la matriz productiva se debe democratizar el estado, y la sociedad debe estar consciente de la igualdad y equidad social, por ello también se pretende que la sociedad profundice calidad de democracia, promoviendo el desarrollo de las libertades y de las capacidades reflexivas, críticas y cooperativas de cada individuo, pueblo o colectividad. Que la sociedad pueda discutir sobre la asignación y la distribución de los recursos tangibles e intangibles. Y que cada individuo este en condición de desarrollar nuevos talentos y facultades acorde con su proyecto de vida individual que le procure felicidad, dignidad, realización y plenitud (p. 62).

El plan nacional del buen vivir plantea una estrategia que contempla cambios simultáneos y progresivos en la dinámica productiva, para dar un paso a la economía social incluyente basada en conocimiento e innovación tecnológica que es a donde pretende llegar la nueva matriz productiva. La estrategia denominada acumulación distribución y redistribución a largo plazo, en la que interactúan cuatro ejes que complementarios, a) cierre de brechas de inequidad; b) tecnología, innovación y conocimiento; c) sustentabilidad ambiental y; el más relevante en esta tesis, d) la matriz productiva y sectores estratégicos (p.63).

El cierre de brechas de la inequidad es un gran reto que induce al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, y para lograrlo, la diversificación productiva y el crecimiento de la economía deben dirigirse a cumplir progresivamente los derechos de la salud, educación, empleo y vivienda. Mientras menor es la distancia de la brecha entre los ciudadanos en estos ámbitos habrá más equidad y habrá mayor cohesión social y participación ciudadana. (p. 64).

En cuanto a la tecnología, innovación y conocimiento, se centra en la formación de talento humano, generación de innovación de nuevas tecnologías y conocimientos, buenas prácticas y nuevas herramientas de producción de bienes y servicios ecológicamente sustentables, que

satisfacen las necesidades del país y por tanto conllevan el fomento de sectores productivos priorizados para la transformación de la matriz productiva.

La sustentabilidad ambiental también es un factor influyente en el desarrollo social y ecológico y se enmarca en el respeto a la naturaleza y justicia. También el cuidado ambiental en el cual los el desarrollo urbano y rural considere criterios, normas de calidad y conservación de recursos naturales y patrimoniales. (pp. 69-71).

La matriz productiva se centra en el impulso de los sectores estratégicos en la redefinición de la composición de la oferta de bienes y servicios que se orienta en la diversificación productiva que se basa en la incorporación de valor agregado. Los esfuerzos primarios para el cambio de la matriz productiva se centran también en las capacidades productivas existentes y la emergencia de un modelo productivo socialmente inclusivo, afirmado en una distribución y redistribución equitativa de riqueza. Y por tanto, los sectores productivos aumentan su participación proporcional en el PIB. (p.73).

2.7.3. Código de trabajo

El ámbito del código de trabajo es regular la relación entre trabajador y empleador y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las definiciones del trabajador y empleador se encuentran establecidos en los *artículos 9 y 10 del código de trabajo*.

“Art. 9.-Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero“. (Código de Trabajo, 2015)

“Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.” (p.3).

En el código de trabajo podemos encontrar los tipos de contrato, despidos, juicios, prohibiciones de los empleados, obligaciones del trabajador, entre otros. Es importante que tanto trabajador como empleador tengan una relación laboral de respeto y de afecto, y que ambos tengan los mismos objetivos en general para con la empresa u organización. Y cumplir a cabalidad sus derechos y obligaciones tanto trabajadores, como empleadores.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla la metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación, los niveles de investigación y el diseño de investigación, el enfoque de la investigación y la población y muestra, que mediante la determinación de la metodología enunciada según el objeto de investigación y lo que se pretende investigar utilizando las herramientas correctas.

La investigación pretende, analizar la relación existente entre las variables de la administración familiar y la satisfacción laboral mediante la búsqueda de información primaria, es decir, la información ya existente de la cual se realizará una inferencia para encontrar la resolución a la problemática propuesta.

El proyecto de investigación es de tipo cualitativa, ya que presenta un marco teórico explicativo con conceptos y teorías, el mismo que ayudara a verificar e interpretar teorías y modelos según autores con respecto a la administración familiar y el desempeño de los colaboradores. Además, la investigación es de carácter investigativo, ya que se analizará y se dará propuestas de mejoras a las pymes de la ciudad de Guayaquil del sector de bebidas

3.1. Métodos de investigación

Según (Lafuente & Marín, 2008) existen tres métodos de investigación que son los siguientes:

Método científico

El método científico puede definirse como el conjunto de tácticas que se emplean para construir conocimiento. Son estos los pasos e instrumentos que nos llevan a explicar fenómenos, o a establecer relaciones entre hechos. Las tácticas empleadas son diversas, aunque es común distinguir entre dos tipos de métodos: el método deductivo y el método inductivo o empírico.

Método deductivo

El método deductivo se enmarca en la denominada lógica racional y consiste en: partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares. Si sucede que estas concepciones generales iniciales no son demostrables (axiomas), el método será entonces axiomático-deductivo.

Método inductivo

El método inductivo o empírico consiste en crear enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno, y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal. En este sentido es posible afirmar que ambos tipos de método siguen procesos inversos, donde la táctica empleada va de lo de general a lo particular (método deductivo), o bien de lo particular a lo general (método inductivo o empírico).

Esta investigación utiliza el método deductivo dado que las teorías ya están planteadas y muchos autores en cuyos escritos se discute sobre las mismas, y la investigación trata de inferir sobre los enunciados particulares, sin necesidad de demostración.

3.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación es el grado de profundidad que se aborda en el objeto de estudio. Existen tres niveles de investigación científica que son la investigación exploratoria, en este nivel la investigación es sobre algo desconocido y poco estudiado, por lo tanto sus niveles de conocimiento son superficiales. En la investigación descriptiva se caracteriza el objeto de estudio sea un hecho o individuo o grupo con la intención de establecer la estructura y/o comportamiento. Y la investigación explicativa busca encontrar el porqué de los hechos mediante establecimiento de la relación causa-efecto. (Arias, 2012)

Esta investigación será tipo de nivel descriptivo, ya que se procederá a realizar una base de datos con la información del sector de bebidas a las que se le hará el estudio respectivo, esta base de datos contara con la siguiente información: Razón Social, número de trabajadores (administrativos y operativos), salarios y los años que laboran dentro de la compañía con el objetivo de analizar su desempeño dentro de la organización.

La investigación se clasifica en estudio de medición de variables independientes y la investigación correlacional. Esta investigación es correlacional ya que se busca medir la correlación entre las variables de esta investigación la cuales son: la administración familiar y la satisfacción laboral

3.3. Diseño de la investigación

La estrategia que se adoptará con el fin de responder al problema que se ha planteado, será mediante recolección de información o datos sin alterar las variables, esta estrategia se denomina investigación de campo (Arias, 2012), por lo tanto, este proyecto de investigación es De campo ya que nos permitirá relacionarnos con los factores que determinaran el desempeño laboral de los colaboradores de las pymes en la ciudad de Guayaquil en el sector de bebidas, siendo esta los datos primarios que serán de vital importancia en este proceso investigativo ya que a través de esta información se estudiará el caso de cada empresa y así proponer posibles mejoras y soluciones.

Según el propósito de estudio, el diseño de investigación puede ser observacional o experimental. La presente investigación no será experimental debido que para ser experimental debemos tener el control de ambas variables, es decir poder alterar el comportamiento, lo que se realizará será de tipo observacional dado que se utilizará herramientas como la encuesta y la

entrevista con la cual se podrá determinar el comportamiento de los individuos tanto gerentes y jefes de área como demás personal administrativo y operadores.

Finalmente, es de tipo propositiva, ya que una vez obtenido un estudio y análisis de la situación actual de las pymes, se realizará una propuesta de mejora para las pymes. Por lo expuesto, el tipo de ciencia es contextual ya que se estudiara y analizará los problemas, a través de una investigación, se profundizara y se ultimará dando una solución.

3.4. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación puede ser cuantitativo cualitativo y mixto, Es cuantitativo cuando según enfoque cuantitativo, la información o recolección de datos es equivalente a medir. Confía en el conteo, uso de estadísticas. Mientras que el enfoque cualitativo se basa en recolección de datos no numéricos, y utiliza la observación y las descripciones (Gómez, 2006, p. 60) Y es mixto cuándo en un a investigación se utiliza ambos enfoques.

El enfoque de la investigación es mixto, ya que se procederá a realizar una base de datos con la información del sector de bebidas a las que se le hará el estudio respectivo, esta base de datos contara con la siguiente información: Razón Social, número de trabajadores (administrativos y operativos), salarios y los años que laboran dentro de la compañía con el objetivo de analizar su desempeño dentro de la organización.

3.5. Población de la investigación

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar en individuos con una característica en común y que da origen a los datos de la investigación. (Tamayo, 2004). La población debe tener cualidades específicas y en común que además aporten a la investigación, ya que los datos surgirán de dicha población, por tanto se debe ser selectivo al escoger a la población.

La población de estudio de la investigación es la empresa DINADEC S.A. la cual empresas distribuidoras ASESORES BUENDIA & ASOCIADOS ASBUASA S.A con el objetivo de la obtención de información de las pymes en el sector bebidas, esta empresa nos facilitara los datos de las empresas por ejemplo: direcciones, números y nombres de cada uno de los gerentes.

3.6. Muestra

La muestra es una parte representativa de la población, la cual refleja las características que definen la población de la cual fue extraída. (Tamayo, 2004)

La muestra de esta investigación consta de tres empresas distribuidoras de bebidas, que son Dismuza S.A., Promobienes S.A., Diebece S.A. las cuales están conformadas de la siguiente manera. Diebece S.A. cuenta con 27 colaboradores operativos, Dismuza S.A. cuenta con 35 colaboradores operativos y Promobienes S.A. cuenta con 20 colaboradores operativos. Definida la cantidad del personal en cada empresa distribuidora, la suma total de la muestra es 82. La muestra escogida será de apoyo para el posterior análisis de la satisfacción del personal de las empresas distribuidoras.

3.7. Variables

3.7.1. Variable dependiente

La satisfacción laboral de los empleados de las distribuidoras de bebidas de la ciudad de Guayaquil

3.7.2. Variable independiente

La administración familiar de las distribuidoras de bebidas

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para analizar el rendimiento y comportamiento de los trabajadores procederemos a utilizar la encuesta como herramienta seleccionada para la recolección de datos ya que se identificará el estado emocional que se encuentra el trabajador y si se siente a gusto en su ambiente de trabajo. Esta herramienta será de gran ayuda para demostrar si la hipótesis es afirmativa o negativa.

Se realizará preguntas cerradas con opciones múltiples con el fin de que el trabajador pueda contestar de manera más cómoda y rápida, ya que esta encuesta será evaluada en horas laborales.

Una vez terminadas de realizar las encuestas se procederá a tabular para determinar si los colaboradores se sienten satisfechos en su ambiente de trabajo.

3.8.1. Fuentes Primarias

Las encuestas permitirán evaluar el nivel de satisfacción de los empleados de las distribuidoras, mientras las entrevistas servirán para el análisis de la administración familiar, y toda la información que recojamos a través de éstos métodos de recolección de información será de apoyo para un posterior análisis.

3.8.2. Fuentes Secundarias

La información y los datos que nos proporciona la superintendencia de compañías con respecto a balance general de cada una de las empresas para la elaboración de presupuestos, y la información sobre la satisfacción laboral que nos proporciona de manera general el INEC.

ENCUESTA DE ADMINISTRACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

Objetivo: Determinar la influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los colaboradores, Para lo cual solicitamos que conteste con toda sinceridad la siguiente encuesta que permitirá mejorar la satisfacción laboral en su empresa.

Los datos que nos proporcione son estrictamente confidenciales y solo servirán para generar

1. DATOS GENERAL ES

Sexo:		Nombre de la empresa:	
Procedencia:		Ubicación:	
Nivel de estudio:		Cargo:	
Estado civil:			

EDAD		AÑOS DE LABOR	
Menor de 25 años		Menor a 1 año	
Entre 26 años a 35 años		Entre 2 a 5 años	
Entre 36 años a 45 años		Entre 5 a 10 años	
Entre 46 años a 55 años		Entre 10 a 15 años	
Más de 55 años		Más de 15 años	

2. ADMINISTRACIÓN LABORAL

Seleccione una opción de la siguiente escala para las preguntas que a continuación se presentan.

Preguntas	Alternativas	
	Si	No
1. Le agrada trabajar en la empresa		
2. Conoce la misión y visión de la empresa		
3. Al momento de firmar el contrato, la empresa le entregó el reglamento interno de la compañía		
4. Está de acuerdo con su salario		
5. La empresa realiza capacitaciones		
6. La empresa utiliza incentivos motivadores		
7. Existe comunicación entre jefe y colaboradores		

3. SATISFACCIÓN LABORAL

Seleccione una opción de la siguiente escala para las preguntas que a continuación se presentan.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

1. Está de acuerdo en trabajar en una empresa familiar.				
2. Considera importante el trabajo en equipo.				
3. Disfruto del trabajo y las actividades que desempeño.				
4. El personal de mi área de trabajo es apreciado por el resto de mis compañeros.				
5. Mi trabajo me permite desarrollarme laboral y profesionalmente.				
6. En mi área de trabajo mis ideas y opiniones son bien recibidas.				
7. Me siento como con la relación que llevo con mi jefe.				
8. Me gusta mi horario de trabajo.				
9. El buen desempeño es reconocido por mi jefe.				
10. Nuestros clientes están satisfechos con				

nuestros productos y servicios.				
11. Estoy informado de los cambios de las políticas de la empresa.				
12. Recibo de mi jefe la información necesaria para realizar mi trabajo.				

Entrevista de Administración familiar y satisfacción laboral

Entrevistador:

Fecha:

Empresa:

Entrevistado

1. Describa quiénes y cuántos miembros conforman la empresa en el área administrativa

2. Explique si considera importante la relación entre jefe y colaboradores. Si no porque

3. Cada qué tiempo usted ofrece capacitación al personal.

4. Usted utiliza instrumentos motivadores al persona. En caso de ser así mencione alguno de ellos

5. ¿Ha existido conflicto entre usted y los colaboradores?

6. ¿Qué medida toma en caso de haber conflicto con los colaboradores?

7. ¿Qué opina del ambiente laboral?

8. Usted considera que existe comunicación entre usted y sus colaboradores

9. Que propuestas emplearía usted para mejorar la administración y el ambiente de trabajo.

CAPÍTULO 4

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

En este capítulo se presentará la información de la empresa Dinadec S.A. que es la empresa franquiciadora de bebidas de las empresas objeto de investigación. También se presenta la información de la empresa “Asesores Buendía y Asociados S.A. que es la empresa que proporcionará la base de datos de las tres pymes familiares que han sido seleccionadas como muestra de la presente investigación .

También, se presentará información las tres pymes familiares que han sido seleccionadas para el análisis de la influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes ditribuidoras de bebidas de la ciudad de Guayaquil. Se presentará el número y la nómina de trabajadores, los años de trabajo y su salario.

En el proceso de levantamiento de infomación efectuado a través de las encuestas y entrevistas, instrumentos utilizados en dicho proceso. Se podrá realizar un análisis e interpretaciones a través de los resultados obtenidos.

4.1. Dinadec

Dinadec es una franquicia de cervecería Nacional, que se dedica a la comercialización, distribución y ventas de cervezas y otras bebidas. Ofrece un amplia selección de cervezas de burbuja fina, elaboradas a base de ingredientes naturales y aguas manantiales.

4.1.1. Sistema de negocio

Es la licenciatura exclusiva en el Ecuador de South African Brewer Limited, subsidiaria de SABMiller plc, grupo cervecero reconocido a nivel internacional, que el titular de las mejores prácticas comerciales y técnicos, así como tecnología empresarial (“Know How”) destinados a la explotación de “mejores prácticas” comerciales, de distribución, transporte, operación, manejo y servicios correlativos del grupo SABMiller aplicados alrededor del mundo.

Por otro lado, Dinadec es la actual legítima y exclusiva tenedora y titular del formato de negocio Franquicias Dinadec, correspondiente al sistema de Franquicias Dinadec, que comprende un conjunto sistematizado de elementos de propiedad intelectual, tales como marcas, nombres y lemas comerciales, hardware y software, información no divulgada, diseño de las unidades autorizadas, el Know How o conocimientos de cómo operar el formato de negocio, etc.

4.1.2. Misión y Objetivos de Dinadec

Misión

Comercializar, a nivel nacional, los productos fabricados por los proveedores, utilizando los mejores socios estratégicos: franquiciados, distribuidores y operadores logísticos que cumplen con estándares de distribución de clase mundial para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar entregas perfectas, eficientes y oportunas.

Objetivos

- Implementar un sistema de franquicias para la distribución de los productos
- Estandarizar y optimizar flota de reparto
- Estandarizar procesos e implementar controles en la distribución
- Emplear un plan de entrenamiento continuo para la mejora de procesos

4.2. Descripción de la empresa ASBUASA S.A.

“Asesores Buendía y Asociados S.A. ASBUASA”, es una compañía dedicada al servicio de asesoría contable y tributaria, teneduría de libros y auditoría, consultoría fiscal (procesamiento de nómina), entre sus principales actividades tenemos: (a) preparación de impuestos, (b)

mantención de libros contables y (c) remuneraciones a pagar. Actualmente, la compañía desarrolla sus operaciones en sus instalaciones que está ubicada en la calle Rodrigo Chávez 5, edificio central empresarial colon, para la respectiva atención de los clientes y proveedores.

ASBUASA S.A. facilitará la obtención de la base de datos de los clientes potenciales especialmente de las empresas familiares para el correcto estudio y análisis de la influencia de la administración familiar y la satisfacción laboral de los empleados. También, facilitara con usuarios y contraseñas de las pymes para descargar la planilla de trabajadores actualizada del instituto ecuatoriano de seguridad social (iess), de esa manera se verá reflejado el salario de cada uno de los trabajadores.

Misión

Ofrecer los mejores servicios de asesoría contable y tributaria, ayudando a las personas naturales y jurídicas con la máxima dedicación, responsabilidad y compromiso manteniéndolos al día en sus estados tributarios.

Visión

Ampliar el servicio de asesoría en el área legal y jurídica para un mejor desarrollo profesional, incrementar la cartera de clientes, incorporar nuevos talentos humanos a la empresa y brindar un mejor servicio.

4.3. Empresas Familiares

Con la base de datos que la empresa ASBUASA S.A. proporcionó, se pudo analizar las pymes que son administradas por un grupo familiar que se dedican al sector bebidas, Las tres pymes que serán objeto de investigación tienen en común que son franquicias de la empresa CERVECERIA NACIONAL entre estas tenemos:

- DIBECE S.A.
- DISMUZA S.A.
- PROMOBIEENES S.A.

4.3.1. DIBECE S.A.

Es una compañía que se dedica a la distribución de bebidas en el sector sur de la ciudad de Guayaquil, así mismo desarrolla sus operaciones en el sector sur de Guayaquil. DIBECE S.A.

cuenta con una nómina de treinta y tres empleados la cuales se dividen en administrativos y operativos.

4.3.2. DISMUZA S.A.

Es una compañía que se dedica a la distribución de bebidas en el sector centro de la ciudad de Guayaquil, así mismo desarrolla sus operaciones en el sector centro de Guayaquil. DISMUZA S.A. cuenta con una nómina de treinta y ocho empleados la cuales se dividen en administrativos y operativos.

4.3.3. PROMOBIEENES S.A.

Es una compañía que se dedica a la distribución de bebidas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, así mismo desarrolla sus operaciones en el sector norte de Guayaquil. PROMOBIEENES S.A. cuenta con una nómina de treinta y ocho empleados la cuales se dividen en administrativos y operativos. En la siguiente tabla se presentara la nómina de trabajadores

4.4. Misión de las empresas familiares

Con el objetivo de determinar los mecanismos que conlleva al logro de la visión de realizar los siguientes aspectos:

- Mejorar y modernizar la flota de reparto.
- Optimizar los recursos de la empresa, tanto en el capital humano como en el capital empresarial.
- Brindar un servicio de primera con personal debidamente entrenado y capacitado en atención y satisfacción al cliente.
- Dotar de los diversos productos de consumo y marcas reconocidas de DINADEC S.A.

4.5. Visión de las empresas familiares

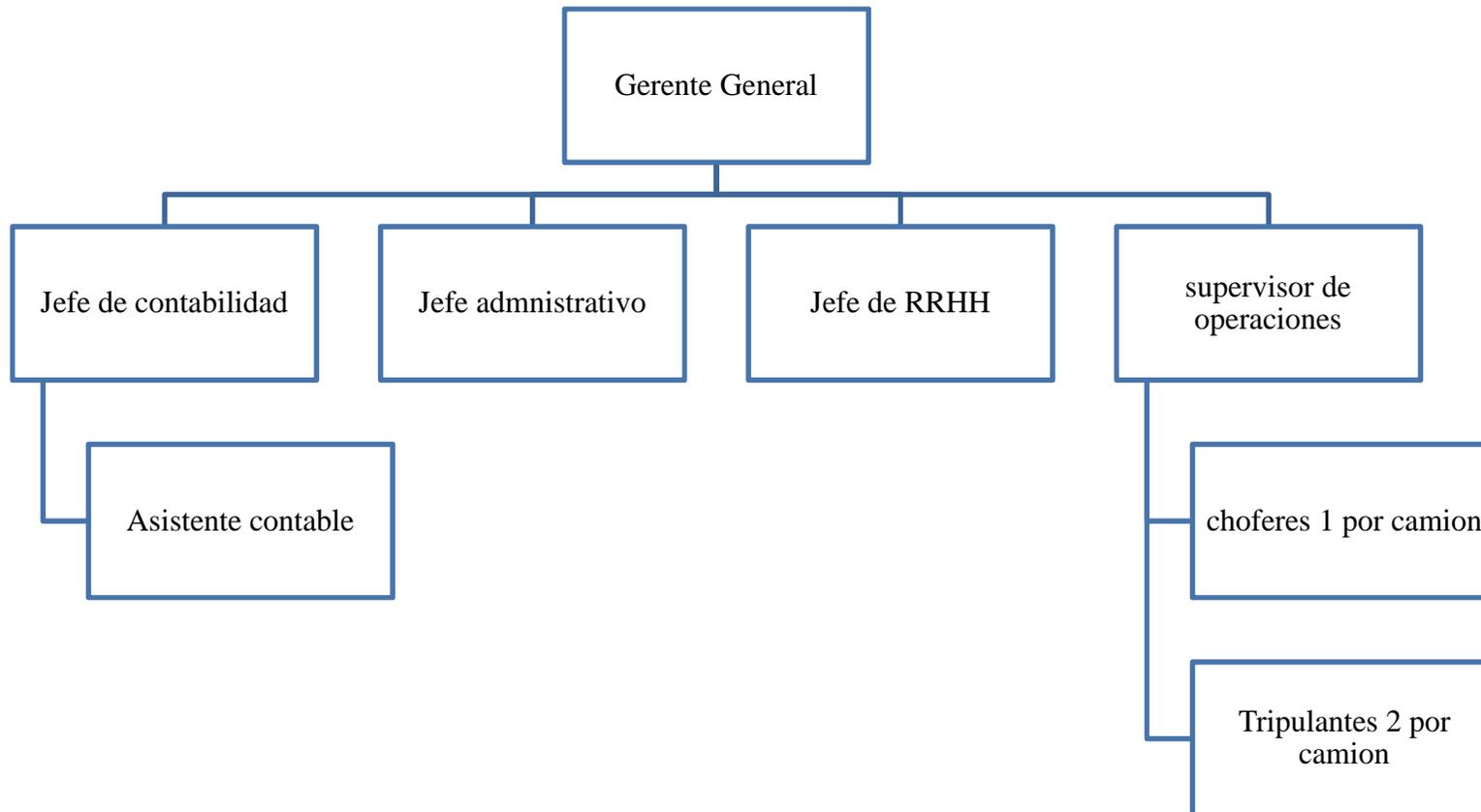
Convertirse en una de las principales distribuidoras de cervezas, ser líder y reconocida por el servicio que brinda al mercado, por la calidad de su flota de reparto, comodidad, seguridad y ambiente que brindan las instalaciones.

4.6. Objetivos de las empresas familiares

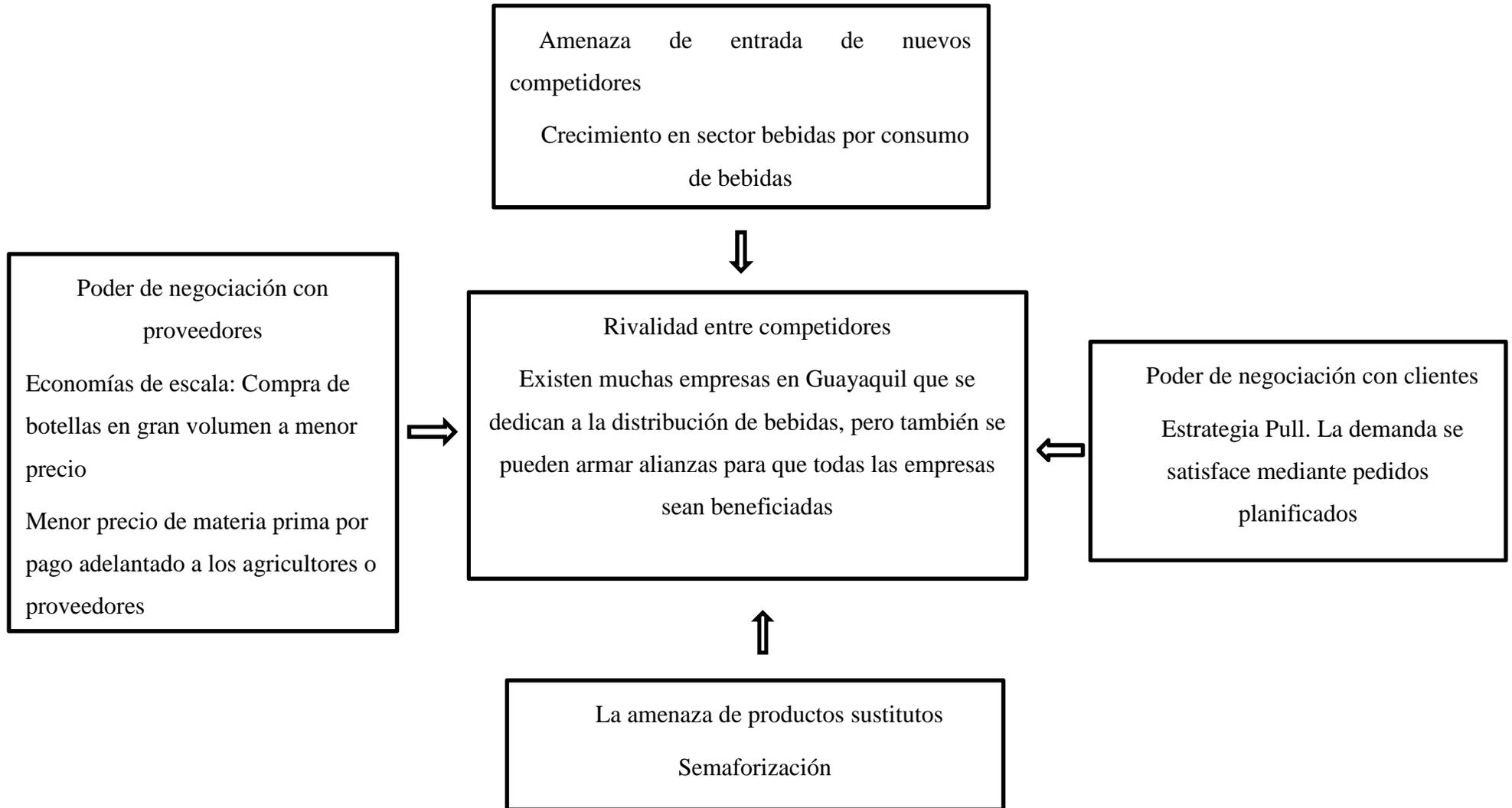
- Mejoramiento continuo interno y externo.
- Trabajar y ganar en equipo.

- Comprender y respetar a los clientes.
- Responsabilidad clara e individual.

4.7. Organigrama de las distribuidoras



4.8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Amenaza de entrada de nuevos competidores

El 2% del PIB del país es del sector bebidas, con lo que se puede determinar que la amenaza de nuevos competidores es baja aunque haya un aumento significativo del crecimiento ya que se debe a un aumento de consumo de la población de las bebidas.

Amenaza de productos sustitutos

Una amenaza a los productos sustitutos es la semaforización que es un sistema de alerta que consiste en comunicar a los consumidores los niveles de azúcar, grasa o su contenido de sal. El ministerio de salud pública a través de atribuciones, regularon este sistema de etiquetado, el cual desde el 2015 Las autoridades impusieron que todo producto alimenticio y de bebida contengan esta información a partir del 2015. El impacto es tal que muchas empresas debido a que existen nuevas bebidas que ofrecen un nivel más bajo de azúcares o grasas dado que muchas personas están tomando conciencia de la salud

Poder de negociación de clientes

El poder de negociación con clientes es bajo ya que las distribuidoras deben cumplir con la demanda exigida que se basa en una planificación previa disponiendo de la cantidad, de la marca solicitada y básicamente el suministro

Poder de negociación de proveedores

Las distribuidoras de bebidas a sus proveedores les hacen pedidos según la cantidad que estas demanden, es decir, que utilizan la estrategia pull, (se compra para vender), esta estrategia está orientada sobre todo a los canales de distribución o cadenas de suministro ya que la presión para crear demanda está sobre éstos; se basa en la comunicación de forma ascendente de consumidor final a fabricante, en la que el distribuidor debe abastecerse de los productos que el consumidor final solicite y de la marca que esta solicite por ello el poder de negociación de proveedores es alto ya que su capacidad de negociación en este canal es reforzada.

Rivalidad entre competidores

En el mercado existen muchas empresas distribuidoras la cuales por lo general son empresas familiares. La rivalidad es alta debido a que existen muchas empresas en Guayaquil que se dedica a la distribución de bebidas.

4.10. Análisis de los datos

4.10.1. Cuestionario de Administración laboral: Empresas DIBECE S.A., DISMUZA S.A., PROMOBIEENES S.A.

Pregunta 1

Tabla 9

Pregunta 1 de las encuestas: Le agrada trabajar en la empresa

1. Le agrada trabajar en la empresa	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Si	72	87,80%
No	10	12,20%
Total	82	100%

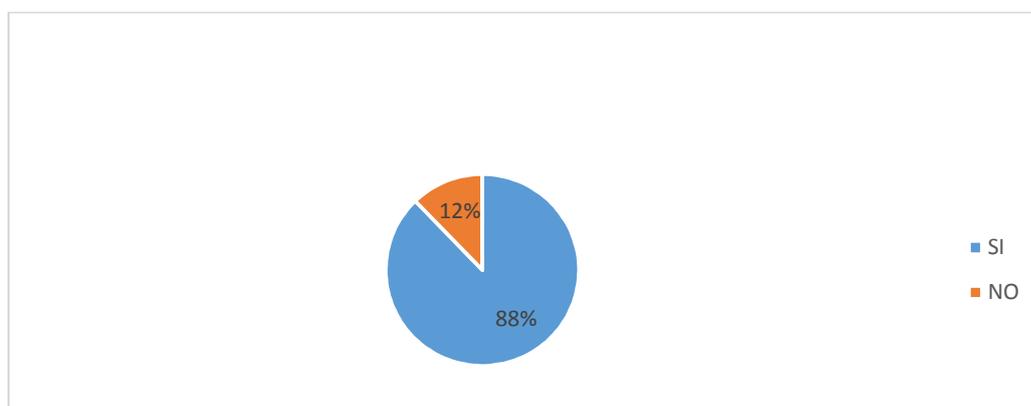


Figura 8. Pregunta 1 de las encuestas

Análisis: El 88% de la población se siente a gusto trabajando en las empresas distribuidoras, mientras que el 12% restante no piensa igual. El personal que tiene laborando por más tiempo le agrada trabajar más en la empresa, mientras que el porcentaje más bajo lo conforman los más jóvenes no se sienten a gusto en la empresa. En cuanto al género, a quienes les agrada trabajar en la empresa son más hombres que mujeres.

Interpretación.- Muchos trabajadores se sienten a gusto trabajando en éstas empresas, ya que es su fuente de ingresos, y muchos de los trabajadores, en su gran mayoría tienen familia a la que proveer. Sin embargo existe un porcentaje que preferiría encontrar un trabajo que le ofrezca más oportunidades, por lo general estas personas son jóvenes y debido a que la juventud busca cada vez mejores oportunidades y siempre aspirar a más por su propia naturaleza y el entorno en el que se han desarrollado rodeado de tecnología, y de una educación más orientada a la globalización, que abren nuevos horizontes y una visión diferente a muchas otras personas que

no tuvieron esas oportunidades, como es el caso del personal operativo que no aspiran a más porque no hay manera de ascender en ese puesto y muchos de ellos no han concluido sus estudios, por lo tanto el porcentaje más joven busca crecer profesionalmente buscando más y mejores oportunidades.

Pregunta 2

Tabla 10

Pregunta 2 de la encuesta: Conoce la misión y visión de la empresa

2. Conoce la misión y visión de la empresa.	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Si	39	52%
No	43	48%
Total	82	100%



Figura 9. Conoce la misión y visión de la empresa.

Análisis: En este caso, la brecha entre los que conocen y los que no conocen la misión y visión de las empresas, no es tan ancha, es decir que solo un poco menos de la mitad de la población no conoce la misión y visión de la empresa podría ser porque tienen menos tiempo laborando aunque también hay una porción que ya labora desde hace años y no están familiarizados con esta parte de la empresa en la que labora.

Interpretación.- Para una mejor inserción en la empresa e involucramiento es conveniente que todos los empleados conozcan las bases y principios que consolidan la empresa, por tanto es muy probable que este 48% sea un personal contratado recientemente o tal vez no se siente a gusto realmente en el lugar en que trabaja, ya que no se siente identificado con los pilares de la empresa. Aunque el porcentaje es menor del que si conoce la misión y visión de la empresa, se debería poner más énfasis en dar a conocer cuál es la razón de ser de la empresa ya que al no

conocer algo tan importante en el lugar en que se labora puede ayudar a que éstas personas no se sientan identificados con los objetivos y la imagen que la empresa quiere formar ante la sociedad. Si Dibece S.A. se propone que todos sus empleados conozcan la misión y donde se proyecta la empresa durante un tiempo determinado. De ésta forma reflejarán lo que la empresa quiere dar a conocer y al mismo tiempo se sentirán más involucrados con las metas que quiere alcanzar Dibece S.A.

Pregunta 3

Tabla 11

Pregunta 3 de la encuesta: Al momento de firmar el contrato, la empresa le entrego el reglamento interno de la compañía

3. Al momento de firmar el contrato, la empresa le entrego el reglamento interno de la compañía	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Si	10	12%
No	72	88%
Total	82	100%

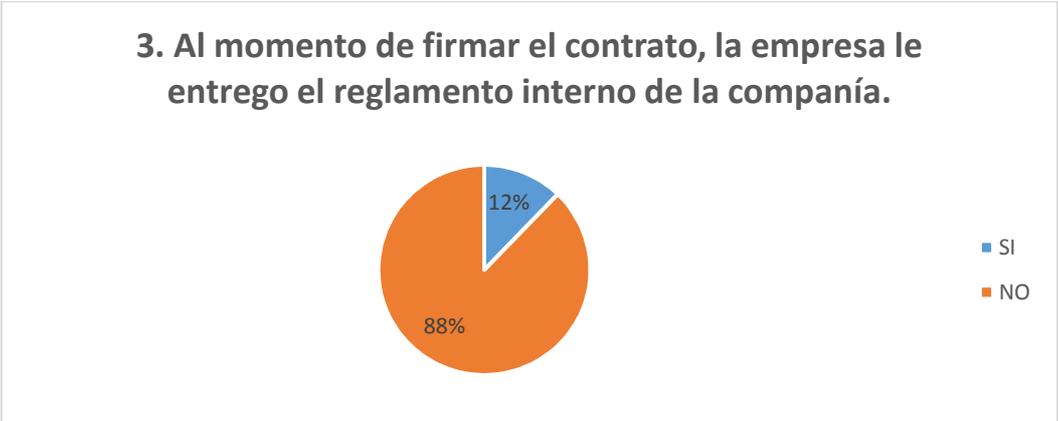


Figura 10. Al momento de firmar el contrato, la empresa le entrego el reglamento interno de la compañía

Análisis: El 88% de la empresa asegura no haber recibido el reglamento interno de las compañías. El 12% dice que sí. La mayoría de la población que indica que no recibió el reglamento interno, con respecto al género es bastante equitativo, y con respecto a la edad y el tiempo que tienen laborando en las distribuidoras el 7% es un personal entre unos recién incorporados y también quienes ya han laborado en Dibece durante mucho más tiempo.

Interpretación.- Se podría dar a entender mediante los resultados arrojados, que en realidad Dibece no da a conocer a sus empleados su reglamento interno y las normas que se deben

cumplir, lo que genera una desorganización latente y se puede reflejar la falta de comunicación entre el personal administrativo familiar y los demás trabajadores. También se puede inferir que no hay un reglamento establecido o que no se considera muy importante y que tal vez el reglamento es verbal lo que demuestra la informalidad de ésta pyme familiar.

Pregunta 4

Tabla 12

Pregunta 4 de las encuestas: Esta de acuerdo con su salario

4. Esta de acuerdo con su salario.	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Si	61	74%
No	21	26%
Total	82	100%

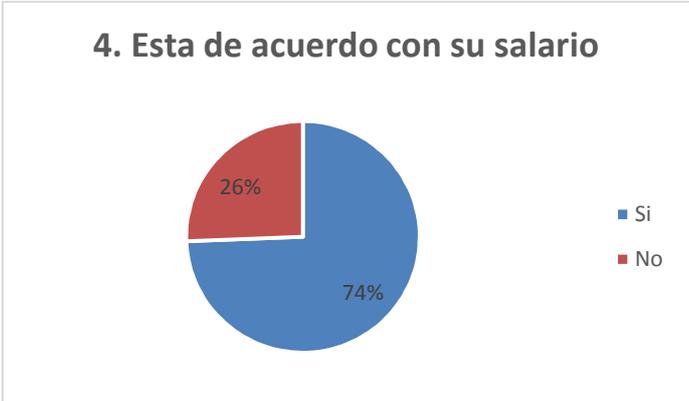


Figura 11. Esta de acuerdo con su salario

Análisis:

De los 82 trabajadores que trabajan en las tres distribuidoras, el 74% de la población está de acuerdo con su salario, y el 25% no lo está. Según indican en las encuestas los que llevan más tiempo trabajando en estas empresas están de acuerdo y la otra porción en desacuerdo llevan menos tiempo. Con respecto al género mujeres están más en desacuerdo con su sueldo.

Interpretación.- La mayoría de la población de acuerdo con el sueldo que reciben quincenalmente es de género masculino del personal operativo, (transportistas, cargadores, y empacadores). Las distribuidoras pagan sueldos básicos pero al ser personal operativo si se les reconoce las horas que trabajan de más, ya que no tienen un horario bien establecido, sino que a veces pueden trabajar de más, por lo que se les considera un poco más de sueldo y en cuanto

al personal administrativo que aunque no son muchos, y en su mayoría son mujeres en desacuerdo se debe a que muchas veces son madres solteras y no les alcancé para abastecer su familia.

Pregunta 5

Tabla 13

Pregunta 5 de la encuesta: La empresa realiza capacitaciones

5. La empresa realiza capacitaciones.	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Si	53	65%
No	29	35%
Total	82	100%

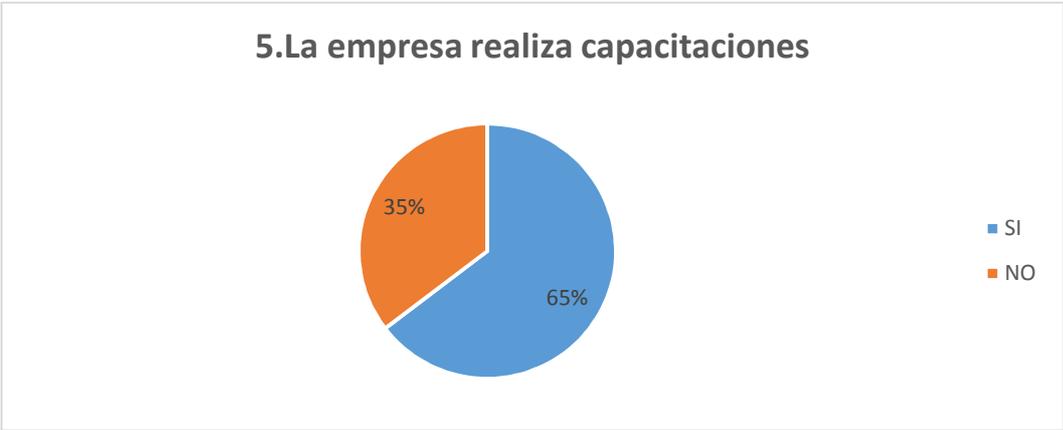


Figura 12. La empresa realiza capacitaciones

Análisis:

En cuanto a las capacitaciones que realiza la empresa, el 35% no recibe capacitaciones y el 65% sí lo hace, en su mayoría hombres reciben más capacitaciones que mujeres y en cuanto a la edad y tiempo que llevan trabajando para estas distribuidoras es muy equitativo, hay quienes son más jóvenes y no reciben capacitaciones y quienes no son tan jóvenes y las reciben, lo mismo sucede con el tiempo de labor del género masculino quienes llevan trabajando más tiempo han recibido capacitaciones como quienes ya trabajan desde hace tiempo quienes no la han recibido.

Interpretación.- Como ya se mencionó, Dibece, Dismuza y Promobienes son empresas distribuidoras si bien independientes, pero que se encargan de distribuir bebidas de la franquicia Dinadec, por lo tanto, ésta se encarga de organizar, planificar y de llevar a cabo las

capacitaciones que generalmente está orientada a los empleados del área operativa ya que es donde se lleva el procesos de trasportación y la distribución misma, por lo tanto concuerda en que los transportistas, y quienes se encargan de la distribución reciban capacitaciones, mientras que el área administrativo recibe menos capacitaciones en cuanto a los procesos internos como son tributación, facturación, servicio al cliente, liderazgo, etc. Lo que contrasta significativamente con el área operativa de la empresa, cuando deberían ir de la mano, para que exista un mejor desempeño y que exista una equidad en las áreas de trabajo.

Pregunta 6

Tabla 14

Pregunta 6 de las encuestas: La empresa utiliza incentivos motivadores

6. La empresa utiliza incentivos motivadores	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Si	9	11%
No	73	89%
Total	82	100%



Figura 13. La empresa utiliza incentivos motivadores.

Análisis: El 89% contestó que las empresas no utilizan incentivos motivadores y 11% respondió positivamente ante los de incentivos que utilizan las distribuidoras. En cuanto a género, el masculino percibe más los incentivos motivadores y en cuanto al tiempo de labor, los que tienen más tiempo trabajando los percibe, mientras lo que tienen menos tiempo en las distribuidoras no los percibe.

Interpretación.- El personal que ya tiene más tiempo laborando indica que si existen incentivos en estas empresas, debido a que se organizan torneos de fútbol internos en dos de las empresas y en fin de año se le realiza una cena, lo cual este porcentaje considera como incentivos motivadores, pero ya que el 89% no los percibe significa que no son conscientes de

lo que es un incentivo motivador o no los considera parte de incentivos, ya que sus expectativas con respecto a la motivación tiene que ver con un aumento de sueldo o un ascenso, lo que realmente en estas empresas al ser familiares no tienden a manejar ya que los puestos de más categoría o jerarquía los ocupan los miembros de la familia como es común que se manejen las empresas familiares en Ecuador.

Pregunta 7

Tabla 15

Pregunta 7 de las encuestas: Existe comunicación entre jefe y colaboradores

7. Existe comunicación entre jefe y colaboradores	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Si	36	44%
No	46	56%
Total	82	100%

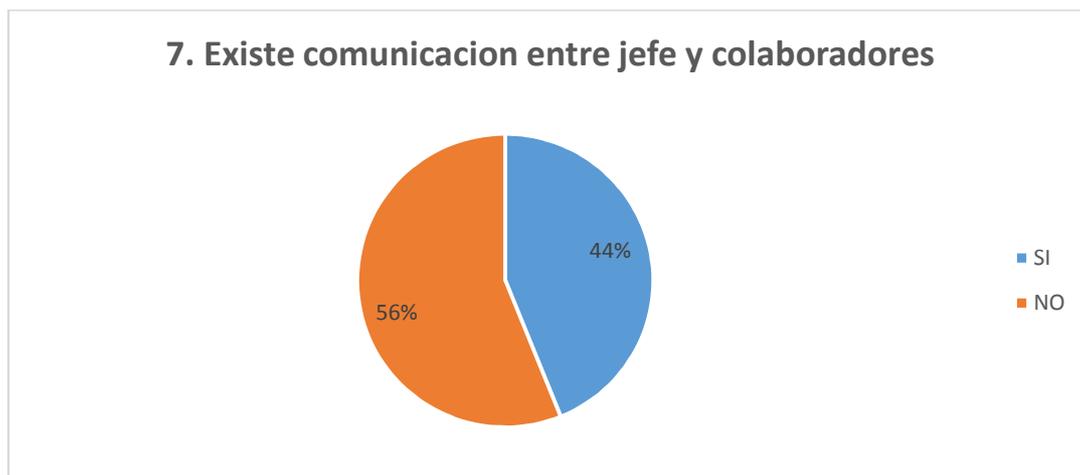


Figura 14. Existe comunicación entre jefe y colaboradores

Análisis:

El 56% opina que no existe comunicación entre jefe y colaborador, mientras que el 44% del personal de las empresas indican que si la hay. Los empleados más antiguos indican que si hay una relación positiva de comunicación, mientras los que se han integrado hace pocos años indican que la comunicación no es positiva con sus jefes. En cuanto al género mujeres perciben una mejor comunicación con la gerencia, que el género masculino.

Interpretación.- Debido a que el sesgo no es tan variable, y que en su mayoría se opina que no existe comunicación entre jefe y colaboradores, se debe reconocer que las distribuidoras no han trabajado en cuanto a la mejora de esto y por tanto sea un problema que está perjudicando a la empresa y los empleados no se sienten más involucrados. Aunque existe también un 44%

que indica que si existe comunicación tal vez se deba a que la comunicación no está llegando a todos sus canales, o que el 56% no se siente escuchado en sus opiniones, y en cuanto a lo que piensan. Por eso se refleja en el clima laboral que muchos no estarán a gusto o que exista tensión y por lo tanto los empleado se puedan sentir menos satisfechos o realizados al no estar conectados directamente con su líder y como consecuencia afectando la conexión de los intereses de las distribuidoras con los intereses del personal.

4.10.2. Cuestionario de satisfacción laboral: Empresas DIBECE S.A., DISMUZA S.A., PROMOBIEENES S.A.

Pregunta 1

Tabla 16

Pregunta 1 de la encuesta: Esta de acuerdo trabajar en una empresa familiar

1. Esta de acuerdo trabajar en una empresa familiar.	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	33	40%
De acuerdo	23	28%
En desacuerdo	16	20%
Totalmente en desacuerdo	10	12%
Total	82	100%

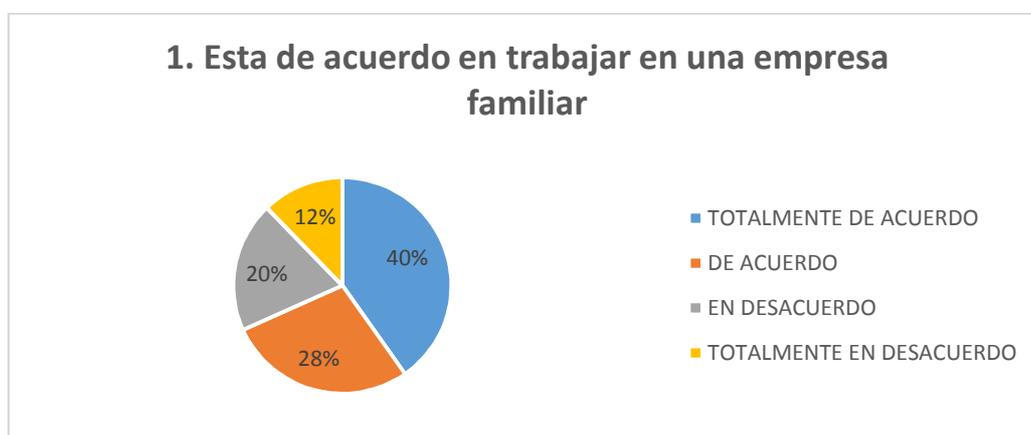


Figura 15. Esta de acuerdo trabajar en una empresa familiar

Análisis:

Se puede observar que la mayoría de la población está de acuerdo en trabajar en una empresa familiar, y lo totalmente opuesto a esta población es el 12% que se encuentran en desacuerdo en trabajar en una empresa familiar, mientras que el 48% de la población de las empresas distribuidoras de bebidas pueden estar en acuerdo o desacuerdo pero no de una forma radical, en este grupo se encuentra el personal mas joven y con menos tiempo en la empresa. El personal del género masculino estás mas de acuerdo en trabajar en un empresa familiar.

Interpretación.- El porcentaje que mayor esta de acuerdo en trabajar en un empresa familiar son los trabajadores que más tiempo tienen debido a que ellos si sineten más motivación en la empresa, tomando en cuenta que el personal operativo es más numeroso y podría existir la relación de su satisfacción laboral con su respuesta en esta pregunta, pero el otro grupo que

trabaja en el área administrativa ya que viven más los problemas de las oficinas sienten que el clima organizacional en una empresa familiar no es muy agradable para ellos. Sin embargo solo el 12% esta en total desacuerdo, que significa 10 personas de la muestra total en las tres empresas, lo que significa que estas personas podrían no sentirse para nada incentivadas o motivadas en las empresas distribuidoras que trabajan que son dirigidas y administradas por una familia.

Pregunta 2

Tabla 17

Pregunta 2 de la encuesta: Considera importante el trabajo en equipo

2. Considera importante el trabajo en equipo	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	34	41%
De acuerdo	23	28%
En desacuerdo	17	21%
Totalmente en desacuerdo	8	10%
Total	82	100%

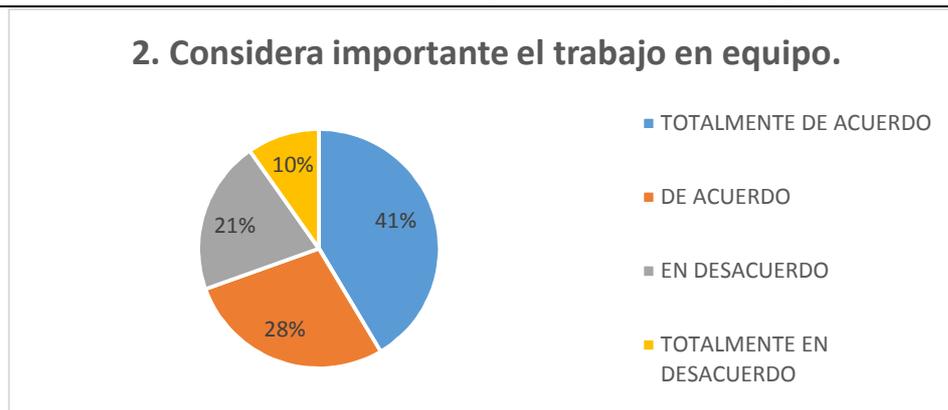


Figura 16. Considera importante el trabajo en equipo

Análisis:

El trabajo en equipo también fue evaluado desde la perspectiva de cada trabajador en que una gran mayoría esta de acuerdo en el trabajo en equipo, mientras la minoría esta en total desacuerdo. Tanto personal administrativo como personal operativo concuerda con el trabajo en equipo de manera positiva, y también los más jóvenes tienen gran aceptación del trabajo en equipo, las personas que están en desacuerdo tienen más tiempo trabajando en las distribuidoras y también quienes tienen poco menos de tiempo.

Interpretación.- El trabajo en equipo es una estrategia para que los empleados se sientan más involucrados en el trabajo, además que ayuda a que se pueda tener más ideas y aportar eficientemente con cada uno de sus colaboradores, y el tiempo en terminar una tarea se reduce.

El personal operativo y administrativo que esta de acuerdo con el trabajo en grupo y que lo considera importante siente que es una forma más social de trabajar y de esta forma poder ayudarse unos con otros trabajando de una manera más saludable: también observamos aceptación de esta forma de trabajar con el personal que es más joven ya que son más flexibles al cambio y a las nuevas formas de trabajo para cumplir con los objetivos de una organización. En el siglo XXI se ha adoptado nuevas formas más eificientes de trabajar que han sido favorables y por eso son revolucionarias y ya forman pate de un a actividad común además ayuda a generar un buen ambiente laboral, por tanto el trabajo en grupo tiene una buena aceptación en las organizaciones.

Pregunta 3

Tabla 18

Pregunta 3 de la encuesta: Disfruto del trabajo y las actividades que desempeño

3. Disfruto del trabajo y las actividades que desempeño	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	37	45%
De acuerdo	22	27%
En desacuerdo	15	18%
Totalmente en desacuerdo	8	10%
Total	82	100%

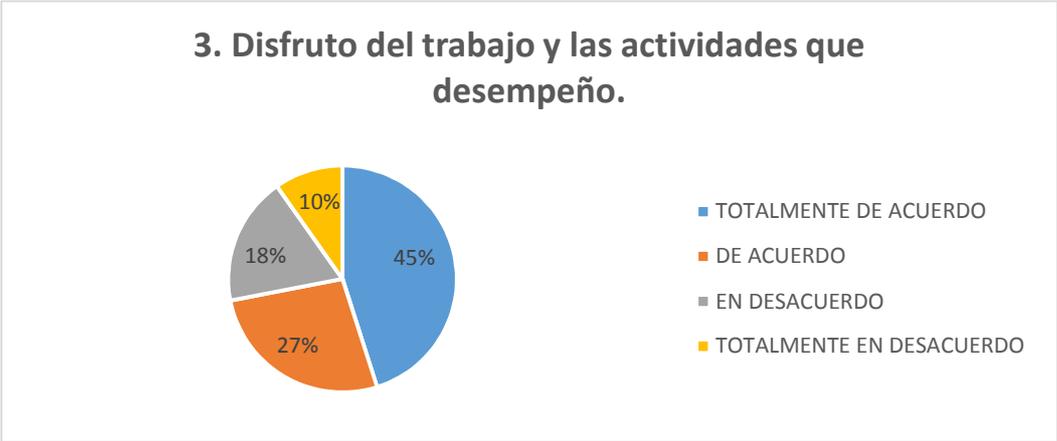


Figura 17. Disfruto del trabajo y las actividades que desempeño

Análisis:

La gran mayoría de la población disfruta del trabajo y de las actividades y tarea que desempeña en su área, por el contrario un 10% que equivale a 8 personas de el total de la muestra no disfruta su actividad laboral, el siguiente porcentaje es de la población que esta de acuerdo, y el 18% en desacuerdo. Las personas del género masculino se siente más de acuerdo con las actividades laborales que desempeña, el personal más antiguo esta también de acuerdo y una parte de los porcentaje más bajo es personal más joven.

Interpretación.- Mientras las personas disfruten su trabajo se sentirán realizadas en el ámbito profesional y personal, por lo tanto la importancia de evaluar su desempeño en el puesto de trabajo y las actividades que realiza. Como se observa gran parte si disfruta de su trabajo incluso el grupo que siente un grado menos de satisfacción o que disfrute su trabajo porque aún así esta de acuerdo lo que podría significar que estas personas estén desorientadas en sus funciones o no tengan bien definidas sus tareas pero aún así las hacen. El problema radica en el 18% que ya no disfruta sus actividades y más aún el 10% que esta en total desacuerdo porque es un personal que no esta aportando muy positivamente en las actividades que se la ha propuesto, se puede deber a que no siente afinidad con sus actividades o tiene problemas personales que están influyendo con sus actividades laborales.

Pregunta 4

Tabla 19

Pregunta 4 de la encuesta: El personal de mi área de trabajo es apreciado por el resto de mis compañeros.

4. El personal de mi área de trabajo es apreciado por el resto de mis compañeros.	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	38	46%
De acuerdo	23	28%
En desacuerdo	12	15%
Totalmente en desacuerdo	9	11%
Total	82	100%

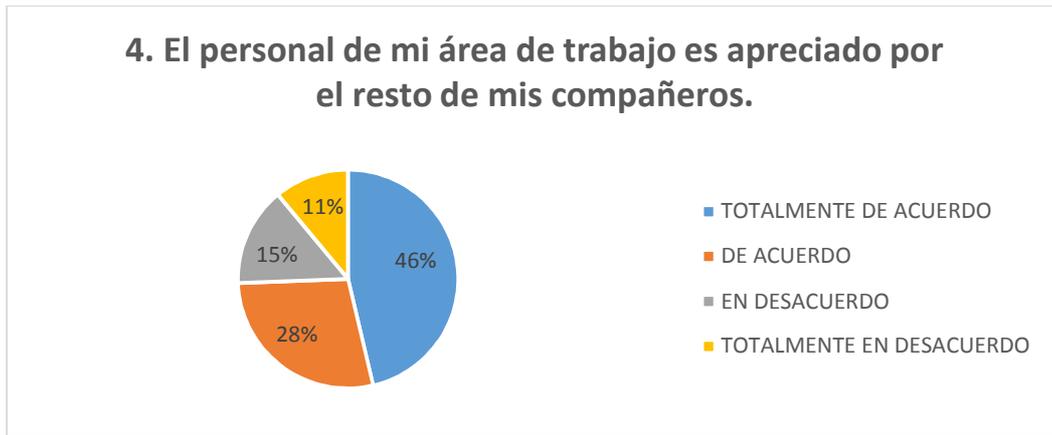


Figura 18. El personal de mi área de trabajo es apreciado por el resto de mis compañeros.

Análisis:

En la figura 25 se puede observar la respuesta en cuanto a como aprecian los trabajadores el aprecio por sus demás compañeros, como lo perciben. En que 46% de la población esta totalmente de acuerdo en que el personal de trabajo es apreciado por sus demás compañeros. El 11% que es la minoría no considera que el personal sean apreciados por sus compañeros. En cuanto al tiempo de estadía en las empresas la mayoría del personal que esta de acuerdo o totalmente de acuerdo son persona que han laborado en las distribuidoras por mucho tiempo.

Interpretación.- Es también muy importante como ve el personal la relación con sus compañeros, unos con otros, ya que de esto podría depender que los trabajos en grupo puedan funcionar del todo y también par aque exista un clima laboral sano en la organización . Esta pregunta se refiere a si el personal puede observar si existe una buena relación de respeto en el trabajo de cada persona y si se ha observado roces que podrían implicar algo negativo en el área de trabajo. Las personas que están de acuerdo y totalmente de acuerdo podrían ser personas que son más flexibles a laboral sin tomarse nada personal y tratan de manetener un buen clima, y que prefieren ser positivos lo que es bueno para lograr un buen clima organizacional. Mientras que la minoría que esta en desacuerdo o total desacuerdo se podría evaluar de manera que puedan haber conflictos entre los trabajadores. Pero que se deban solucionar para mantener el clima organizacional que toda empresa u organización ya que es un factor que puede influir en la satisfacción laboral y que los trabajadores se sientan motivados.

Pregunta 5

Tabla 20

Pregunta 5 de la encuesta: *Mi trabajo me permite desarrollarme laboral y profesionalmente.*

5. Mi trabajo me permite desarrollarme laboral y profesionalmente.	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	28	34%
De acuerdo	19	31%
En desacuerdo	25	23%
Totalmente en desacuerdo	10	12%
Total	82	100%



Figura 19. Mi trabajo me permite desarrollarme laboral y profesionalmente.

Análisis:

La población que está de acuerdo de una u otra forma es mayoría, aunque hay personas que están más en desacuerdo que de acuerdo y un 12% simplemente indica que no está de acuerdo en ningún nivel en que el trabajo en las distribuidoras le permite desarrollarse laboral y profesionalmente, la población que está de acuerdo son personas que ya labora desde hace más de 5 años en las empresas, aunque también hay jóvenes que están de acuerdo. En cuanto a los porcentajes más bajos en su mayoría son de género masculino y algunos tienen más de cinco años laborando en las distribuidoras.

Interpretación.- Esta pregunta puede tener relación con la pregunta 3. En la que se preguntó si se disfrutaba de sus actividades laborales, en la que la gran parte de la población estaba de acuerdo, en lo que se puede inferir que aunque disfruten trabajar y disfruten desempeñar sus actividades diarias de labores en las distribuidoras, pueden sentir que no pueden ascender en su puesto de trabajo, como en el caso de los distribuidores y transportistas que ellos conocen que en su puesto no hay manera de poder ascender pero sin embargo disfrutaban de sus actividades laborales, y en cuanto al personal administrativo que no siente que pueda desarrollarse

profesionalmente dado que es una empresa familiar sienten que no hay manera de poder ascender jerárquicamente ya que esos puestos son ocupados y siempre llega a ser así por los miembros de la familia.

Pregunta 6

Tabla 21

Pregunta 6 de la encuesta: En mi área de trabajo mis ideas y opiniones son bien recibidas.

6. En mi área de trabajo mis ideas y opiniones son bien recibidas.	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	30	37%
De acuerdo	23	28%
En desacuerdo	18	22%
Totalmente en desacuerdo	11	13%
Total	82	100%

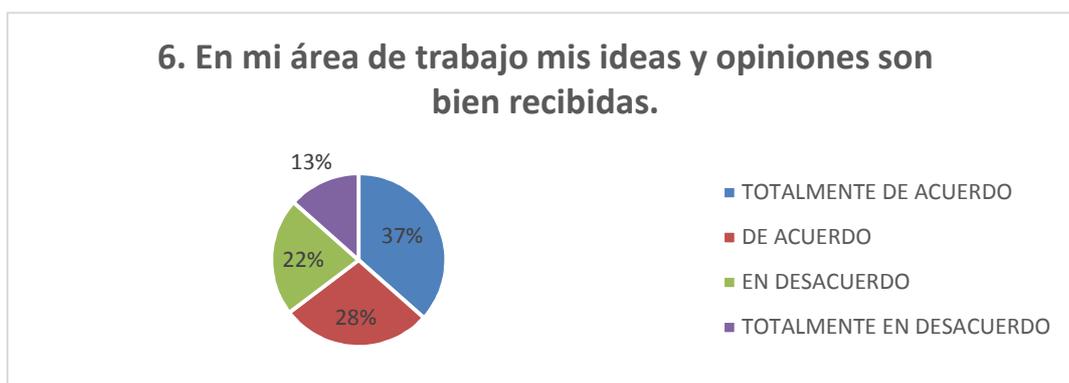


Figura 20. En mi área de trabajo mis ideas y opiniones son bien recibidas.

Análisis:

El 37% de la población y el 28% están de acuerdo en que sus opiniones son recibidas en su área de trabajo, pero también existe un porcentaje aunque menor que percibe diferente la manera en que sus opiniones están siendo recibidas o escuchadas. El género masculino indica que tiende a ser más escuchado, y las personas con menos tiempo de labor se sienten menos escuchados

Interpretación.- La importancia de que las opiniones e ideas sean escuchadas y recibidas influye en que las personas se sientan más motivadas. Dado los resultados acerca de que las opiniones e ideas son recibidas en el área de trabajo de cada trabajador se puede inferir que si si son escuchados pero al observar la figura 27 se puede notar que existen personas en desacuerdo con respecto a esta pregunta, lo que indica que no todos reciben el mismo trato en

su área de trabajo que también puede indicar que las ideas que esta población expresa no son aplicadas.

Pregunta 7

Tabla 22

Pregunta 7 de la encuesta: Me siento cómodo con la relación que llevo con mi jefe

7. Me siento cómodo con la relación que llevo con mi jefe.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	31	37,80%
De acuerdo	25	30,49%
En desacuerdo	14	17,07%
Totalmente en desacuerdo	12	14,63%
Total	82	100,00%

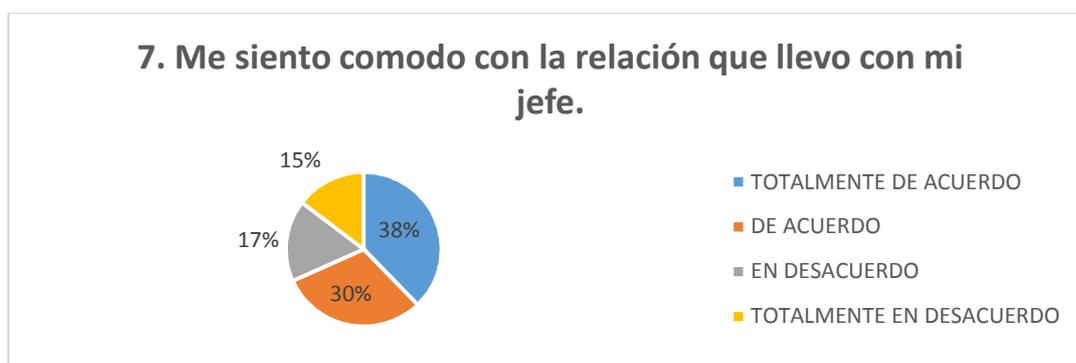


Figura 21. Me siento cómodo con la relación que llevo con mi jefe

Análisis:

El 38% de una población de 82 personas ha indicado sentirse cómodo con la relación que tiene con su jefe en las respectivas distribuidoras, el 30% también está de acuerdo, mientras en menor porcentaje no se sienten de acuerdo con respecto a la relación laboral que tienen con su jefe.

Interpretación.- Aunque la mayoría de la población se siente cómoda con la relación con sus jefes en las respectivas distribuidoras para las que laboran, lo cual es importante para que exista una excelente comunicación. Sin embargo se puede observar en los resultados de los desacuerdos que la comunicación no está siendo efectiva o los canales de comunicación no están llegando a todos los empleados, además que también implica mucho el liderazgo del jefe quien debe equilibrar un ambiente positivo para todos los trabajadores

Pregunta 8

Tabla 23

Pregunta 8 Me gusta mi horario de trabajo

8. Me gusta mi horario de trabajo.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	43	53%
De acuerdo	23	28%
En desacuerdo	11	13%
Totalmente en desacuerdo	5	6%
Total	82	100,00%



Figura 22. Me gusta mi horario de trabajo

Análisis

Un gran porcentaje de la población esta totalmente de acuerdo con su horario de trabajo, pero también se puede observar en la figura 8 que entre 19% de la población indica no estar de acuerdo ni totalmente de acuerdo.

Interpretación.- En las empresas distribuidoras los horarios de trabajo son 8 horas como lo establecido en el régimen constitucional y el código de trabajo, sin embargo hay quienes trabajan horas extras o no terminan sus labores a la hora determinada, que puede depender de las rutas que ellos toquen recorrer o del tiempo que utilicen en despachar los productos, por lo tanto hay trabajadores que no estén de acuerdo con su horario de trabajo, mientras que la mayoría de la población esta de acuerdo ya que en las oficinas el horario de trabajo es más regular de lo que podría pasar en el área operativa.

Pregunta 9

Tabla 24

El buen desempeño es reconocido por mi jefe

9. El buen desempeño es reconocido por mi jefe.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	45	9,76%
De acuerdo	27	8,54%
En desacuerdo	6	54,88%
Totalmente en desacuerdo	4	26,83%
Total	82	100,00%

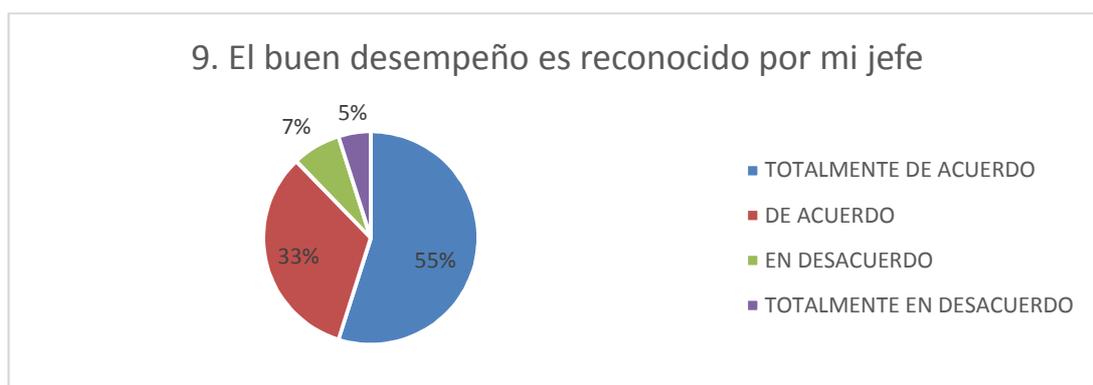


Figura 23. El buen desempeño es reconocido por mi jefe

Análisis:

El 55% de la población percibe que su desempeño es reconocido por su jefe, lo que se puede corroborar con el 33% de la población siguiente que asegura que su desempeño laboral si es reconocido por su jefe, pero también existe la población que no esta de acuerdo ni totalmente de acuerdo que indica que su desempeño no lo reconoce su jefe.

Interpretación.- El reconocimiento del desempeño por el jefe es un buen motivante cuando este viene acompañado de recompensas, sin embargo, existe un porcentaje que parece no estar de acuerdo debido a que el desempeño no esta siendo reconocido de la forma que esta porción de la población espera o tiene expectaivas, y se puede inferir que el reconociemiento es de manera verbal haciendo que esta población se sienta demotivada.

Pregunta 10

Tabla 25

Nuestros clientes están satisfechos con nuestros productos y servicios

10. Nuestros clientes están satisfechos con nuestros productos y servicios.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	49	60%
De acuerdo	30	37%
En Desacuerdo	2	2%
Totalmente En Desacuerdo	1	1%
Total	82	100,00%



Figura 24. Nuestros clientes están satisfechos con nuestros productos y servicios

Análisis:

El 60% de la población indica estar totalmente de acuerdo en que los clientes están totalmente de acuerdo en cuanto a si los clientes se sienten satisfechos con los productos y servicio que ofrecen las distribuidoras. El 37% seguido esta de acuerdo y en un porcentaje muy bajo están en desacuerdo. La mayoría de distribuidores están de acuerdo.

Interpretación.- Los servicios que ofrecen las distribuidoras son despachar el producto mediante rutas establecidas previamente en conjunto con una planificación y cronograma que depende de los pedidos que las distribuidoras deben abastecer, estas empresas son muy cuidadosas en entregar el producto a tiempo y la cantidad que se indique pues Dinadec se encarga de capacitar para que sea un personal apto en estas actividades, y en cuanto al producto al ser una distribuidora, no productora, sino que se encarga de distribuir los productos de las franquicias de Dinadec, la cual ofrece productos de calidad sin embargo pueden existir devoluciones debido al margen de error que puede tener una empresa.

Pregunta 11

Tabla 26

Estoy informado de los cambios de las políticas de la empresa

11. Estoy informado de los cambios de las políticas de la empresa.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	33	49%
De acuerdo	40	40%
En desacuerdo	4	5%
Totalmente en desacuerdo	5	6%
Total	82	100,00%

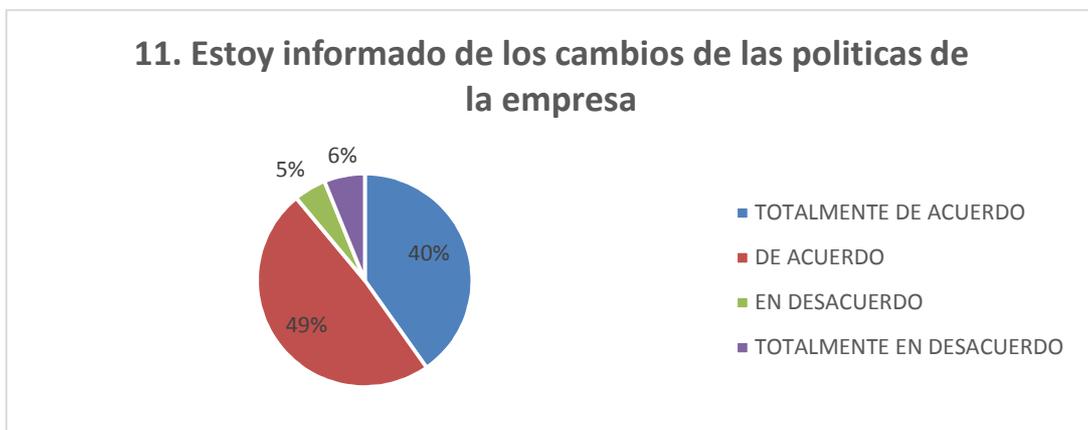


Figura 25. Estoy informado de los cambios de las políticas de la empresa

Análisis

Una gran cantidad de la población están en total de acuerdo y de acuerdo respectivamente como se puede observar en la figura 11, sin embargo existe una pequeña cantidad que indica que no están siendo informados de los cambios de las políticas de la empresa

Interpretación.- Se puede inferir que la empresa si informa los cambios de política debido a que los dueños de las empresas le informan de cualquier tipo de variable en cuanto a las funciones que se realicen. El 5% Y 6% respectivamente que indican no estar de acuerdo podrían ser empleados nuevos que no han experimentado nuevos cambios dado que no son muy ocnstantes, estas empresas hacen cambios cada cierto tiempo debido a que puede generar costos y prefieren no hacerlos, sin embargo es recomendable que se arriegen a invertir ya que generar cabios produce un anueva visión y por ende motivación den los empleados.

Pregunta 12

Tabla 27

Recibo de mi jefe la información necesaria para realizar mi trabajo

12. Recibo de mi jefe la información necesaria para realizar mi trabajo.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	9	10,98%
De acuerdo	13	15,85%
En desacuerdo	33	40,24%
Totalmente en desacuerdo	27	32,93%
Total	82	100,00%

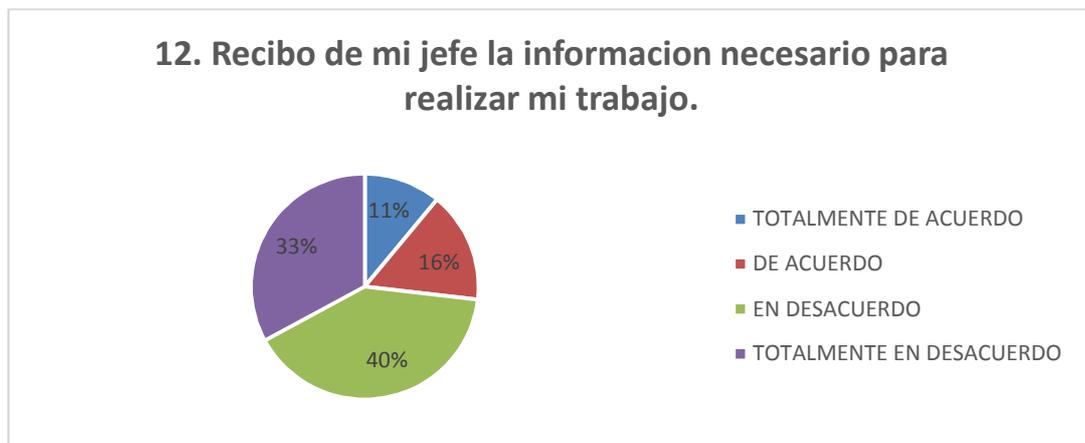


Figura 26. Recibo de mi jefe la información necesaria para realizar mi trabajo

Análisis

El 40% está en total desacuerdo, mientras el porcentaje siguiente está de acuerdo, un porcentaje muy bajo está totalmente de acuerdo.

Interpretación.- Lo que se puede inferir que aunque el jefe da instrucciones pero la información esa dada por un tercero par que se pueda realizar la actividad a gestionar lo que certifica una vez que existe mucha desinformación y poca comunicación directa con el jefe. En las empresa el jefe muchas veces se ausenta por lo tanto el encargado de informar a los trabajadores no es su jefe directo sino un miembro del a familia que tiene autoridad pero no es el jefe directo, lo cual genera confusión en el personal, sin embargo un menor porcentaje sí reconoce a la tercera persona como alguin con jerarquía a quien se le debe tomar las órdenes.´

4.11. Entrevistas a los gerentes de Diebece s.a., Dismuza s.a., Promobienes s.a.

Entrevista de Administración familiar y satisfacción laboral

Entrevistador: Karolina Buendia Barrera

Fecha: 24 de febrero del 2017

Empresa: PROMOBIEENES S.A.

Cargo del Entrevistado: Gerente General

1. Describa quiénes y cuántos miembros conforman la empresa en el área administrativa

El área administrativa lo conforman

20 operativos

5 administrativos

2. Explique si considera importante la relación entre jefe y colaboradores. Si no porque

Sí, hay que mantener la relación entre jefe y colaborador porque así motiva a que el trabajador tenga un mejor desempeño, confianza y lealtad.

Hay que saber poner presión cuando las cosas no van bien

3. Cada qué tiempo usted ofrece capacitación al personal.

Dos a tres veces al año

4. Usted utiliza instrumentos motivadores al personal. En caso de ser así mencione alguno de ellos

Si, la motivación se la realizaba con

Dinero en efectivo

Diploma

Mejor trabajador del mes

5. ¿Ha existido conflicto entre usted y los colaboradores?

Sí, por aspectos laborales debido a las necesidades que tiene cada uno de ellos

6. ¿Qué medida toma en caso de haber conflicto con los colaboradores?

Llegan al dialogo o rrrh se encarcaga personalmente del trabajador y lo evalúan

7. ¿Qué opina del ambiente laboral?

Exigencia de buena presentación en la imagen

Que el lugar de trabajo estén correctamente limpios

Falta de ventilación

Falta de equipos

8. Usted considera que existe comunicación entre usted y sus colaboradores

Si, de acuerdo a las reuniones que se otorgan

1 vez a la semana

9. Que propuestas emplearía usted para mejorar la administración y el ambiente de trabajo.

Actualizarse con los nuevos sistemas electrónicos que ayudan a desempeñar un buen trabajo

El uso de equipos.

Entrevistador: Karolina Buendía y Mariela Ramírez

Fecha: 24 de febrero del año 2017

Empresa: DIBECE S.A.

Cargo del Entrevistado: Gerente General

1. Describa quiénes y cuántos miembros conforman la empresa en el área administrativa

En el área administrativa 7

En el área operativa 27

2. Explique si considera importante la relación entre jefe y colaboradores. Si no porque

Sí, Considero que un jefe debe establecer una buena relación con sus empleados, basada en respeto porque de esta manera se pueden llegar a conocer los problemas que están sucediendo en la empresa

3. Cada qué tiempo usted ofrece capacitación al personal.

Trimestralmente, cuatro veces al año

4. Usted utiliza instrumentos motivadores al personal. En caso de ser así mencione alguno de ellos

La motivación que se utiliza con el personal, son mediante incentivos monetarios, los cumpleaños siempre son celebrados con el personal y se les da un pequeño obsequio, y al final del año se les entrega la canasta navideña con una tarjeta de bono de \$50.

5. ¿Ha existido conflicto entre usted y los colaboradores?

Sí, han existido conflictos, ya que las relaciones no siempre son perfectas y han existido empleados que no realizan bien su trabajo con los que se ha generado un mal ambiente que ha tocado manejarlo de la mejor forma posible, pero lo mejor es arreglar las cosas y llegar a un acuerdo según sea el caso, porque la empresa es quien no puede salir afectada bajo ninguna circunstancia

6. ¿Qué medida toma en caso de haber conflicto con los colaboradores?

De la forma más educada y respetuosa hablando el problema con el trabajador, el diálogo es primordial

7. ¿Qué opina del ambiente laboral?

El ambiente que se vive en la empresa es bueno, aunque como no todo es perfecto siempre van a existir inconvenientes y confusiones, pero lo más importante es que las cosas se aclaren para los empleados y el ambiente laboral en la empresa sea positivo. Pero también la empresa se preocupa por la seguridad de los colaboradores y que su lugar de trabajo sea el más adecuado, sus puestos de trabajo estén organizados y limpios, los sillones sean confortables y sus computadores estén en constante mantenimiento.

8. Usted considera que existe comunicación entre usted y sus colaboradores

Sí, aunque a veces el tiempo no está a favor, al llegar a la empresa me comunican lo que ha pasado en la empresa o también me lo comunican mediante llamadas telefónicas o el correo electrónico, siempre respondo cuando son temas de suma importancia.

9. ¿Qué propuestas emplearía usted para mejorar la administración y el ambiente de trabajo?.

Ser flexibles a los cambios y adaptarse a lo que exige la situación.

Entrevista de Administración familiar y satisfacción laboral

Entrevistador: Karolina Buendía y Mariela Ramírez

Fecha: 24 de febrero del año 2017

Empresas: Dismuza S.A.

Cargo: Gerente General

1. Describa quiénes y cuántos miembros conforman la empresa en el área administrativa

En el área administrativa 3

En el área operativa 35

2. Explique si considera importante la relación entre jefe y colaboradores. Si no porque

Sí, considero la comunicación muy importante en todo tipo ámbito, y más aún en el profesional, por lo tanto creo que una buena relación entre jefe y colaboradores se basa en la comunicación, porque es la forma más coherente y razonable de resolver los inconvenientes que se presentan día a día.

3. Cada qué tiempo usted ofrece capacitación al personal.

Tres veces en el año

4. Usted utiliza instrumentos motivadores al personal. En caso de ser así mencione alguno de ellos

Sí, aumento de sueldo por un mes a los trabajadores con mejor rendimiento que son medidos por la cantidad ventas o por la el volumen de entregas que han hecho en el mes

5. ¿Ha existido conflicto entre usted y los colaboradores?

No con todos, porque siempre estoy pendiente de sus necesidades. Pero si se ha dado el caso que algún trabajador en particular no cumple con todas sus obligaciones laborales por lo que si les llamo la atención, por eso considero tan importante la comunicación porque hablando se pueden resolver la cosas

6. ¿Qué medida toma en caso de haber conflicto con los colaboradores?

La comunicación

7. ¿Qué opina del ambiente laboral?

El ambiente laboral de la empresa es bueno aunque considero que la monotonía puede ser un factor que influye en los empleado, consiedero que deben trabajar en equipo y ser más dinámicos y creativos.

8. Usted considera que existe comunicación entre usted y sus colaboradores

Si, los empleados se pueden acercar a mi oficina cuando necesiten hablar conmigo sobre algo específico, y aunque tenga muchos pendientes de un amañera breve podré guiarlos, sin embargo una vez al mes, en cierre de mes que todo es más tenso en la empresa surge más el diálogo con respecto a las cuentas y los ajustes.

9. Que propuestas emplearía usted para mejorar la administración y el ambiente de trabajo.

Para mejorar la administración, establecer un liderazgo con el que todos los colaboradores se sientan identificados y que se pongan la camisa de la institución, y estén más motivados, y el ambiente de trabajo proponer más trabajo en equipo y que los trabajadores sean más creativos y propongan cambios y mejoras.

4.12. Análisis e interpretación de las entrevistas

A través de las entrevistas realizadas a los gerentes de las distribuidoras de bebidas de la ciudad de Guayaquil, se ha podido determinar la relación que existe entre los colaboradores quienes fueron encuestados sobre la satisfacción laboral, y los gerentes que fueron entrevistados. En las empresas existe una relación cordial y respetuosa entre jefes y empleados. Los entrevistados han manifestado que las veces que han tenido problemas con los empleados, deciden dialogar y llegar a un acuerdo mutuo.

En cuanto a los motivadores, consideran que si trabajan con incentivos motivacionales, sin embargo esto contrasta con los empleados que muchos no consideran que la empresa utilice motivadores, sin embargo esto podría denotar que algunos empleados consideran al dinero líquido como único incentivador. Y muchos gerentes toman como un incentivador las capacitaciones, actividades extracurriculares, etc

En cuanto a la comunicación, los gerentes consideran tener una buena comunicación con sus empleados, aunque también admiten que la comunicación no es frecuente debido a las múltiples obligaciones que se les presenta, sin embargo consideran que el uso de las herramientas tecnológicas como las redes sociales ayuda a que este problema tenga un peso menor en las empresas.

Mediante éste análisis se pudo determinar que la administración laboral influye en la satisfacción, ya que quienes toman decisiones en las empresas deben tomar medidas para considerar si un trabajador es más productivo que otro y ejecutar modelos empresariales que motiven al personal y reconocer los colaboradores más proactivos y con mejor desempeño porque como Jack Welch menciona en el artículo la curva de la vitalidad, los empleados del grupo A son aquellos que se deben mantener en la empresa y motivarlos a seguir trabajando de la manera excelente y productiva en la que se desarrollan, trabajar con los del grupo B para llegar a ser del grupo A y eliminar al grupo C (Welch, 2006). Para Welch el grupo A son los empleados de excelencia, los del B, los empleados promedios y los del C los empleados que no son productivos, y aunque él aplica esta teoría en un método diferente ya mencionada en ésta tesis, se puede tomar como patrón para modificar muchas ineficiencias y para cada vez motivar al personal a ser dinámicos, a ser comunicativos y productivos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las encuestas han ayudado a encontrar y responder muchas interrogantes planteadas al comienzo de la investigación, en la que se indica que las empresas familiares que son fundadas por el miembro de una familia que invierte un capital para transformarlo en patrimonio, en el que los directivos siempre son miembros de las familias, se indicó que la conformación de este equipo familiar que maneja cargos importantes y vitales para la empresa muchas veces tienen conflictos que impiden un buen clima organizacional y por lo tanto los colaboradores no miembros de las familias podrían sentirse afectados en su satisfacción laboral, además de que no tienen aspiraciones de crecimiento profesional dentro de una organización en la que sus miembros siempre van a el hijo del dueño o el hermano, el sobrino. Se puede detectar mediante la interpretación de resultados que realmente los colaboradores de las empresas no ven oportunidades de ascenso en las empresas familiares pero aún así ven oportunidades de aprendizaje y de conocimientos que solo en un lugar de trabajo al momento de realizarlo se pueden adquirir.

Se puede concluir con respecto a las empresas distribuidoras objetos de estudio de la investigación que son empresas que en su calidad de pymes son de gran apoyo a la sociedad que aumenta la calidad de vida de sus trabajadores pero que existen problemas que se pueden solucionar con un cambio de mentalidad organizacional, desde el directivo hasta los colaboradores de todas las jerarquías. En cuanto a varios aspectos las empresas distribuidoras ha sido administradas informalmente, es decir que muchos asuntos referentes al manejo de la empresa los realizan de manera empírica

Las empresas distribuidoras en cuanto a la gestión de su personal son muy tradicionales y se expanden muy poco con sus colaboradores ya que la comunicación es defectuosa, y por lo tanto la relación empleados – jefe es frágil, y los trabajadores no están siendo bien orientados en el proceso de desempeño de sus labores y dada la informalidad pueden caer en la desorganización.

También se puede notar que en estas empresas hay personal que tiene mucho tiempo trabajando en la empresa lo que puede ser positivo y a la vez restar creatividad e innovación a los procesos internos de las empresas, en lo positivo ya que este personal conoce mucho más las bases en las que se fundamentan las distribuidoras y pueden llegar a sentirse más identificados con éstas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda gestionar un modelo en el área de recursos humanos diseñado para los miembros de la familia y otro para el personal, que aspiren a ocupar un cargo en las distribuidoras, de este modo se podrá seleccionar realmente personal capacitado para desempeñar las atreas que se le designe y reducir los errores operativos.
- Los jefes y la familia este constantemente capacitada en cuanto a liderazgo y nuevas formas de tratar con el personal, y mantenerse informado o informada de lo que esta pasando en las empresas distribuidoras y poder ser capaz de resolver problemas.
- Realizar actividades en las que todos el personal pueda trabajar en equipo, conocerse más y puedan tener mejores relaciones
- Revisar continuamente los perfiles de puestos de trabajo y la evaluación de desempeño por parte de los jefes o un encargado para valoración del mismo y evitar ineficiencias que afecta la productividad de la empresa
- Emplear incentivos que ayuden a tener motivados a los empleados y puedan sentirse plenos y satisfechos en sus actividades laborales.
- Capacitar al personal del área administrativo en cuanto a todos las áreas de los procesos internos de la emprea como la facturación, la tributación, etc.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA

6.1 Antecedentes de la propuesta

La empresa Dinadec S.A. en la actualidad maneja dieciséis distribuidoras en el sector de bebidas, de las cuales son tomadas en cuenta las siguientes empresas como objeto de investigación: Dismuza S.A., Dibece S.A., Promobienes S.A. Las tres empresas debido a que son familiares, tienen en común los problemas en el área administrativa porque la conforma la segunda y tercera generación familiar, por lo tanto, existe problemas de rivalidad y mando.

Las tres distribuidoras integran a su empresa a los miembros de la familia, por lo cual no pasan un proceso de selección, contratación y capacitación para formar parte de la empresa, la forma de entrar a la empresa es directa, asumiendo que ya tienen un puesto fijo que muchas veces no están aptos para el cargo por no tener los conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar las funciones en el puesto de trabajo.

Las empresas debido a que son familiares presentan desorganización en los puestos de trabajo, esto genera un pésimo ambiente de trabajo en el área administrativa y operativa, a continuación se mencionan los diferentes problemas que se han analizado mediante el levantamiento de información:

Área administrativa

- **Desorganización:** La empresa deberá contar con todas las áreas, para evitar que un trabajador realice más de un cargo en sus funciones.
- **Establecimientos de las funciones:** al momento de que un trabajador ingresa a la empresa, deberá contar con una respectiva descripción de funciones detallando cuáles son las actividades que realmente le corresponde realizar.
- **Canales de comunicación:** El jefe debe establecer un tiempo determinado y orientado a dialogar con los colaboradores, mediante reuniones, o el uso de la tecnología como son los mails, la intranet de la empresa o redes sociales, de éste modo se estará en contacto con el personal.

Área operativa

- **Licencia Tipo E:** Al momento de contratación, se debe tomar en cuenta que los chóferes tengan licencia tipo E.

6.2 Justificación de la propuesta

Establecida la problemática las empresas familiares, se considera importante crear un modelo de contratación y selección de personal para que los problemas que viven las pymes familiares no trasciendan en las siguientes generaciones, por ende, no afecte en la productividad del trabajador.

El eje está orientado en el área administrativa y de recursos humanos para cambiar paradigmas y modelos tradicionales que se han manejado generaciones anteriores, en la actualidad y como propuesta se establecerá un modelo que permitirá que las empresas familiares realicen una estricta selección de personal incluyendo a los miembros de la familia, para que exista equidad y establecer si están aptos para el puesto a desempeñar.

La aplicación de una estricta selección del personal, permitirá que la compañía integre a su empresa un personal competitivo, capaz de solucionar problemas y tomar decisiones acertadas. Se realizará pruebas de acuerdo al cargo, las cuales serán evaluadas por la alta gerencia y de acuerdo a resultados se tomara la decisión final que es la contratación.

6.3. Objetivos de la propuesta

- Crear un modelo de selección de personal que permita a las empresas integrar personal competitivo a la organización (incluyendo si es miembro de la familia).
- Análisis de los puestos de trabajo.
- Detallar correctamente las actividades que desempeña cada cargo.
- Actualización de las actividades a desempeñar en base a capacitaciones recibidas.
- Realizar un cronograma anual de actividades que influya en la motivación del personal.

6.4. Fundamentación de la propuesta

La propuesta planteada es analizada y tomando como referencia a las teorías de la administración expuestas en el capítulo dos del marco teórico y de los análisis y resultados de la metodología aplicada en el capítulo 4, permitiendo realizar una propuesta de la elaboración un modelo de la debida selección de personal para todos los colaboradores de las distribuidoras incluyendo a los miembros familiares de la empresa y de esta manera mejorar el clima laboral de la compañía y exista equidad en los puestos de etrabajo.

6.5. Selección de personal

Tomando en cuenta la información de la empresa, los análisis y resultados que arrojaron las encuestas, las distribuidoras del sector bebidas que son: Dibece, Dismuza y promobienes tendrán un modelo de selección de personal para el área administrativa y operativa que facilite el proceso de selección de trabajadores, que cumplan con los perfiles adecuados para el área a desempeñar.

Se elaborará un modelo adecuado para las distribuidoras para la selección del personal, con el objetivo de que exista un equipo de trabajo con los perfiles adecuados al cargo a desempeñar, dejar a un lado las preferencias e inequidades en los cargos, y que el trabajador tenga las aptitudes para realizar las actividades del área.

6.6. Contratación del personal

Mediante el contrato laboral debidamente firmado, se comprometen:

- La organización brindará todos los beneficios al empleado, otorgándole una remuneración monetaria con pagos exactos y oportunos, manteniendo niveles salariales acordes a la ley y al mercado.
- El trabajador se compromete a realizar de manera efectiva las funciones para las cuales fue contratado por un periodo de tiempo determinado.

6.6.1 Principios de la contratación

Las organizaciones reconocen la obligatoriedad de actuar dentro de lo establecido por la legislación laboral del país, que incluyen lo siguiente:

- Igual oportunidad de empleo
- Remuneración y condiciones laborales justas
- Ambiente laboral seguro, saludable y libre de riesgo
- No discriminación (por raza, edad, estado civil, antecedentes culturales, religión, preferencia sexual, discapacidad, número de dependientes y embarazo o embarazo planificado).

6.6.2. Requisitos de la contratación

Entre los requisitos, constan las referencias laborales y personales que presente el candidato, las cuales deben ser revisadas, y adicionalmente tiene que presentar la siguiente información:

- Cedula de identidad o certificación de nacimiento
- Récord policial

- Certificado de votación
- Copias certificadas de sus calificaciones educacionales formales
- Licencia de manejo tipo E (para choferes)
- Certificado de matrimonio
- Certificado de salud
- Partidas de nacimiento de hijos
- Las demás aplicables legalmente

6.6.3. Compensación

Las políticas para calcular los niveles de pago deberían tomar en cuenta lo siguiente:

- El nivel de desempeño del individuo (resultado real).
- Factores de riesgo vinculadas al empleo.
- Aquellas aptitudes específicas de gran demanda que sean requeridas en cada posición.

6.6.4. Beneficios adicionales

Es una buena práctica asegurar que todos los empleados tengan acceso a beneficios adicionales (monetarios o no monetarios). Algunos ejemplos de los mismos son:

- Ayuda medica
- Seguro de accidentes personales
- Subvención por funeral
- Prestamos
- Bonos e incentivos

La experiencia ha demostrado que vincular los esquemas de remuneración al desempeño del negocio es un poderoso motivador; por lo que sugiere al administrador elaborar un esquema de compensación variable que se ajuste al desempeño de su equipo.

6.6.5. Capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal

Una de las responsabilidades más fuertes de las distribuidoras es con su gente, su compromiso no es solo asegurar que sus empleados sean competentes y efectivos en sus posiciones presentes, sino también que sigan desarrollándose.

Este punto se relaciona a aquellas actividades que fomentan la optimización de los recursos humanos del negocio. DINADEC será un apoyo permanente para el distribuidor a través de los módulos de capacitación que permitan a su gente desarrollar competencias específicas para

ejecutar correctamente cada una de sus posiciones. Es importante que el distribuidor sea consciente que las capacitaciones están relacionadas con las funciones y la metodología de instrucción del personal.

Personal Administrativo:	Orientado a desarrollar competencias sobre gestión de negocios.
Personal Operativo:	Dirigido a desarrollar capacidades como manejo apropiado del producto, atención en el punto de venta, manejo seguro.

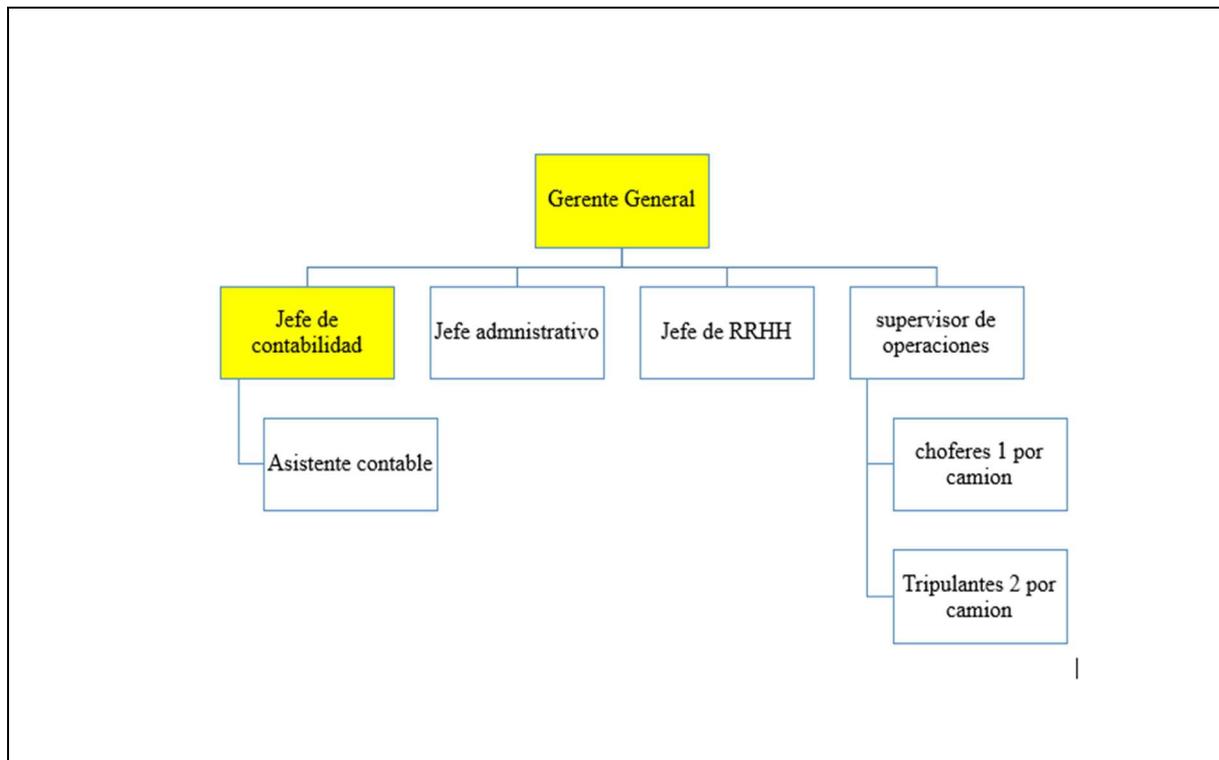
6.7. Descripción y análisis de los puestos de trabajo

Es muy importante que cada trabajador antes de realizar sus labores tengan conocimientos de las actividades que va a desempeñar en la organización , para la mejora de la administración familiar en cuanto a sus funciones y actividades a realizar, se elaborará un formulario para cada área de la empresa de acuerdo al organigrama, también , se describirá los requisitos que solicita el puesto de trabajo.

6.7.1. Formulario de descripción y análisis de puestos de todos los cargos

JEFE DE CONTABILIDAD

Fecha de elaboración 13/01/2017	Fecha de revisión 13/02/2017	Código 1530
Nombre del cargo: Jefe de contabilidad	Departamento: Finanzas	Sección: Contabilidad
Cargo de quien depende: Gerencia General	Iniciales de quien elaboró:	Iniciales de quien revisó:



Resumen del cargo: Planificar las actividades de la Unidad de Contabilidad, dirigiendo las diferentes unidades adscritas, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la Institución.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	D	S	M	T	SM	A
Suministra la información contable necesaria a las autoridades	x					
Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa.	x					
Preparar y ordenar la información financiera y estadística para a toma de decisiones de las autoridades superiores.	x					
Indicar y analizar los ingresos, egreso y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Director General.			x			
Controla y superxvisa los registros de órdenes de compra y de cartas de créditos.		x				
Presentación del cierre contable del ejercicio, cuentas anuales y, en su caso, consolidación de balances.						x

ANÁLISIS DEL CARGO

Fecha de elaboración 13/01/2017	Fecha de revisión 13/02/2017	Código 1530
Nombre del cargo: Jefe de contabilidad	Departamento: Finanzas	Sección: Contabilidad
Cargo de quien depende: Gerente General	Iniciales de quien elaboró:	Iniciales de quien revisó:

REQUISITOS BASICOS

Instrucción Básica Requerida	Título de tercer nivel en Contaduría Pública Autorizada
Experiencia Mínima de Trabajo	3 años de experiencia progresiva de carácter operativo, supervisor y estratégico en el área contable.

Aptitudes Intelectuales	Iniciativa Si aplica	Creatividad Si aplica	Capacidad de Juicio ALTA	Uso Técnicas Matemáticas ALTA
-------------------------	----------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------------

RESPONSABILIDADES

Cuanto personal tiene bajo su cargo directo e indirecto	Directo: 1 Indirecto: 0
Grado de responsabilidad por errores	Alta: por el grado de responsabilidad de las finanzas de la empresa
Grado de responsabilidad por información confidencial	Alta. por el manejo de estados financieros de la empresa

APTITUDES FISICAS

Aptitudes Físicas	Agudeza Visual NORMAL	Agudeza Auditiva	Habilidad Manual	Capacidad Táctil
-------------------	-----------------------	------------------	------------------	------------------

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo	Ruido ---	Frio ---	Calor ----	Polvo ----	Agradable x	Desagradable -----
Riesgos en el trabajo	Inseguro -----	Peligroso -----	Robos -----	Viajes Frecuentes -----		

PERFIL DEL CANDIDATO

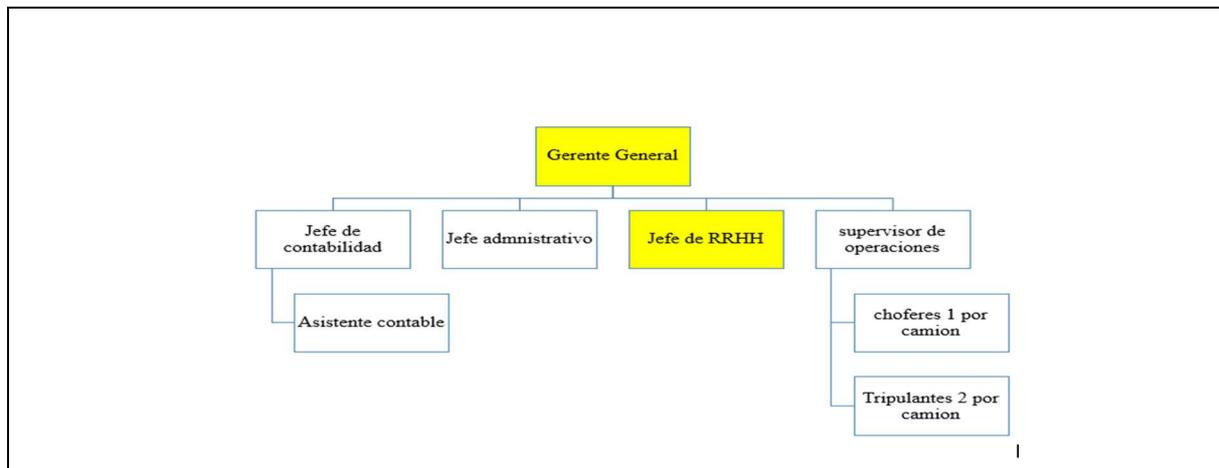
Edad 25-35	Estado Civil Indiferente	Nacionalidad Ecuatoriana	Horario de Trabajo 09:00 – 17:00	Sexo Indiferente	Vehículo Propio No
---------------	-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	---------------------	-----------------------

OTRAS

% Ingles -----	% Francés ----	% Word SI	% Excel SI
----------------	----------------	-----------	------------

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Fecha de elaboración 13/01/2017	Fecha de revisión 13/02/2017	Código 1530
Nombre del cargo: Jefe de recursos humanos	Departamento: Talento Humano	Sección: -----
Cargo de quien depende: Gerencia General	Iniciales de quien elaboró:	Iniciales de quien revisó:



Resumen del cargo: Administrar todos los recursos humano de la empresa, aspectos éticos y profesionales de cada empleado, solución de inconvenientes entre los colaboradores y los conflictos de intereses entre estos.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	D	S	M	T	SM	A
Asesorar y proponer a la Gerencia General y a otras áreas del organismo normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Relaciones Laborales y Sindicales.	X					
Dirigir, controlar y gestionar la formulación de políticas y posibles modificaciones referidas a la estructura de Cargos y a las prácticas de Análisis y Descripción de cargos que sean aprobadas por las autoridades	X					
Ejecutar otras directivas solicitadas y/o delegadas por la Gerencia General.		X				
Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas sobre las relativas a la Gestión de Recursos Humanos.	X					
Actuar como representante del organismo para promover sus objetivos, en comisiones, eventos, o grupos de trabajo y/o ante entidades públicas y privadas.				X		
Asesorar e informar a las entidades acerca de todas las actividades inherentes al desarrollo de las Relaciones Laborales y Sindicales que competen al Organismo.		X				

ANÁLISIS DE CARGO

Fecha de elaboración 13/01/2017	Fecha de revisión 13/02/2017	Código 1530
Nombre del cargo: Jefe de recursos humanos	Sección: -----	
Cargo de quien depende: Gerente General	Iniciales de quien elaboró:	Iniciales de quien revisó:

REQUISITOS BASICOS

Instrucción Básica Requerida	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos.
Experiencia Mínima de Trabajo	Experiencia mínima de 3 años

Aptitudes Intelectuales	Iniciativa -----	Creatividad -----	Capacidad de Juicio ALTA	Uso Técnicas Matemáticas MEDIO
-------------------------	---------------------	----------------------	-----------------------------	-----------------------------------

RESPONSABILIDADES

Cuanto personal tiene bajo su cargo directo e indirecto	Directo: 1 Indirecto: 0
Grado de responsabilidad por errores	Alta: Alta: por el grado de responsabilidad en la toma de decisiones

APTITUDES FISICAS

Aptitudes Físicas	Agudeza Visual Normal	Agudeza Auditiva Normal	Habilidad Manual Normal	Capacidad Táctil Normal
-------------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo	Ruido ---	Frio ---	Calor ----	Polvo ----	Agradable x	Desagradable -----
Riesgos en el trabajo	Inseguro ----	Peligroso -----	Robos ----	Viajes Frecuentes ----		

PERFIL DEL CANDIDATO

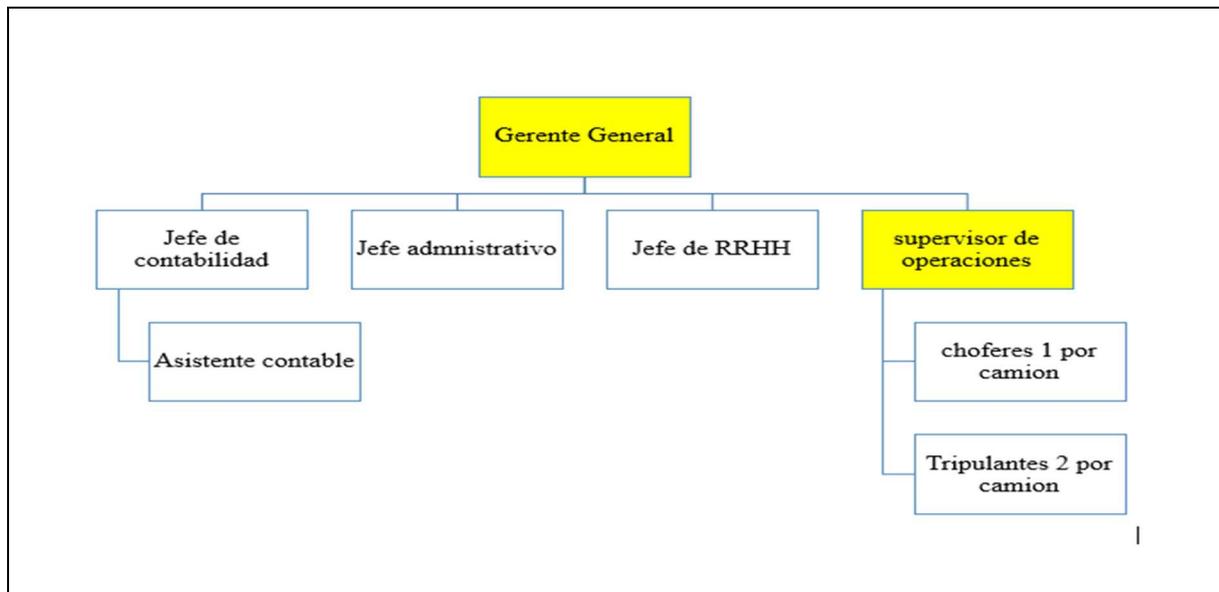
Edad 35-40	Estado Civil Indiferente	Nacionalidad Ecuatoriana	Horario de Trabajo 09:00 – 17:00	Sexo Indiferente	Vehículo Propio No
---------------	-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	---------------------	--------------------------

OTRAS

% Ingles -----	% Francés ----	% Word SI	% Excel SI
-------------------	-------------------	--------------	---------------

SUPERVISOR DE OPERACIONES

Fecha de elaboración 13/01/2017	Fecha de revisión 13/02/2017	Código 1530
Nombre del cargo: Supervisor de operaciones	Departamento: -----	Sección: -----
Cargo de quien depende: Gerencia General	Iniciales de quien elaboró:	Iniciales de quien revisó:



Resumen del cargo: Supervisar al personal operativo de la empresa: choferes y tripulantes para la debida entrega del producto y de acuerdo a las rutas visitadas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	D	S	M	T	SM	A
Supervision del personal operativo de la empresa incluye: hora de llegada, uniforme completo y equipo completo	X					
Agrupar al personal de acuerdo a camión: 1 chofer y 2 tripulantes	X					
Ejecutar otras directivas solicitadas y/o delegadas por la Gerencia General.	x					
Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas sobre las relativas a la gerencia general.	X					
Actuar como representante del organismo para promover sus objetivos, en cuanto a entrega del producto y trato con el cliente para una buena imagen de la empresa.	x					
Asesorar e informar a las entidades acerca de todas las actividades inherentes acerca del trabajo en equipo y el trato con el cliente.		X				

ANÁLISIS DEL CARGO

Fecha de elaboración 13/01/2017	Fecha de revisión 13/02/2017	Código 1530
Nombre del cargo: Supervisor de operaciones	Sección: -----	
Cargo de quien depende: Gerente General	Iniciales de quien elaboró:	Iniciales de quien revisó:

REQUISITOS BASICOS

Instrucción Básica Requerida	Título de tercer nivel de administración de empresas o afines.
Experiencia Mínima de Trabajo	Experiencia mínima de 2 años

Aptitudes Intelectuales	Iniciativa -----	Creatividad -----	Capacidad de Juicio ALTA	Uso Técnicas Matemáticas MEDIO
-------------------------	---------------------	----------------------	-----------------------------	-----------------------------------

RESPONSABILIDADES

Cuanto personal tiene bajo su cargo directo e indirecto	Directo: 1 Indirecto: 2
Grado de responsabilidad por errores	Alta: Alta: por el grado de responsabilidad en supervisión de personal por ruta

APTITUDES FISICAS

Aptitudes Físicas	Agudeza Visual Normal	Agudeza Auditiva Normal	Habilidad Manual Normal	Capacidad Táctil Normal
-------------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de Trabajo	Ruido ---	Frio ---	Calor ----	Polvo ----	Agradable x	Desagradable -----
Riesgos en el trabajo	Inseguro -----	Peligroso -----	Robos -----	Viajes Frecuentes x		

PERFIL DEL CANDIDATO

Edad 27-40	Estado Civil Indiferente	Nacionalidad Ecuatoriana	Horario de Trabajo 09:00 – 17:00	Sexo Masculino	Vehículo Propio Si
---------------	-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------	-----------------------

OTRAS

% Ingles -----	% Francés ----	% Word SI	% Excel NO
-------------------	-------------------	--------------	---------------

6.8. Selección del método de la publicación de anuncios para el puesto de trabajo

El método de la publicación de anuncios para la fase del proceso de reclutamiento del personal determina la rapidez con la que se muestran sus anuncios y los usuarios la puedan visualizar.

Es muy importante determinar el día que se realizarán los anuncios, en caso de ser de medios impresos o publicaciones web, el anuncio debe estar con los requisitos y perfiles exactos para que el aspirante

te pueda aplicar al puesto siempre y cuando cumpla con el perfil requerido.

Las distribuidoras, no aplican el método de publicación de anuncios para el puesto de trabajo, cabe destacar que es un problema debido a que no realizan la selección del personal como corresponde, esto demuestra que muestran una desorganización al elegir a un trabajador.

Existen varios medios para realizar una publicación de un anuncio:

- Periódicos
- Página web
- Revistas

6.9. Guión de entrevistas profundas para tres tipos de cargo: (Directivo, nivel medio y operativo)

La propuesta para esta sección es la elaboración de un guion de entrevista profunda por el cual, los gerentes realicen una entrevista al aspirante al puesto que se requiere y la selección sea de acuerdo a las aptitudes, facilidad de palabra y presencia del entrevistado.

A continuación se elaborará un guion de preguntas de acuerdo a los cargos para una respectiva entrevista de trabajo.

ENTREVISTA A LOS GERENTES

Entrevista Primaria
Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.

<ul style="list-style-type: none"> - Hábleme sobre usted - ¿Posee experiencia en este campo? - ¿Cuáles son sus metas u objetivos a corto y a largo plazo? - ¿Posee Ud. Conocimientos y habilidades en Administración de Empresas?
Trabajos anteriores
<ul style="list-style-type: none"> - Háblame de tu época como (Gerente en x departamento) en la Compañía X. - ¿Qué hacías allí? - ¿Qué horario de trabajo tenías allí? - ¿Qué es lo que más te gustaba y lo que menos te agradaba de ese puesto? - ¿A cuántas personas supervisabas allí? - ¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste envuelto, y cómo la resolviste? - ¿Has tenido alguna vez que despedir a alguien en tu anterior empresa? - ¿Cómo te sentiste?
La empresa y el puesto
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué sabes de nosotros? - ¿Tienes familiares o amigos que trabajen con nosotros? - ¿Qué te atrae de nuestra empresa? - ¿Qué grado de disponibilidad tienes para viajes de corta duración, de larga duración, estancias o residencias en otro país? - ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto? - Según tú, ¿de qué naturaleza deben ser las relaciones entre un jefe y un colaborador? - ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a trabajar con nosotros, en caso de ser seleccionado?
Vida privada
<ul style="list-style-type: none"> - El hecho de tener que residir en otra ciudad, en otro país, ¿puede ser un problema para tu esposo/a, para tus hijos...? - ¿Trabaja o Estudia tu esposa/o? - ¿Viven tus padres, los de tu esposa? - ¿Tienes tú o ella más hermanos? - ¿Comentas con tu esposa/o o padres las incidencias de su trabajo? - ¿Te ayuda tu esposa/o o padres con sus consejos a resolver los problemas del trabajo? - ¿Qué aficiones o deportes cultivas al margen del trabajo?
Formación
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cursos o seminarios has realizado en los últimos cinco años?
Varia
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo si fueras seleccionado? - ¿Participas en otros procesos de selección? - ¿En qué compañías? - ¿En qué fase del proceso de selección te encuentras en esas compañías?

ENTREVISTA A LOS JEFES

Entrevista Primaria
Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.

<ul style="list-style-type: none"> - Hábleme sobre usted - ¿Posee experiencia en este campo? - ¿Cuáles son sus metas u objetivos a corto y a largo plazo? - ¿Posee Ud. Conocimientos y habilidades en Administración de Empresas y supervisión del personal?
Trabajos anteriores
<ul style="list-style-type: none"> - Háblame de tu época como (Jefe del Departamento X) en la Compañía X. - ¿Qué hacías allí? - ¿Qué horario de trabajo tenías allí? - ¿Qué es lo que más te gustaba y lo que menos te agradaba de ese puesto? - ¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste envuelto, y cómo la resolviste? - ¿Cómo te llevabas allí con el gerente y con tus subordinados? - ¿Qué aprendiste allí?
La empresa y el puesto
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué sabes de nosotros? - ¿Tienes familiares o amigos que trabajen con nosotros? - ¿Qué te atrae de nuestra empresa? - ¿Qué es lo que más te preocuparía de ser aceptado para este puesto? - ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto? - Según tú, ¿de qué naturaleza deben ser las relaciones entre un jefe y un colaborador? - ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a trabajar con nosotros, en caso de ser seleccionado?
Vida privada
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué sabes de nosotros? - ¿Tienes familiares o amigos que trabajen con nosotros? - ¿Qué te atrae de nuestra empresa? - ¿Qué es lo que más te preocuparía de ser aceptado para este puesto? - ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto? - Según tú, ¿de qué naturaleza deben ser las relaciones entre un jefe y un colaborador? - ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a trabajar con nosotros, en caso de ser seleccionado?
Varia
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo si fueras seleccionado? - ¿Participas en otros procesos de selección? - ¿En qué compañías? - ¿En qué fase del proceso de selección te encuentras en esas compañías?

ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO

Entrevista Primaria
Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.

<ul style="list-style-type: none"> - Hábleme sobre usted - ¿Posee experiencia en este campo? - ¿Cuáles son sus metas u objetivos a corto y a largo plazo?
Trabajos anteriores
<ul style="list-style-type: none"> - Háblame de tu época como (Operario / Asistente) en la Compañía X. - ¿Qué hacías allí? - ¿Qué horario de trabajo tenías allí? - ¿Qué es lo que más te gustaba y lo que menos te agradaba de ese puesto? - ¿Cómo te llevabas allí con tu jefe, tus compañeros? - ¿Cómo era tu jefe? - ¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste envuelto, y cómo la resolviste? - ¿Qué aprendiste allí?
La empresa y el puesto
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué sabes de nosotros? - ¿Tienes familiares o amigos que trabajen con nosotros? - ¿Qué te atrae de nuestra empresa? - ¿Cuáles son tus aspiraciones económicas? - ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto? - ¿Qué opinas de tener que trabajar sábados y domingos, o tener que recortar las vacaciones ante un pedido o una necesidad? - ¿Tiene licencia tipo E?
Vida privada
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Viven tus padres? - ¿Tienes más hermanos? - ¿Qué aficiones o deportes cultivas al margen del trabajo? - ¿Cómo fueron tus relaciones con tus padres, tus hermanos...?
Varia
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo si fueras seleccionado? - ¿Participas en otros procesos de selección? - ¿En qué compañías? - ¿En qué fase del proceso de selección te encuentras en esas compañías?

6.10. Estructura final de la entrevista

ENTREVISTA A LOS GERENTES

Estructura final de la entrevista
Control emocional
- ¿Has tenido que arrepentirte de actuar espontánea o intuitivamente?

Actividad, energía, dinamismo, resistencia al estrés
- ¿Cómo planificas tu jornada de trabajo? - ¿En qué condiciones trabajas mejor? - ¿Cuál ha sido el momento de más tensión que has tenido que soportar en tu trabajo?
Motivación para el trabajo
- ¿Cuénteme sobre una ocasión en la que haya hecho sacrificios personales en áreas de trabajo. ¿Estuvo usted satisfecho o insatisfecho al respecto y por qué?
Adaptabilidad a la empresa
- ¿Qué problemas tuviste que afrontar al pasar de un puesto de Jefe a un puesto de Gerencia?
Liderazgo, ascendencia
- ¿Cómo planteas tus reuniones con tus colaboradores? - ¿Has tenido que dar la cara alguna vez por tu gente? - ¿Cómo haces para lograr la colaboración de tus subordinados?, ¿y la de las personas de tu mismo nivel - ¿Alguna vez ha reconocido usted un problema antes que su gerente/supervisor de equipo u otras personas de la organización? - ¿Qué iniciativas planteaste para mejorar tu puesto de trabajo?
Gestión de personal
Háblame del sistema que utilizas para evaluar al personal de tu departamento.
- ¿Has tenido que reprender alguna vez a un subordinado? - ¿Organizas reuniones de trabajo con tu personal? ¿Cuándo?
Capacidad de decisión
- ¿Cómo actúas cuando tienes que tomar una decisión importante? - ¿Crees que te has precipitado alguna vez al tomar una decisión? ¿Cuándo?
Calidad de trabajo
- ¿Cómo has contribuido a mejorar la calidad de tu trabajo? - ¿Cómo funcionaba tu sección cuando te incorporaste y cómo funciona ahora?
Integridad
- ¿Te has saltado las normas de tu empresa en alguna ocasión?
CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA Información adicional Hacer otras preguntas.

ENTREVISTA A LOS JEFES

Estructura final de la entrevista
Actividad, energía, dinamismo, resistencia al estrés

- ¿Cómo planificas tu jornada de trabajo?
- ¿En qué condiciones trabajas mejor?
- ¿Cuál ha sido el momento de más tensión que has tenido que soportar en tu trabajo?
Motivación para el trabajo
- ¿Qué es lo que te produce más satisfacción de tu trabajo?
Gestión de personal
Háblame del sistema que utilizas para evaluar al personal de tu departamento.
- ¿Has tenido que reprender alguna vez a un subordinado?
- ¿Organizas reuniones de trabajo con tu personal? ¿Cuándo?
Liderazgo, ascendencia
- ¿Cómo planteas tus reuniones con tus colaboradores?
- ¿Has tenido que dar la cara alguna vez por tu gente?
Calidad de trabajo
- ¿Cómo has contribuido a mejorar la calidad de tu trabajo?
- ¿Cómo funcionaba tu sección cuando te incorporaste y cómo funciona ahora?
Integridad
- ¿Te has saltado las normas de tu empresa en alguna ocasión?
CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA
Información adicional Hacer otras preguntas.
- ¿Qué puntos fuertes adicionales tiene usted de los que no hayamos hablado?
Da. al candidato la oportunidad de hacer preguntas

ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO

Estructura final de la entrevista
Control emocional
- ¿Cómo te sentiste en tu primera visita comercial?
Actividad, energía, dinamismo, resistencia al estrés
- ¿Cuántas visitas comerciales puedes realizar en tu zona en una semana?
- ¿Cómo planificas tu jornada de trabajo?
- ¿En qué condiciones trabajas mejor?
- ¿Cuál ha sido el momento de más tensión que has tenido que soportar en tu trabajo?
Motivación para el trabajo
- ¿Qué es lo que te produce más satisfacción de tu trabajo?
Liderazgo, ascendencia
- ¿Alguna vez ha reconocido usted un problema antes que su gerente/supervisor de equipo u otras personas de la organización?
Calidad de trabajo
- ¿Cómo has contribuido a mejorar la calidad de tu trabajo?
CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA
Información adicional Hacer otras preguntas.
- ¿Qué puntos fuertes adicionales tiene usted de los que no hayamos hablado?
Da. al candidato la oportunidad de hacer preguntas.

6.11. Inducción al personal

La propuesta para esta sección es la elaboración de un programa de inducción de cada cargo a desempeñar, por el cual el responsable de área o gerente pueda seguir y hacer que el trabajador se sienta cómodo desde el primer día de trabajo.

A continuación se elaborará un guión de preguntas de acuerdo a los cargos para una respectiva entrevista de trabajo.

6.10.1. Guía de inducción al personal

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS ✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE. ✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS. ✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE DEL COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE DEL SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE ESTIBADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 5:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE COBRADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING. EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 5:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE COBRADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 5:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 5:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE ESTIBADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRESTAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS ✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE. ✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS. ✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE DEL COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE DEL SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 5:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE ESTIBADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRATE A CARGO DE ESTIBADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE ESTIBADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE COBRADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE COBRADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE ESTIBADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE COBRADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE CARGO DE ESTIBADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 5:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE COBRADOR
INSTRUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INDUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 2. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN COLABORAR CON SU COMPAÑERO PARA MANTENER LA DOCUMENTACIÓN EN ORDEN A LO QUE A CALIDAD DE DATOS SE REFIERE✓ 3. UBICACIÓN DE LA RUTA CON AYUDA DEL HAND HELD Y SUS COMPAÑEROS, COMO GUÍA PARA EL CONOCIMIENTO DE LA RUTA.✓ 3. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INDUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INDUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 2. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN COLABORAR CON SU COMPAÑERO PARA MANTENER LA DOCUMENTACIÓN EN ORDEN A LO QUE A CALIDAD DE DATOS SE REFIERE✓ 3. UBICACIÓN DE LA RUTA CON AYUDA DEL HAND HELD Y SUS COMPAÑEROS, COMO GUÍA PARA EL CONOCIMIENTO DE LA RUTA.✓ 3. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INDUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INDUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 2. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN COLABORAR CON SU COMPAÑERO PARA MANTENER LA DOCUMENTACIÓN EN ORDEN A LO QUE A CALIDAD DE DATOS SE REFIERE✓ 3. UBICACIÓN DE LA RUTA CON AYUDA DEL HAND HELD Y SUS COMPAÑEROS, COMO GUÍA PARA EL CONOCIMIENTO DE LA RUTA.✓ 3. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INDUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INDUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 2. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN COLABORAR CON SU COMPAÑERO PARA MANTENER LA DOCUMENTACIÓN EN ORDEN A LO QUE A CALIDAD DE DATOS SE REFIERE✓ 3. UBICACIÓN DE LA RUTA CON AYUDA DEL HAND HELD Y SUS COMPAÑEROS, COMO GUÍA PARA EL CONOCIMIENTO DE LA RUTA.✓ 3. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INDUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRATE A CARGO DE CHOFER
INDUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE. ✓ 2. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN COLABORAR CON SU COMPAÑERO PARA MANTENER LA DOCUMENTACIÓN EN ORDEN A LO QUE A CALIDAD DE DATOS SE REFIERE ✓ 3. UBICACIÓN DE LA RUTA CON AYUDA DEL HAND HELD Y SUS COMPAÑEROS, COMO GUÍA PARA EL CONOCIMIENTO DE LA RUTA. ✓ 3. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INDUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE COBRADOR
INDUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INDUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE COBRADOR
INDUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. MANEJO DEL HANHELD REGISTRO DE COBRANZA REGISTRO DE ENVASES REGISTRO DE PRETAMOS DE ENVASES REGISTRO DE DEVOLUCIONES CUADRE DE INVENTARIO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS✓ 2. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 3. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN SE REFIERE A LA DOCUMENTACIÓN PARA LA CALIDAD DE DATOS.✓ 4. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INDUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE_DEL_COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE_DEL_SUPERVISOR) SUPERVISOR

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FECHA :	
LUGAR:	ÁREA DE TRABAJO
TIEMPO:	HORARIO LABORAL DESDE LAS 6:45AM
COLABORADOR:	ASPIRANTE A CARGO DE CHOFER
INDUCTOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES

INDUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none">✓ 1. ATENCIÓN A LOS CLIENTES MANTENER EL BUEN TRATO Y LA CORDIALIDAD CON EL CLIENTE.✓ 2. MANEJO DE DOCUMENTACIÓN COLABORAR CON SU COMPAÑERO PARA MANTENER LA DOCUMENTACIÓN EN ORDEN A LO QUE A CALIDAD DE DATOS SE REFIERE✓ 3. UBICACIÓN DE LA RUTA CON AYUDA DEL HAND HELD Y SUS COMPAÑEROS, COMO GUÍA PARA EL CONOCIMIENTO DE LA RUTA.✓ 3. SOPORTE A LA INDUCCIÓN RESPONSABILIDAD DE ING.EN RRHH
OBSERVACIONES DEL COLABORADOR:	
OBSERVACIONES DEL INDUCTOR:	

ACEPTADO POR:	
(NOMBRE DEL COLABORADOR) COLABORADOR	(NOMBRE DEL SUPERVISOR) SUPERVISOR

Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=martha+alles+2002&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi6nP70wJXRAhWMKCYKHUE4CI8Q6AEIGDAA#v=onepage&q=martha%20alles%202002&f=false>
- Alles, M. (2007). *Comprtamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=como+lograr+un+cambio+a+traves+de+gestión+por+competencias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSp7Xgx5TRAhUD7CYKHcdFD7YQ6AEIJjAA#v=onepage&q=como%20lograr%20un%20cambio%20a%20traves%20de%20ge>
- Alvarez. (2001). Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y Resultados Reiterantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 19*.
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (Quinta ed.). Caracas: Episteme.
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar "Un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la empresa*, 33-54.
- Boland, L., Carro , F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración: Teoría y práctica*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2NMedAshxncC&oi=fnd&pg=PA8&dq=funciones+de+la+administraci%C3%B3n+teoría+y+practica&ots=YF6432edHe&sig=JU28c1sgfWEXnBmOSBBM6s_6kd0#v=onepage&q=funciones%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20teoría%20y%20practica&f=f
- Bravo, D., Crespi, G., & Gutiérrez, I. (2002). *Desarrollo se escribe con PYME: El caso chileno*. Chile: CEPAL. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=z_NCNaomloC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Browsers, & Taylor. (1997). Dimensiones del clima organizacional. *Universidad de Michigan*.

- Burke, W. (1998). *Desarrollo organizacional. Punto de vissta normativo*. Mexico D.F: SITESA.
- Burker, W. (1998). *Desarrollo Organización Punto de vista normativo* . Mexico D.f: SISTESA.
- Calderón , A., Ferraro , C., Ascuá, R., Boscherini, F., & Salcedo, A. (2013). *Como mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América Latina y El caribe: Propuestas de política del sector privado*. Santiago, Chile: Cepal.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administarción de Recursos Humanos: El cápital humano de la organizaciones* (14 ava ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.
- Cobian, M. R. (24 de julio de 2003). *Cultura y organización en la empresa familiar . Iztapalapa*, pág. 55.
- Código de Trabajo. (2015). Registro Oficial Suplemento 167.
- Colli, A. (2003). *The History of family business*. Cambridge University press, 6-8.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial No. 449.
- Del Toro, J., Salazar, M. C., & Gómez, J. (2011). *Clima Organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una pyme de servicios de ingeniería*. *Clío América*, 204-227.
- Diaz, R. R. (1997). *La empresa familiar: Doce claves para el exito*. Obtenido de http://www.gobiernodecanarias.org/hacienda/beha/modules/sumarios/portadas_publicaciones/111_publicación.pdf
- Dini, M., Rovira, S., & Stumpo, G. (2014). *Una promesa y un suspirar: políticas de innovación para PYMES en América Latina*. CEPAL. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37352/1/S1420481_es.pdf
- Fernandez, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid : Paraninfo.
- Ferraro, C. A., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las PYME en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales*. (CEPAL, Ed.) Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/2552-politicas-apoyo-pyme-america-latina-avances-innovadores-desafios-institucionales>

- Fincher, & Nash. (1983). The Assessment of Institutional Productivity. *The Journal of the Association for Institutional. Research vol 19*, 381-384. Obtenido de The Journal of the Association for Institutional. Research.
- Flores, A., & Flores, R. (2013). *La planificación estratégica en pymes familiares*. ESPE. Obtenido de repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7756/1/AC-PDE-ESPE-047459.pdf
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: behavior, structure, processes* (Catorce ed.). Nueva York, USA.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: su dirección y continuidad*. Mexico: Panorama.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.
- Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 20.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: The Midwest Administration Center, The University Of Chicago.
- INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- Jones, Garet, George, & Jennifer. (2010). *Administración Contemporánea 6ta edición*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Krech, D., Crutchweld, R., & Ballachey, E. (1962). *Individual in society: A text book of social psychology*. New York, United States: McGraw-Hill.
- Lafuente, C., & Marín, A. (septiembre- diciembre de 2008). Metodología de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *EAN: Escuela de Administración y Negocios*(64), 5-18.
- Lansberg, I., & Perrow, E. (1991). Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. *Family Business Review. Vol. IV, No 2*.

- Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. (2003). Ediciones Legales.
- Litwin, & Stringer. (2004). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard.
- López, J. (2005). Motivación Laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio: Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas UNMSM*, 8(15). Obtenido de <http://revistasinvestigación.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- López, J. (2013). +*PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=ObSOAgAAQBAJ&pg=PA15&lpg=PA15&dq=es+la+generaci%C3%B3n+de+riqueza+en+general,+y+debe+estar+sustentada+con+la+%C3%A9tica+y+la+moral,+para+que+haya+beneficio+social+en+armon%C3%A9+Da+con+la+ecolog%C3%ADa+del+planeta&source>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (3era. ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work . *Harper & Row*, 92-93.
- Molina, E. (2004). Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 13 (7), 77-86.
- Oxford University Press. (2011). *The Oxford Handbook of Latin American Economics*. (J. A. Ocampo , & J. Ros, Edits.) Oxford University press. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Vb__VBFgCmwC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Pérez, J. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(80), 133-167. doi:10.2307/40183920
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). Quito : Asamblea Nacional del Ecuador.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones 6ta edición*. Mexico: Pearson.
- Robins, S., & DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración, 3era ed*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Mexico: Alfaomega.

- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresa familiares pymes: Una aproximación desde interacción familia-empresa. *Revista EAN*(57), 131-142. Obtenido de journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/378/371
- Senplades. (2009). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Quito: Senplades.
- Soto, E., & Braidot, N. (1999). *Las pymes latonamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Argentina: Ifema.
- SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de investigación científica* (Cuarta ed.). México DF, México: Limusa.
- Tena, J. A., Dipp, A. J., & Villanueva, R. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*(19). Obtenido de revistas.umce.cl/dialogoseducativos/article/viewFile/110/118
- Terán, J. F. (2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. *El telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- Universidad de Granada. (2002). El concepto de la "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de curriculum y formación de profesorado*, 6, 1-10. Obtenido de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Welch, J. (2006). La curva de la vitalidad. *Executive excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*(38), 46.
- Zúñiga, X., Espinoza, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (2016). Una mirada a la Globalización: PYMES ecuatorianas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Apéndices

Apéndice A. Código de ética de las distribuidoras

El código de ética aplica para las tres distribuidoras que son las siguientes: Dibece S.A., Dismuza S.A. y Promobienes S.A.

Mensaje del Gerente General

A todo el personal de

“Nombre_de_la_distribuidora”.

Como parte de la difusión del Sistema de Calidad Integral y Mejora **“Nombre_de_la_distribuidora”**, damos a conocer nuestro Código de Ética, el cual servirá como una guía de orientación en nuestras relaciones con el personal, los accionistas, las autoridades, la comunidad, los proveedores y con nuestros clientes quienes son el control de la Visión y Misión de **“Nombre_de_la_distribuidora”**.,

Es muy importante de todos conozcamos y vivamos nuestra cultura pues estamos convencidos que es el camino que nos llevará a la excelencia.

Como lo establece el Código tenemos el compromiso de darlo a conocer a todos los interesados. Así mismo estamos poniendo a disposición de todos, un medio seguro y anónimo, que hemos llamado Buzón de Transparencia, para facilitar el reporte de situaciones o actos que se consideren que no se apegan al contenido de este código y que podrán localizar en la dirección del blog de internet de **“Correo_electrónico_de_la_distribuidora”**, igualmente podrán enviar sus reportes por correo a la atención del Gerente General con dirección **“Dirección_de_la_distribuidora”**.,

En lo sucesivo podrán consultar el contenido del Código de Ética a través del portal de blog de **“Nombre_de_la_distribuidora”**.

Importancia del código de ética

La razón del presente Código de Ética es proporcionar a ustedes un entendimiento amplio y claro de cómo esperamos que se conduzcan todos nuestros empleados en cualquier lugar donde tengamos operaciones.

Este Código de Ética es de aplicación general para todos, consejeros, funcionarios y empleados de la empresa.

El Código de Ética es una ayuda para guiarlo en su actuar sin embargo es imposible que cubra todas las situaciones que se puedan presentar en el día a día en nuestro trabajo, por lo que usted debe estar consciente de que en la empresa existen políticas en las diferentes áreas de negocio.

Todos los trabajadores deben consultar las políticas y procedimientos internos de “**Nombre_de_la_distribuidora**”. .., cada vez que sea necesario para que la toma de decisiones sea correcta.

Las violaciones al Código de Ética tendrán como resultado una medida disciplinaria, esta variara dependiendo de las circunstancias y puede incluir, por si sola en combinación, una amonestación por escrito, suspensión o la pérdida de empleo.

Si tiene duda sobre cualquier situación, siempre pregunte.

Compromisos y alcances

Introducción

En “**Nombre_de_la_distribuidora**”, compartimos este Código Ética que nos exige un alto desempeño en las responsabilidades propias de nuestro trabajo y el gran compromiso de mantener una excelente imagen empresarial en nuestra comunidad, así como un congruencia en nuestro actuar con los altos principios éticos declarados, que tienen el firme propósito de aplicar los más elevados estándares en cada uno de los aspectos que a continuación se describen:

Comportamiento general

Estamos comprometidos a realizar nuestras actividades con un alto sentido de honestidad, integridad y transparencia, con estricto apego a la ley, con respeto a los derechos humanos y a los legítimos intereses de todas las personas y organizaciones con las que nos relacionamos.

Clientes y Consumidores

Reconocemos el compromiso de atender y servir a nuestros clientes y consumidores con productos y servicios de la más alta calidad, excediendo en lo posible sus expectativas.

Nuestro trato y comunicación con ellos debe ser siempre honesto y respetuoso, procurando con ello el desarrollo de nuestros clientes y el de nuestra empresa, así como la satisfacción de los consumidores que nos honran con su preferencia.

Competencia

En “**Nombre_de_la_distribuidora**”, consideramos que la libre competencia es valiosa para fomentar el eficiente y sano desarrollo de los mercados en los que participamos. La empresa y sus colaboradores darán cabal cumplimiento a las disposiciones legales aplicables en materia de competencia.

Proveedores

La empresa está comprometida en desarrollar y establecer con sus proveedores relaciones de negocio mutuamente beneficiosas y basadas en calidad, precios y servicios competitivos. El trato honesto, transparente e íntegro es la condición base de dichas relaciones, por lo que buscamos que nuestros proveedores sean partícipes del cumplimiento de los valores éticos que promovemos como organización.

Comunidad

“**Nombre_de_la_distribuidora**”, como parte integrante y activa del contexto social, asume el compromiso comportarse como un buen ciudadano, así como de establecer canales de comunicación con los diversos grupos de interés para conocer sus expectativas y participar activamente en el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social para el beneficio común.

Accionistas

Nos comprometemos a adoptarlas mejoras prácticas de gobierno corporativo y a dar cabal cumplimiento a las disposiciones legales y estatutarias aplicables.

Todos los colaboradores estamos obligados a cuidare incrementar el valor patrimonial de la empresa en beneficio de sus accionistas. Es nuestro compromiso proporcionarles periódicamente información confiable y relevante sobre nuestras actividades, operaciones, situación financiera y legal, observando al efecto la regulación aplicable.

Cápital Humano

Estamos comprometidos a construir y mantener un clima laboral creativo, honesto, de confianza, respeto y trato justo para nuestros colaboradores, actuando sin discriminación por causas de edad, género, condición civil, nacionalidad y respetando su afiliación política, así como sus creencias y tradiciones religiosas. Asimismo, tenemos el deber de proporcionar a nuestros colaboradores condiciones de trabajo seguras y saludables así como desarrollar y mejorar en ellos sus habilidades, destrezas y capacidades.

Cumplimiento de las leyes

La empresa y sus colaboradores deben cumplir con las leyes y regulaciones que le son aplicables en el desempeño de sus actividades.

Registros Financieros y de negocio

Es compromiso de la empresa generar y mantener registros financieros y de los negocios veraces, confiables y oportunos, de conformidad con las leyes y políticas aplicables, ya que son la base para administrar las operaciones de la empresa y dar cumplimiento con sus obligaciones frente a los accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y autoridades reguladoras.

Actividades públicas

Es compromiso de la empresa defender y promover sus legítimos intereses de negocio y para ello, participar con los gobiernos, los organismos y/o con las instituciones representativas que sea necesario.

Integridad en los negocios

Todos quienes prestamos servicios a la empresa estamos comprometidos a no dar o recibir, directa o indirectamente, sobornos u otros beneficios para lograr ventajas indebidas de carácter financiero, comerciales o de cualquier índole. Nadie debe ofrecer, dar o recibir ningún regalo o pago que pueda considerarse como soborno y deberá rechazar cualquier ofrecimiento o solicitud del mismo e informarlo inmediatamente al Gerente General.

Conflicto de intereses

Todo colaborador debe abstenerse de intervenir en cualquier negociación con clientes, proveedores o prestadores de servicio con el que pueda existir conflicto de intereses, que le impida el desempeño íntegro y objetivo de sus funciones y obligaciones.

Uso de los activos de la empresa

Los activos de la empresa son de uso exclusivo para los fines autorizados por esta y no para beneficio personal de quienes en ella trabajan.

Entre los activos de la empresa, además de los rubros usualmente comprendidos de: vehículos, instalaciones, herramientas, maquinaria, computadoras y software de la empresa, etc., se encuentran comprendidos además el tiempo del personal en horas de trabajo, así como la información, las marcas y otros derechos de propiedad industrial e inclusive la denominación e imagen corporativa de la empresa.

El robo o mal uso, deliberado de los activos de la empresa y considerado una violación a este código, haciéndose por ello, quien así lo haga, acreedora las sanciones que a juicio de la empresa correspondan conforme a las políticas y disposiciones legales aplicables.

La información no publica es aquella que no haya sido revelada o puesta a disposición del público en general e incluye negociaciones de acciones o valores, datos financieros o técnicos, planes de adquisición o venta, inversión o desinversión, convenios o contratos, planes de expansión, operaciones de financiamiento, cambios importantes en la administración, campañas de mercadotecnia, lanzamiento de nuevos productos, información personal acerca de colaboradores, así como cualquier otro dato o acontecimientos de relevancia para la empresa.

Difusión y cumplimiento

Compromiso de difusión

La empresa se asegurará de que los principios enunciados en este código sean debidamente comunicados, entendidos y observados por todos sus colaboradores. Facilitará la forma y el modo para que todos reporten cualquier incumplimiento a estos principios, de manera tal que quienes lo hagan no sufran consecuencias negativas por ello.

Administración del código

Para todo lo que se refiera a la aplicación y actualización del presente código, la administración de las investigaciones, así como la calificación, determinación de las sanciones y medidas correctivas y disciplinarias que se desprendan del incumplimiento del mismo, se contará con un Comité de Integridad y Ética, el cual será nombrado por el Gerente General, entre los ejecutivos de más alto nivel de la empresa, con la aprobación del Consejo de Administración. Dicho comité creara y organizara los subcomités necesarios para atender a todas las unidades operativas del grupo.

La responsabilidad de la conducción de este Comité se delega por parte de la Dirección General, en las Direcciones de Capital Humano y de Administración y Finanzas. Los titulares de estas Direcciones informaran al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias del Consejo de Administración lo relativo al estado que guardan los casos de incumplimiento a los compromisos y principios contenidos en el presente código.

El Comité de Integridad y Ética examinará y aprobará por escrito cualquier evento que requiera una dispensa a la observancia de este código. La empresa deberá mantener copias de estas aprobaciones y ponerlas a disposición de auditores e investigadores correspondientes cuando lo requieran.

Las dispensas para Directores Ejecutivos o Consejeros a cualquiera de los principios señalados en este documento, deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración y será reveladas oportunamente en la medida en que la normatividad aplicable lo requiera.

Las medidas disciplinarias para cada violación están adecuadas a la naturaleza e impacto que corresponda a cada evento. Aunque, adicionalmente, estas sanciones se podrán complementar, a discreción de los administradores el código y dependiendo de la cuantía y particularidad de cada violación, con las que señalen las políticas y procedimientos aplicables, como las de carácter penal o laboral que también le correspondan.

Todos los colaboradores deben firmar un formulario de reconocimiento en el que confirman que han recibido y leído el presente documento y de que entienden sus disposiciones.

Es compromiso de la empresa, a través del Comité de Integridad y Ética, la adecuada administración del presente código, así como de revisar anualmente su contenido.

Responsabilidades de los colaboradores

Comportamientos esperados

Es responsabilidad de todos los colaboradores conocer el contenido y alcance del presente código de ética así como de firmar un formulario de conocimiento que por esos efectos se extienda en la empresa. La omisión de leerlo o de firmar el formulario de reconocimiento no exime a ningún colaborador de la obligación de cumplir con el contenido del presente código.

Partiendo del conocimiento pleno del presente documento, se deben acatar las siguientes normas de conducta:

1. Nunca realizar actos que puedan dañar la reputación e imagen corporativa de la empresa..

2. Cumplir con la ley aplicable en cualquier jurisdicción
3. Todos los colaboradores están obligados a reportar cualquier hecho o sospecha que resulte o pueda resultar en violaciones o presuntas violaciones a este código. Esto incluye situaciones donde un compañero de trabajo, independientemente de su nivel de responsabilidad, le pida a otro que actúe contra los principios contenidos en el código. La empresa se compromete a mantener la confidencialidad de la identidad del autor de la reporte enviado.
4. Se podrán reportar cualquier violación al Código de ética ante cualquiera de los funcionarios societarios de la empresa, o por correo **“Correo_electronico_de_la_distribuidora”**, a comprometiéndonos a mantener la debida prudencia del caso.
5. Solicitar aclaración de cualquier duda que se tenga sobre el contenido, interpretación o la aplicación del presente código, llamando al **“Numero_Telefonico_de_la_distribuidora”**, acercándose personalmente ante un funcionario ejecutivo de la empresa o enviando una carta o correo electrónico arriba señalado.
6. Igualmente los colaboradores deben cooperar con las investigaciones que realice. En los administradores sobre violaciones al presente código. Estando obligados a ser veraces y a proporcionar la información necesaria y oportuna durante el desarrollo de la misma.
7. Los gerentes y/o directores tienen responsabilidades especiales con respecto al Código de Ética. Deben conocerlo, entenderlo a detalle, así como buscar consejo de un especialista cuando tenga alguna duda en cuanto su aplicación.
8. Deberán recordar y tener presente, absolutamente todos los colaboradores de la empresa, que cada quien se hará responsable de sus propias acciones
9. En conclusión el mensaje esencial para todos quienes colaboramos en **“Nombre_de_la_distribuidora”**, es el de actuar siempre con honestidad e integridad y con total apego a lo señalado por este código.

Este código de ética no forma parte del contrato de trabajo de la empresa con cada uno de sus colaboradores.

“Nombre_de_la_distribuidora”, se reserva el derecho de notificar este código en cualquier fecha y por cualquier motivo.

Apéndice B. Manual de las Distribuidoras

Los Procedimientos De Las Operaciones Y Controles

INTRODUCCIÓN

- Gestión de entrega a clientes
- Gestión diaria

SALIDA DE UNIDADES A RUTA DE REPARTO

- Arribo a planta del chofer
- Recepción de documentación de la unidad autorizada y handheld
- Verificación de la carga
- Salida de la planta

EL CICLO DE ENTREGA

- Confirmación del pedido en el punto de venta
- Entrega de producto en sitio
- Recepción de envases vacios
- Recepción de producto no conforme autorizado para el cambio
- Crédito
- Emision de la factura
- Cobranza
- Salida del punto de venta

INGRESO DE UNIDADES AL CENTRO DE DESPACHO

- Cierre de la ruta de entrega
- Devolución de producto
- Liquidación de camion de reparto
- Entrega de producto en buen estado
- Entrega de producto en mal estado
- Entreda de la unidad al parqueadero

- Saneamiento de envases
- Entrega de equipos y documentos de liquidación
- Liquidación de efectivo
- Proceso de entregas de facturas

INTRODUCCION

En esta sección, le introduciremos a los sistemas y procedimientos, que le ofrecen las pautas ensayadas y comprobadas para operaciones diarias efectivas.

“**Nombre_de_la_distribuidora**”, ha desarrollado una serie integrada de sistemas y procedimientos para distribución de los productos que aseguran que todo trabaje sin problemas.

- Siga fielmente nuestras pautas ensayadas y probadas y usted podrá observar que las operaciones dentro de su franquicia “**Nombre_de_la_distribuidora**”, se desarrollarán con éxito.

GESTIÓN DE ENTREGA A CLIENTES

En esta sección del manual explicaremos detalladamente los pasos a seguir para iniciar su gestión del día y entregar los pedidos a los clientes de la ruta.

Gestión diaria

IDENTIFICACION DEL PERSONAL/ACCESO DE CHOFERES AL CENTRO DE DESPACHO

Todo personal de la franquicia DINADEC debe tener un carnet de control, será elaborado por el Proveedor Propuesto y gestionado directamente por el Representante Principal de la Franquicia. Este carnet le va a permitir mantener identificado permanentemente a su personal; y al chofer le permite su ingreso a la compañía, por lo que es importante que siempre lo lleven consigo en un lugar visible, este es indispensable para sus operaciones en el Centro de Despacho.

En caso de que sea un personal nuevo a continuación se detalla el proceso que deberá seguir para la obtención del carnet de control.

PASOS PARA OBTENER CARNET DE CONTROL

Paso 1

Envío de información al Proveedor Propuesto

El representante principal deberá enviar un correo electrónico al Proveedor propuesto con copia al jefe de rutas y adjuntando el formato electrónico con la “Información requerida para la creación del carnet de control”, donde detalla los datos del chofer. Además, en ese mismo correo, usted deberá incluir la foto de su personal en formato digital.

Los datos del personal a detallar son los siguientes:

- Nombres
- Apellidos
- Numero de cedula de identidad
- Tipo de sangre
- Cargo
- Fecha de nacimiento
- Dirección domiciliaria
- Numero de teléfono convencional
- Número de teléfono celular
- Nombre del franquiciado.
- Placa de la unidad
- Fecha de ingreso a la compañía

Proceso de fabricación del carnet

Una vez que el correo haya sido recibido por el proveedor propuesto con la información solicitada, este le enviara otro correo confirmando la recepción de dicha información y procederá a la elaboración del carnet de control.

Elaboración y entrega

El proveedor propuesto confirmara con el jefe de rutas el carnet a elaborar y este documento será entregado máximo en tres días laborables.

Retiro del carnet

El carnet de control podrá ser retirado por el chofer/Representante Principal en las oficinas del Proveedor.

Parámetros de diseño

El carnet de control que su personal reciba será elaborado de acuerdo al diseño establecido para el personal.

¿Qué pasa si uno de los choferes se ausenta por un corto tiempo?

Se deberá enviar inmediatamente un correo electrónico al jefe de rutas comunicando la razón y el periodo de tiempo de ausencia del chofer afectado y detallar la información personal del chofer de reemplazo. El área de seguridad física autorizará el ingreso del nuevo chofer únicamente por el tiempo que usted haya establecido y suspenderá el acceso del chofer en ausencia temporal.

Al colaborador de reemplazo no se le entregará un carnet de control. Su ingreso temporal bajo la autorización del área de seguridad física.

Nota: Un ausentismo corto será considerado de máximo dos semanas. Caso contrario, deberá manejarse como ausentismo indefinido.

¿Qué pasa si uno de los choferes abandona el puesto de trabajo o se ausenta de forma indefinida?

En este caso usted deberá enviar inmediatamente un correo electrónico al jefe de rutas y al proveedor comunicando la ausencia indefinida de su chofer y deberá incluir la información personal del nuevo chofer. El área de seguridad física procederá a bloquear el acceso a la planta del colaborador ausente de forma indefinida.

NOTA: Es muy importante que el administrador le retire el carnet de control al chofer autorizado que abandono su puesto de trabajo de forma indefinida y entregarlo al jefe de rutas o asesor de distribuidores asignado, con acta de entrega-recepción.

¿Qué pasa si el carnet de control se extravía?

Si el carnet se extravía debe reportarse inmediatamente vía correo electrónico al proveedor propuesto y al jefe de rutas justificando la causa de la pérdida quien a su vez se lo comunicará al área de seguridad física. En ese mismo correo deberá solicitar la gestión de un nuevo carnet de control.

Recuerde siempre que “La gente es la ventaja mas duradera”. Por tanto, la correcta selección de colaboradores garantizará la integridad personal de su equipo de trabajo.

Otro aspecto importante a recordar antes de iniciar la gestión del día, es el uso adecuado del uniforme.

TODOS LOS CHOFERES DEBERÁN ARRIBAR A PLANTA CORRECTAMENTE UNIFORMADOS

1. SALIDA DE UNIDADES A RUTA DE REPARTO

Todas las Unidades salen diariamente desde las instalaciones del Proveedor de los Productos.

HORA DE SALIDA DE UNIDADES: ANTES DE LAS 06H30

ARRIBO DE LOS CHOFERES A LA COMPAÑÍA: DE 05H00 A 05H50

A esa hora se les debe entregar los documentos de la ruta del día y deberá realizarse el proceso de revisión de cargue previo a la salida de la Unidad a ruta. También se les proporcionará los equipos Handheld para el respectivo registro de entregas del día.

1.1.Arribo a planta del chofer

1.1.1. Una vez que el chofer haya arribado a la planta debería ingresar a las instalaciones de la misma presentando su carnet de control al Guardia de Seguridad, ubicado en la puerta lateral del centro de despacho.

1.1.2. Este carnet será el documento válido para el ingreso de su chofer autorizado a la compañía.

1.2.Recepción de documentación de la Unidad y Handheld

Habilitado el ingreso del chofer a las instalaciones, deberá dirigirse al área de servicios de distribución. En esta área:

1.2.1. Entregue el carnet al auxiliar de distribución asignado al Centro de Información; quien con el código de identificación asignado al chofer, buscará la documentación de la Unidad y su equipo Handheld para la gestión del día.

1.2.2. El auxiliar de Distribución le entregará al chofer:

- Registro “Liquidación de vehículo de Reparto” REG 241.01 original y 3 copias, para continuación del ciclo de distribución del presente día.
- Factura DINADEC.- Franquiciado DINADEC del camión con la carga del día.
- Handheld.
- Ruteo de reparto impreso.

Si su unidad tiene asignada más de un viaje (RECARGUES), en ese momento, el Auxiliar de Distribución asignado al Centro de Información se lo indicará para que tenga presente su retorno a planta a fin de liquidar lo concerniente a cada viaje y cargar información y producto para los recargues.

1.2.3. Recibida la documentación, el chofer deberá verificar que:

- a) El número de placa de su unidad coincida con el que aparece en el rutero que le entregaron.
- b) El Handheld cuenta con la información de la ruta:
 1. Verifique la fecha correspondiente de entrega.
 2. El inventario registrado coincida con lo facturado.
 3. Los clientes en el handheld coincida con el rutero impreso. Es suficiente para la verificación, realizar una muestra.

Verificada esta información el chofer deberá salir del área de servicios de distribución.

1.2.4. Posteriormente, se dirigirá al parqueadero de unidades.

Por ningún motivo el chofer debe salir a la ruta de reparto sin su revisión o con alguna diferencia. Si el chofer identifica un error en la información recibida, deberá notificarlo al auxiliar de distribución asignado al centro de información, a fin de buscar una solución inmediata.

Los documentos de la liquidación del día anterior serán entregados al inicio del día al supervisor de operaciones.

- Documento LA Recepción de vacíos, extraído del sistema SAP R/3 “Relación de devolución de envase y empaque retornable”.
- Documento RE extraído del sistema SAP R/3, “Nota de crédito producto en buen estado”.
- Documento CP, extraído del sistema SAP R/3, “Nota de crédito producto en mal estado”.
- Documento extraído del sistema SAP R/3, “Anexo de entrega de bienes y depósitos”.
- Documento “Liquidación de Vehículo de Reparto” REG 241-01 copia 2 “Distribuidor”, firmado el día anterior cuando la dejó la unidad. Esta copia contempla todo el ciclo de distribución del día anterior para su archivo.
- Recibida la documentación el supervisor de operaciones deberá verificar que los documentos de liquidación del día anterior coincidan con las cantidades que se firmaron el documento de liquidación de vehículo de reparto (copia2), elaborado durante el proceso de liquidación de la ruta del día anterior.

- Adicionalmente se le entregará el registro de inspección de camiones para chequeo de novedades.

1.3.Verificación de la Carga

El chofer podrá realizar una verificación global de la carga, en el área de parqueadero, pero es preferible que mientras verifica el estado de su unidad, compruebe también que las cantidades cargadas corresponden según factura. Esto le ayudará a ganar tiempo durante el proceso de cubicaje y salida.

Para tal efecto una vez que llegue al parqueadero deberá:

1.3.1. Identificar su unidad en el parqueadero. La ubicación física procurará ser siempre la misma para facilitar el proceso de salida.

1.3.2. Verificar que las llaves se encuentren en el interruptor de encendido.

1.3.3. Inspeccionar el estado de la unidad.

El chofer debe estar bajo estricta instrucción para llevar a cabo una inspección antes de iniciar la ruta de su unidad y completar los reportes de inspección prescritos para éste. Dicho procedimiento debe hacerse antes de cada viaje y debe sujetarse al siguiente proceso:

- Realizar la rutina de inspección de acuerdo a lo indicado en el registro de “Inspección de Vehículo”. Este formato de control lo puede encontrar en la secreta de cada unidad, tome el registro que se va a utilizar en el día y deje el block en el mismo lugar.
- Si hubiera alguna novedad durante la inspección, el chofer deberá notificarle al supervisor de distribución. En el caso de que se detecte algún problema en la unidad, debe verificarse si se debe autorizar su salida o no. En caso de que la unidad no esté en condiciones de salir y deba entrar a mantenimiento, el supervisor de distribución debe registrar la novedad en formato de control y coordinar el proceso de cargue en una unidad de apoyo.

1.3.4. Realizar el proceso de cubicaje contra factura, contando las cajas por cada presentación y verificando que estas coincidan con las cantidades especificadas en las facturas recibidas.

Recuerde que el handheld contiene el inventario de la unidad y cada vez que dese facturar el sistema validará el mismo, por lo que es importante que la carga física coincida

con lo registrado en el handheld. Si en esta etapa todavía no ha realizado esa acción proceda a cubicar.

Diferencias de información

- Si la factura física no cuadra con el cubicaje de la unidad, notifique la novedad al supervisor de distribución para que realicen el cubicaje en el parqueadero. Este será el que realice el cubicaje nuevamente y de encontrar diferencias deberá notificarle al jefe de bodega y/o supervisor de bodega para coordinar el cargue de la unidad conforme a la factura.

1.4.Salida de planta

1.4.1. El chofer deberá arribar al andén y entregar al auxiliar de distribución en andenes los documentos.

- Factura
- Registro “Inspección de vehículo” y,
- Registro “Liquidación de vehículo de reparto” en original y 3 copias.

1.4.2. En este momento el auxiliar de distribución, recibirá todos los documentos y en presencia del chofer:

- Cubicará la Unidad y llenará REG 241.01 “Liquidación de Vehículo de Reparto” conforme cantidades contadas, firmará y hará firmar la conformidad de lo cubicado.
- Revisará que las cantidades coincidan contra factura y Handheld. Y firmará factura como constancia del despacho.
- Revisará el registro “inspección de vehículo”, llenará sección respectiva a estado de la flota y consigna firma. Retiene copia de control y entrega original y copia al chofer.
- Registrará en el sistema SAP la salida de la unidad y número de factura y autorizará la salida de la unidad.

Este proceso se debe realizar de manera obligatoria previa la salida de la unidad, con el objetivo de cuadrar la carga de su unidad con la información registrada en la factura y el Handheld.

1.4.3. A la salida del andén, la unidad será sometida a un pre-chequeo por parte del guardia de seguridad.

1.4.4. Según procedimientos internos del proveedor de los productos, su unidad podrá ser inspeccionada aleatoriamente por el supervisor de seguridad física y un funcionario delegado de Auditoría Interna en dónde se realizará una re inspección del cubicaje de la unidad, control del interior de la cabina y documentación en orden.

2. EL CICLO DE ENTREGA

DINADEC preparó la carga de su unidad en función de un proceso previo de programación de las demandas del día. Esta planificación determina los pedidos que deben ser entregados, en qué unidad y la secuencia en que estos deben entregarse. La carga en la unidad no está dispuesta en función de la secuencia de entrega, sino en función de la cantidad de productos y las presentaciones que deben entregarse por cada unidad.

Las entregas son hechas de conformidad con la secuencia de entrega que aparece en el handheld y éstas deben cumplirse tal como estén establecidas.

2.1. Confirmación del pedido en el punto de venta

El chofer, durante su proceso de entrega debe contemplar:

2.1.1. Iniciar su ruta de acuerdo a la secuencia registrada en el handheld.

2.1.2. Visitar cada punto de venta, contemplando la ejecución de las siguientes actividades por cada cliente previsto en la entrega:

- Si ubica el punto de venta, deberá estacionarse y dirigirse al sitio; confirmar el pedido con el cliente y proceder a ejecutar el paso 2.1.3.
- Si por alguna razón el punto de venta especificado en el rutero para entrega, estuviese cerrado, hubiese cambiado de razón social, de propietario, o la dirección estuviese errada, de tal forma que no pudiera ubicárselo, deberá seleccionar en el handheld la opción de NO VISITA, registrar la razón por la cual no pudo ser visitado y avance al siguiente cliente.

2.1.3. Registrar la hora de llegada en el rutero.

2.1.4. Dependiendo de la confirmación del pedido, el chofer debe actuar según:

- ✓ **Si el detallista desea comprar una menor cantidad a la prevenida,** modificar la cantidad en el handheld y proceder a facturar el pedido.

- ✓ **Si el detallista no desea aceptar el pedido en su totalidad**, escoger la opción de rechazo e ingresar el motivo por el cual el cliente esta rechazando el pedido. Verificar el siguiente cliente y dirigirse al Punto de Venta.
- ✓ **Si el cliente tiene descuentos o promoción**, verificar las cantidades a entregar por estos conceptos y notificarle al cliente.
- ✓ **En el handheld todo el inventario prevendido se encuentra “no disponible”**. En el caso que un cliente rechazara un pedido o comprará menos de la cantidad prevendida, este inventario quedará como no disponible para la venta. Por ningún motivo este inventario rechazado podrá venderse a los puntos de venta durante la misma ruta de reparto.

2.2.ENTREGA DE PRODUCTOS EN SITIO

2.2.1. Una vez confirmado el pedido con el punto de venta, el chofer coordinará la descarga del producto con la tripulación.

Los tripulantes deberán ubicar los pedidos de los clientes en las “bahías” de la unidad, descargar producto, ordenarlo y utilizar la carretilla para el transporte del producto hasta las bodegas del cliente. El uso de la carretilla debe hacerlo ubicando los productos de la forma más adecuada, con el fin de evitar que estos caigan de la misma.

2.2.2. El chofer confirmara con el cliente donde desea que el producto sea ubicado y deberá indicárselo a la tripulación.

2.2.3. Si el cliente permite ubicar el producto dentro de su bodega, el tripulante debe cerciorarse que la ubicación del mismo se realice en base al manejo de inventario FIFO (primera entrada, primera salida) con el fin de asegurar la rotación adecuada de los productos. Esto seria, ubicando el producto más viejo al inicio (a la mano de cliente) y el más nuevo al final, recordando siempre que el producto no debe estar expuesto al sol.

2.2.4. Si el producto que se va a entregar está en malas condiciones, por mala manipulación, por ninguna razón debe ser entregado al cliente; por ejemplo, mala presentación, cajas mojadas, etc. Cuando culmine con la ruta de reparto y retorne a la compañía, el chofer debe comunicar la novedad al auxiliar de distribución para que gestione el cambio del mismo.

2.3.RECEPCIÓN DE ENVASES VACIOS

- 2.3.1.** El chofer debe confirmar con el cliente la cantidad de envases que le va a entregar.
- 2.3.2.** Durante la recepción de envases vacíos (botellas y cajas), los tripulantes deberán realizar la inspección del mismo con el fin de asegurar que el envase recibido del cliente está en buen estado.
- 2.3.3.** Registre en el handheld la cantidad de envases que está recibiendo. Recuerde que el envase se maneja en función de un sistema de depósito.

A continuación se adjunta valor de depósito de cada material.

Caja + botella = \$5.60 * (amarilla/café)

Caja + botella = \$7.40 * (roja/verde)

Botella grande= \$0.15*

Botella mediana= \$0.15*

Caja=\$3.80*

*Este valor deberá ser cobrado/pagado a cambio de los envases entregados/recibido

2.3.4. Al aplicar el sistema de depósito:

Si el cliente le entrega la misma cantidad de botellas y jabs = NO DEBE COBRARLE ningún valor por el concepto de depósito, únicamente debe cobrarle el valor del líquido.

Si el cliente le entrega menos en envases = Usted debe cobrarle el valor del depósito equivalente a los envases faltantes.

Si el cliente le entrega más envases = Usted debe descontarle de la factura de líquido, el valor equivalente a los envases recibidos en exceso. Si este valor sobrepasa lo descrito en la factura deberá entregarle al cliente el valor a favor en efectivo.

Consideraciones para la recepción del envase en los puntos de venta

Acostumbre al punto de venta para que le entregue el envase vacío clasificado, en cajas completas y que éstos a su vez estén libres de objetos en su interior como por ejemplo sorbetes, servilletas, etc.

¿Qué es una caja completa?

- Caja amarilla/café + 12 botellas:
- Color ambar de 600cc (Pilsener, Dorada) o verde 550 cc (Club)
- Caja roja/verde + 24 botellas:

ROJA

- Color ámbar cuello largo de 330 c.c. (Pilsener medianas)
- Transparentes cuello largo de 330 c.c. (Pilsener light)
- Color ámbar cuello corto 311 c.c. (Pony Malta)
- Color ámbar 225 c.c.(Pony Malta)

VERDE

- Color verde cuello largo de 330 c.c. (Club medianas)
- Color ámbar cuello largo de 330 c.c. (Conquer medianas)

Evite recibir cajas con botellas mezcladas, es decir no debe recibir botellas de Pilsener, botellas de pilsener light, pony 311 y de pony 250 en una misma caja.

Si su venta es de por ejemplo:

- 1 caja de Pilsener Light 311 y recibe una caja de Pony 311 con envases vacios, en el handheld usted deberá registrar:
 - La venta de 1 caja de pilsener light 311 y en la pantalla de recepción de envase registrar la recepción de 1 caja de Pony 311.

Mientras esté en la ruta de entrega, el chofer deberá permanecer en constante contacto con la administración del franquiciado Dinadec vía celular o radio. En caso de dudas del cliente, problemas de tráfico, accidentes, averías mecánicas, etc, el supervisor de distribución debería ser alertado para que comunique a los clientes y a Dinadec cuando amerite.

2.4.Recepción de producto no conforme autorizado para cambio

2.4.1. Confirme con el cliente si tiene producto en mal estado.

2.4.2. Si el cliente confirma que tiene producto en mal estado solicítele el registro “Solicitud de cambio de producto a detallistas”. Es importante que en el formato esté registrada la firma de autorización por un representante de ventas del proveedor.

2.4.3. Verifique las cantidades de producto recibidas en el punto de venta vs. “Solicitud de cambio”.

2.4.4. Si el documento soporte coincida con el físico de producto no apto, proceden a recibir y coordinar con tripulación la carga del mismo en la unidad.

2.4.5. Registre el cambio en el handheld y luego verifique la generación de la respectiva nota de crédito.

2.5.CRÉDITO

Una vez que haya identificado y validado a los clientes detallistas sujetos a créditos, junto con el área de crédito del proveedor, y su chofer se encuentre en el momento de conceder el mismo en el punto de venta, debe proceder de la siguiente manera:

- El chofer deberá verificar el tipo de pedido y proceder a realizar el cobro o no del mismo dependiendo de la condición de pago. Si el cliente es un cliente de crédito el pedido tendrá como condición de pago crédito al momento de visualizar el pedido por parte del entregador.
- Si el cliente tuviera cheques protestados o clientes moroso y el pedido tomado por el prevendedor/televendedor sea un pedido de crédito y usted como representante principal haya ordenado al entregador suspender el crédito a un detallista, el chofer deberá:
 - En la pantalla principal del handheld. Modificar el campo “pago crédito” y colocar la opción “pago contado” que correspondan al cliente asignado. En este caso, usted deberá comunicarle al supervisor de venta y/o prevendedor del proveedor de los productos, asignado a su ruta de reparto, su decisión de excluir de la lista a aquellos detallistas sujetos a crédito.
 - Establecida la opción de “pago de contado”, deberá confirmar el proceso de facturación del pedido en el handheld y proceder al cobro.

Los clientes sujetos a crédito serán categorizados en esfera como “clientes crédito” y tendrán un cupo asignado.

El representante principal deberá coordinar con el representante de ventas la reasignación de los cupos que quedaron libres a otros detallistas.

Es obligatorio que el chofer registre en el handheld la condición de crédito y pago del detallista en el mismo.

2.6.EMISIÓN DE LA FACTURA

Una vez realizados los pasos anteriores:

- Confirmación del pedido en el handheld.
- Recepción del envase.
- Cambios.

El chofer deberá:

- 2.6.1.** Hacer uso de las facturas prenumeradas disponibles en block preimpreso.
- 2.6.2.** Llenar el encabezado de la factura ubicando correctamente los datos personales del detallista.
- 2.6.3.** Detallar en la factura las presentaciones despachadas con sus respectivas cantidades y valores.
- 2.6.4.** Considerar el impuesto IVA y descuentos en caso de darse.
- 2.6.5.** Colocar el valor total a cobrar, firmar y hacer firmar al punto de venta la conformidad con lo entregado.
- 2.6.6.** Entregar la factura al punto de venta.

Es importante que el chofer tenga en cuenta el no realizar enmendaduras ni tachones durante la elaboración de la factura; caso contrario, deberá anularla.

2.7.COBranza

- 2.7.1.** Luego de entregada la factura. El chofer debe realizar el cobro en efectivo registrado en el handheld considerando que el cliente puede realizar el pago de la factura tanto en dinero en efectivo (monedas y billetes) y / o cheques. Para tal efecto deberá:

Verificar la existencia de notas de crédito en la pantalla de cobranzas del handheld e incluirlas en el cobro, para el respectivo descuento.

- Si al efectuar el cobro de la factura, el cliente le entrega dinero en efectivo de alta denominación, el chofer deberá inicialmente revisar la autenticidad del billete y/o moneda y poseer en la unidad dinero de baja denominación para facilitarle el cambio o vuelto al detallista, en caso de darse la situación. En este caso, por defecto el handheld está programado por el cobro en efectivo de la factura.
- Si por el contrario, el cobro de la factura es a través de cheques, el chofer debe realizar la revisión exhaustiva del mismo ya que éste es un documento financiero que en caso de errores en su elaboración o enmendaduras es

considerado nulo y puede ser objeto de protesto por parte de las instituciones financieras. Además, registre el detalle de(los) cheque(s) recibidos en el handheld, donde indique el monto del documento, número de cheque, número de cuenta e institución financiera a la que pertenece.

2.7.2. El dinero en efectivo y/o cheques que el chofer recaude deberá ingresarlos a la caja de seguridad ubicada en la unidad.

- El handheld es una herramienta de trabajo, el chofer deberá utilizarla para registrar la venta, verificar los valores a cobrar, llevar el control del inventario en la unidad, etc.
- El uso del handheld no es negociable, debe utilizarse todo el tiempo.
- Es importante que se registre cada venta en el momento que se efectúa, no avanzar a otro punto de venta sin antes haber registrado la venta, la recepción de envases y la cobranza en el equipo. Se puede olvidar y descuadrar la unidad.

2.8.SALIDA DEL PUNTO DE VENTA

2.8.1. El chofer deberá coordinar con la tripulación el cierre de las puertas/cortinas de la unidad.

2.8.2. Confirmar que todos los tripulantes hayan subido a la cabina de la unidad.

2.8.3. Registrar hora de salida en rutero.

2.8.4. Encender la unidad y dirigirse al siguiente punto de venta.

2.8.5. El chofer del camión de reparto una vez concluida su ruta de entrega deberá dirigirse directamente a la planta para realizar el cierre de la ruta y la liquidación del vehículo.

3. INGRESO DE UNIDADES AL CENTRO DE DESPACHO

Horario de retorno de unidades: hasta las 18h30.

A esa hora, a más tardar, debe retornar a la compañía luego de realizada su gestión de reparto. Por tanto, previo el ingreso a las instalaciones del proveedor de productos, deberá realizar junto con el auxiliar de distribución el proceso de liquidación del vehículo.

Observación: De darse el caso fortuito en que alguna unidad no pueda regresar a la planta, deberá notificarlo al jefe de rutas para que proceda a comunicarlo a los planificadores de rutas y se tenga previsto este caso al momento de elaborar las rutas de entrega del día siguiente.

Bajo ningún concepto la unidad puede dormir fuera de planta o llegar tarde. En caso que se le haya presentado algún inconveniente al chofer y no pueda retornar a la planta, deberá comunicarse con el jefe de rutas para que proceda a dar solución inmediata a la situación.

3.1.Cierre de la ruta de entrega

El chofer de la unidad una vez concluida su ruta de entrega deberá:

- 3.1.1.** Realizar individualmente el proceso de cierre de ruta, conteo de inventarios, liquidación y registrar en el handheld.
- 3.1.2.** Imprimir del handheld el reporte de liquidación en efectivo, el mismo que entregara posteriormente al supervisor de operaciones durante el proceso de liquidación de efectivo. En caso de no contar con la impresora, usted podrá solicitar posteriormente este reporte al auxiliar de distribución asignado al centro de información durante la entrega de equipos y documentos de liquidación.
- 3.1.3.** Una vez realizado el cuadro físico, elaborar documento registro “liquidación de vehículo de reparto” indicando la cantidad de envases y producto a retornar y firmar dicho documento. Al procesar este registro, el chofer esta respaldando y autorizando la devolución de producto y envase a DINADEC, el mismo que posteriormente continuara con su proceso de liquidación.

A continuación se explicarán las actividades que deben cumplir los choferes de las unidades al ingresar a la planta del proveedor de los productos. Es la obligación del chofer realizar una inspección de la unidad por si existiese algún daño y no tener problemas al día siguiente por algún choque imprevisto de los choferes internos.

Esta inspección deberá registrarla en el registro “Inspección de vehículo” en presencia del auxiliar de distribución, firmarlo y entregar el original del documento auxiliar de distribución y la copia deberá entregarla posteriormente al administrador para su archivo.

3.2.DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO

Cuando el chofer llegue a los andenes del proveedor de los productos, el supervisor de seguridad física verificará que la tripulación haya desembarcado de la unidad. Luego de esto, la unidad pasará por una revisión de sus condiciones físicas, realizará una inspección básica de

seguridad y anotará los aspectos de seguridad industrial y física en su formato de control. El personal (chofer y tripulantes) deberán portar siempre su carnet para el acceso a la planta, el mismo que es personal e intransferible.

3.3.LIQUIDACIÓN DE LA UNIDAD

3.3.1. El chofer debe parquear su unidad en el andén respectivo y entregar al auxiliar de distribución el registro “Liquidación de vehículo de reparto” para que reciba el vehículo y registre “inspección de vehículo”.

3.3.2. Una vez ubicada la unidad en andenes, el auxiliar de distribución contará físicamente las cajas de envases y producto por tipo de envase y registrará el conteo en el documento registro “liquidación de vehículo de reparto” y comparará con la información registrada el conteo en el documento registro “Liquidación de Vehículo de reparto” y comparará con la información registrada previamente. De existir diferencias, estas deben ser resueltas y acordadas en ese momento.

3.3.3. Una unidad está cuadrada cuando las existencias de producto en buen estado, mal estado y envase vacío que declara el handheld es exactamente igual al inventario físico ubicado en la unidad y registrado en liquidación de vehículo de reparto.

Es muy importante que el chofer verifique, junto al auxiliar de distribución, las cantidades registradas de envases y producto de acuerdo a la liquidación que se declara en el handheld.

3.3.4. Consigna en formato inspección de camiones la información respectiva al retorno de la unidad. Retiene original y entrega copia al chofer.

3.4.ENTREGA DE PRODUCTO EN BUEN ESTADO

3.4.1. En el caso de producto en buen estado, el auxiliar de distribución verificará que la liquidación coincida con la factura del camión.

3.5.ENTREGA DE PRODUCTO EN MAL ESTADO

3.5.1. En el caso de producto en mal estado, el chofer deberá entregar al auxiliar de distribución el registro de solicitud de cambio de producto a detallista y la carga física de producto en mal estado.

3.5.2. El auxiliar de distribución, realizará la verificación de los productos contra los documentos de autorización del de ventas.

3.5.3. El chofer y el auxiliar de distribución deberán firmar el documento registro liquidación de vehículo de reparto como constancia de lo entregado/recibido.

3.5.4. El auxiliar de distribución, deberá adjuntar liquidación de handheld a registro liquidación vehículo de reparto. Una vez que el auxiliar de distribución haya verificado todos los puntos antes mencionados, autorizará el ingreso de su unidad al parqueadero de la compañía.

3.6.ENTRADA DE LA UNIDAD AL PARQUEADERO

El chofer deberá:

3.6.1. Dejar su unidad parqueada en el área indicada por el auxiliar de distribución y con las llaves en el interruptor de encendido. Dirigirse al edificio de centro de despacho para entregar el equipo y documentos del día.

3.6.2. Ir al centro de servicios de distribución a entregar el handheld para que posteriormente le realicen la interface de sincronización y le generen en el sistema el documento correspondiente por la devolución del producto no apto, envases y producto en buen estado para su entrega al supervisor de operaciones del franquiciado.

Es responsabilidad del chofer realizar la inspección de la unidad para asegurar las condiciones con las que lo entrega.

3.7.SANEO DE ENVASES

Es de suma importancia que al retornar la unidad a planta, la carga física de la unidad cuadre con la liquidación del handheld. Deben asegurarse de la correcta devolución del envase y/o producto.

Dentro de los controles internos del proveedor de los productos esta el saneo de envases con el fin de corroborar el proceso de liquidación de vehículo que se le efectuó a la unidad en el momento que retorno a la compañía.

El proceso de saneo de envases consiste en revisar los envases, productos inadecuados y/o faltantes que retornen a los depósitos del proveedor. Por tanto se debe ser muy cuidadoso ya que en el momento en que se detecte cualquiera de los casos mencionados, DINADEC procederá a aplicar una multa por saneo y se le emitirá un crédito a la cuenta por el incumplimiento generado.

3.8.ENTREGA DE EQUIPOS Y DOCUMENTOS DE LIQUIDACIÓN

El chofer deberá dirigirse al centro de servicios de distribución para hacer la entrega del handheld y documentos. Rutero de entrega, liquidación de camión de reparto e inspección de

vehículo al auxiliar de distribución asignado al centro de información, quien verificará que en el handheld se haya efectuado.

- Cierre diario
- Conteo de envases
- Liquidación de la ruta y
- Sincronización de respaldo.

Finalizada la entrega de equipo, el chofer deberá dirigirse al área de conteo para proceder a la liquidación del efectivo recaudado.

3.9.LIQUIDACIÓN DE EFECTIVO

En esta parte del proceso es importante la participación del supervisor de operaciones, quien junto con el chofer, realizará la liquidación de efectivo y analizará las novedades de la ruta.

El chofer, en presencia del supervisor de operaciones, deberá realizar el proceso de liquidación de efectivo, entregando al supervisor de operaciones la totalidad del dinero en efectivo (billetes y monedas) y/o cheques recibidos durante la ruta de entrega.

Los choferes son los que mejor conocen las rutas que recorren de manera regular y son la mejor fuente de información. Por tanto, culminando el proceso de reparto es importante que el chofer retroalimente al supervisor de operaciones sobre las novedades del día en la ruta.

Esta información quedará como constancia en el informe de actividades de ruta donde además de las novedades se incluirá información sobre las cajas entregadas y devueltas y el dinero recibido en ruta.

Finalmente el chofer deberá dirigirse al banco ubicado en el centro de servicios de distribución y realizar el depósito del dinero recaudado durante el proceso de reparto.

Es importante que entre el servicio de distribución de operaciones, choferes y tripulantes exista una retroalimentación de la gestión del día y les comunique periódicamente el desempeño obtenido del negocio. De igual forma, todas las novedades de ruta deberán ser canalizadas con los planificadores de ruta a fin de identificar oportunidades de mejora.

Una vez que lo han recibido, revise que el monto indicado este correcto y elabore la factura correspondiente a su jefe de distribución (original y copia). Recuerde que en la factura deberá incluir IVA como requisito tributario exigido por el Fisco.

- Es importante que el supervisor de operaciones entregue el original de la factura al asistente de contabilidad y la copia del reporte de facturas pendientes de liquidación de distribución.
- El asistente de contabilidad realizará la verificación en el sistema y generará el abono a su cuenta. Además emitirá el comprobante de retención y se lo entregara al chofer de distribución.

4. PLAN DE CONTINGENCIA OPERATIVO DE REPARTO

Este plan de contingencia se basa específicamente en el manejo de incidentes y accidentes que se les pueden presentar al chofer y al equipo durante el proceso de reparto. Por tanto, en este punto el Representante Principal encontrará posibles casos que puedan impedir la entrega oportuna de los productos y a la vez el camino emergente para su manejo adecuado.

El objetivo de este plan es detallar las prácticas recomendadas ante emergencias operativas como choques, volcamiento, robo, etc. Considerando los riesgos ante los cuales esté expuesto:

- El chofer y su tripulación
- La unidad
- El entorno

Así también se considera la continuidad del reparto ante estos eventos, ya que los puntos de venta no deberían verse afectados ante estas situaciones, por lo que se requiere un esquema de contingencia que permita atender a los clientes a la brevedad posible, considerando aquí la cadena de llamadas a través de la cual el chofer comunicará el incidente/accidente inmediatamente vía celular a:

- Auxilio inmediato en caso de requerirlo (ambulancia, bomberos, etc.)
- Supervisor de operaciones
- Jefe de rutas

En ningún evento el personal del franquiciado esta autorizado para informar del incidente/accidente a los medios de comunicación. En caso de que se vea afectada la imagen corporativa el jefe de rutas/gerente de distribución de DINADEC, es quien inmediatamente informará a la división de asuntos corporativos del proveedor de los productos para que procedan de la mejor manera.

RECUERDE MANTERNOS SIEMPRE INFORMADOS

ACCIDENTES

Es importante tener clara la definición de accidente “Evento no deseado que provoca daños a la persona, instalaciones y/o ambiente”. El accidente al contrario con el incidente puede afectar:

- La imagen de la franquicia y sus proveedores
- Causar daños a terceros,
- Ocasionar daños que afecten la calidad del producto
- Impedir la entrega del producto

Por tanto, en el caso de accidente se debe comunicar inmediatamente con el jefe de rutas de DINADEC para evaluar la situación y canalicen a través de sus procesos internos la solución más viable.

INCIDENTES

Para este caso, también es necesario que se tenga presente lo que es un incidente “Evento no deseado que no provoca daños a la persona, instalaciones y/o ambiente; así como aquellos eventos que tuvieron el potencial para llegar a ser un accidente, debido al peligro potencial que representan por su repetibilidad”. El incidente es considerado como cualquier imprevisto que se presente durante el proceso operativo de reparto, siempre y cuando este no afecte a la imagen de la compañía.

Un incidente puede darse en cualquier momento y tanto como franquiciado y DINADEC como franquiciadora deben estar prestos a reaccionar inmediatamente con el fin de dar una pronta solución al inconveniente y continuar con el proceso de entrega.

Pueden darse muchos casos de incidentes pero entre los más comunes tenemos aquellos que se dan por fallas de la unidad, incidentes con productos e incidentes con el personal.

INCIDENTES CON LA UNIDAD

Estos pueden ser:

- Tubo bajo
- choques
- golpes
- abolladuras, etc.

Será responsabilidad del franquiciado dar solución al problema, entregar el producto y cumplir con las horas establecidas en el proceso. Por tanto, es importante que se mantenga una comunicación constante con la unidad durante la operación y estar atento a cualquier inconveniente.

En caso de que se detecte que el incidente va a ocasionar retrasos en la entrega del producto, se deberá comunicar con el jefe de rutas para intervenir y dar una mejor solución al problema.

Si luego de analizar la emergencia se llega a la conclusión de que esta no va a poder solucionarse de inmediato. Se debe estar en las condiciones de conseguir otra unidad bajo responsabilidad propia e iniciar con la utilización del mismo previa autorización del jefe de rutas.

INCIDENTES CON EL PRODUCTO

El incidente con el producto puede ocasionarse por la mala manipulación de nuestros productos, factores externos, ambiente, clima u otras condiciones.

De detectarse que el producto y su empaque han sido afectado, no debe entregarlos a los PDV (Puntos de Venta), más bien, se deberá pagar y reponer el producto en mal estado.

INCIDENTES CON EL PERSONAL

Como es de su conocimiento, el equipo de reparto esta conformado por el chofer y dos tripulantes. Por tanto, es importante que siempre estén completos para la operación de entrega.

En caso de que un miembro del equipo tenga algún inconveniente, se enferme o llegase a faltar al trabajo, debe asegurarse de cubrirlo o reemplazarlo con algún otro colaborador que este en condiciones de cumplir las funciones que ejecuta el equipo de reparto. Recuerde que en el

caso de que sea el chofer fijo, el que tenga inconveniente o se ausente, se debe proceder tal como se lo indica en la sección de ACCESO DE CHOFERES AL CENTRO DE DESPACHO.

NO ABANDONAR LOS ACCIDENTADOS Y PRESTAR ATENCIÓN Y AYUDA REQUERIDA.

Lo que se debe considerar en caso de derrames:

El chofer deberá:

- comunicar inmediatamente el incidente al representante principal de la franquicia y a DINADec (jefe de rutas), para que éste designe a quien acuda a atender la emergencia.
- Mantener comunicación constante con la base para determinar ordenes de levantamiento según el caso dado.

El representante principal o quién designe deberá:

- Colocar barreras y señalizaciones de prevención.
- Recolectar vidrios y material corto punzante que pueda generar peligro a transeúntes, para esto debe tener en la unidad equipo de recolección y desvíos de derramos como escobas, palas y recolectores en caso de que el material deba ser recolectado, bloqueado o desviado.

Además el representante principal o quien atienda las emergencias deberá tener conocimientos de:

- Colocación de barreras de transito y derrames de material.
- Comunicación y manejo de crisis ante autoridades de tránsito, prensa y público en general.

Si en caso de alguna emergencia llegase a existir un retraso en la entrega oportuna de los productos al punto de venta, es importante que se gestione de inmediato la comunicación del inconveniente al cliente. De esta manera, el cliente siempre estará informado acerca de los retrasos o cambios en los tiempos de llegada. Se deberá llevar un análisis de causa de todas las irregularidades que detengan la entrega oportuna.

SERVICIOS

CONDICIONES COMERCIALES

- **PRECIO**

DINADEC suministrará al franquiciado los listados de precios de venta sugeridos de los productos a los clientes, en donde se indicará claramente la fecha de vigencia.

Estos precios serán iguales a los que el franquiciado debe pagar a DINADEC. Por consiguiente, la venta de los productos a precios superiores implicará una conducta ilegal y podrá ser materia de persecución por la vía judicial y , además, puede dar lugar a la terminación unilateral del contrato por DINADEC, sin lugar a reclamo o derecho del franquiciado, por constituir una infracción grave.

Por lo tanto, el franquiciado deberá respetar los precios de venta sugeridos al detallista establecidos por DINADEC y velará porque ellos y terceros subcontratados, respeten el precio de venta sugerido al público, a fin de evitar abusos o distorsiones.

Los precios sugeridos de los productos al detallista podrán ser modificados por DINADEC, con una simple notificación por escrito al franquiciado, en la que se señalarán los nuevos valores y el tiempo de vigencia de los mismos.

La no discriminación y la justicia de los precios al consumidor a nivel nacional es un objetivo de DINADEC, de modo que toda acción u omisión del franquiciado que comprometa esta meta se tendrá como un incumplimiento grave al contrato y dará derecho a su terminación unilateral por parte del franquiciador.

- **DESCUENTOS Y PROMOCIONES**

Todos los descuentos y promociones son establecidos por DINADEC, así como su aplicabilidad en cada punto de venta. Cuando sea requerida la ayuda del franquiciado Dinadec para la ejecución de los mismos, DINADEC comunicará su empleo y la forma en que serán administrados. Ningún descuento o actividades promocionales serán llevados a cabo, sin autorización directamente por los franquiciados.

- **CRÉDITO**

El franquiciado DINADEC tiene la responsabilidad de aprobar o rechazar la asignación del crédito a estos puntos de venta y luego administrarlo. Sin eludir esta responsabilidad, el franquiciado DINADEC tiene también la responsabilidad de asignar el crédito a los puntos de venta donde sea económicamente justificable y guardar evidencia de historial de pago para ayudar la subsiguiente asignación del crédito. DINADEC constantemente revisará la política

de crédito para optimizar el sistema y evaluará los casos en que el franquiciado opte por no asignar crédito, debiendo este último justificar el motivo de rechazo de crédito del cliente.

- **RECOLECCIÓN DE ENVASES BAJO EL SISTEMA DE DEPOSITO**

DINADEC opera bajo un sistema de depósito de envases que requiere que cada entrega o recepción por parte de DINADEC hacia el franquiciado, o por el franquiciado hacia el punto de venta, sea tratada como una transacción financiera en el valor del depósito estipulado.

Siendo así, el franquiciado DINADEC tiene el compromiso de recibir de cada punto de venta toda cantidad de envases que el cliente quiera retornar (como mínimo unidades de 12 botellas 1/1 y 24 botellas” y cajas solas) y acreditar el valor respectivo al cliente de manera inmediata, sea en efectivo o por descuento en la factura del producto.

El sistema del handheld permitirá el retorno de envases retornables y estos deben ser ingresados al sistema previo a la finalización de la transacción.

El franquiciado DINADEC tiene la responsabilidad en el punto de venta de asegurar que todos los envases que se está recibiendo sean de DINADEC, que se encuentren en buenas condiciones, no maltratados o dañados y que se reporten apropiadamente todos los envases recibidos de DINADEC, por ejemplo, las botellas completas en las cajas. El franquiciado DINADEC debe rechazar la recolección, y por ende, el crédito de los envases de los puntos de venta que se hayan extraviado o se encuentren con botellas rotas.

En los casos que, por logística (por espacio en la unidad), el franquiciado no pueda recibir envases adicionales, tiene la responsabilidad de notificar a DINADEC que los mismos serán recolectados por otro medio.

- **CALIDAD DEL PRODUCTO**

PRODUCTO MERMADO

Es aquel producto que tiene bajo nivel de llenado. La forma de observar el nivel de llenado se realiza de la siguiente manera:

- Colocar la botella en posición normal y visualizar el nivel de llenado de la misma.
- Si el nivel de llenado está a la altura del inicio del cuello de la botella se considera mermado.

SUBLLENADO O MERMADO. SE LO RECONOCE POR EL NIVEL DEL LIQUIDO EN EL BORDE INFERIOR DE LA ETIQUETA DE CUELLO.

ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA

MANTEMIENTO EN GENERAL DE VEHÍCULO

Los repuestos para reparación o mantenimiento deben ser los originales del fabricante, para esto, contacte al jefe de rutas, quién le guiará como solicitarlos utilizando el código de los elementos que aparecen en los diferentes conjuntos que se muestran a continuación, suministrando el número de serie de cada carrocería.

❖ CUIDADOS PARA LA CORRECTA OPERACIÓN DE LA CHAPA Y EL CIERRE

Nunca trate de abrir la chapa sin quitar el seguro con la llave, de hacerlo se doblará la platina seguro. Si afloja la tuerca soporte cilindro deberá colocar traba-rosca, ya que el sello de seguridad quedará roto.

❖ TORQUE PARA GRAPAS

Aplicar traba-rosca en la puerta y después torquee a 80 libras-pie para que así la tuerca no se afloje con la vibración.

Si se aplicará mas torque de lo necesario el sobre chasis y el chasis del camión pueden sufrir daños como deformación.

Si se aplica menos torque de lo necesario, se pueden aflojar las grapas y así no habrá una optima sujeción de la carrocería.

Retorquee a los primeros 400 km y luego cada 4.000 km o tres meses

❖ **REVISE CADA TRES MESES EL ESTADO DE LOS REMACHES** que sujetan los travesaños contra los ángulos del sobre chasis.

❖ **INSPECCIÓN PERIODICAMENTE** la unión del caballete contra los paneles debido a los posibles golpes de los montacargas contra el caballete.

❖ **REVISE EL AJUSTE DE LOS TORNILLOS** que sujetan los ángulos de la carrocería con el sobre chasis. Revise en los primeros 400 km y luego con una frecuencia de cada 4.000 km o cada 3 meses, lo que se de primero.

❖ **CADA 6 MESES REVISE EL AJUSTE DE TUERCAS** que componen los peldaños abatibles.

❖ **REVISE CADA 6 MESES EL ESTADO DE LAS ARANDELAS DE FRICCIÓN** (empak) de los peldaños abatibles.

- ❖ **REVISE CADA 6 MESES EL ESTADO DE LOS REMACHES** que sujetan los rieles logísticos contra el techo.
- ❖ **LAVE PERIODICAMENTE EL INTERIOR Y EXTERIOR** de la carrocería de aluminio.
- ❖ **NO USE CEPILLOS** ni elementos abrasivos que dañen la pintura.
- ❖ **ESTA CARROCERIA REQUIERE POCO MANTENIMIENTO**, pero al menos el indicado en el presente manual debe realizarse, de ello depende el buen estado de la misma.
- ❖ **INSTRUCCIONES DE MANTENIMIENTO DE CORTINAS**

- a) Lave periódicamente las cortinas con una solución de agua y jabón suave para conservar la imagen publicitaria clara y limpia.
- b) Las cortinas tienen una impresión digital con una resolución de 600 dpi y un recubrimiento con pintura acrílica para protección del arte y de la radiación solar.
- c) Inspeccione cada 3 meses los carritos transportadores de la cortina verificando su correcto desplazamiento.
- d) Mantenga limpio el riel transportador de los carros que sujetan la cortina.
- e) Evite el contacto de la carrocería con las ramas de los arboles para no causar el daño del caucho botaguas y el ángulo botaguas del techo.
- f) Los cilindros del cierre deben de lubricarse colocando grafito u otro lubricante seco en el agujero de la llave y girarla varias veces. Realice esta operación cada 3 meses.
- g) Inspeccione mensualmente el empaque de las puertas de aluminio y si es posible lubríquelo con un lubricante de silicona para evitar su envejecimiento.

- ❖ **LIMPIEZA PARTE EXTERNA DE LA CARROCERIA**

La limpieza y lavado de la unidad es responsabilidad del franquiciado.

Para la limpieza de los vinilos colocados en las unidades, dependiendo del nivel de suciedad y con que se hayan ensuciado; se utilizará diferentes métodos de limpieza:

- a) **Limpieza normal:** Agua + detergente líquido.
- b) **Remoción de hongos:** Hipoclorito de sodio al 2% con esponja suave.

c) **Suciedad de agua o grasa:** Kerosene o citrus-base de 3M.

❖ **LIMPIEZA NORMAL**

- Utilice una esponja que no sea abrasiva para no dañar el vinil
- Usar suficiente cantidad de detergente.
- Preferible usar agua tibia para mejorar el proceso. Aplicarla con spray
- No generar fricción en exceso al momento de limpiar los vinilos.
- Enjuagar hasta que no quede detergente.
- Cuidar levantamientos de esquinas.
- No dejar secar la superficie durante la limpieza. (20 minutos).

❖ **REMOCIÓN DE HONGOS**

- Utilice una esponja que no sea abrasiva para no dañar el vinil
- Usar suficiente cantidad de Hipoclorito de sodio al 2%.
- Aplicar solo sobre el área que se encuentra afectada.

❖ **SUCIEDAD DE ACEITE O GRASA**

- Utilice una esponja que no sea abrasiva para no dañar el vinil
- Limpiar la parte frontal con precaución.

❖ **EQUIPOS DE SEGURIDAD**

Para la correcta limpieza de sus unidades, usar los equipos de seguridad necesarios tales como:

- Guantes
- Lentes de seguridad

❖ **PERIODICIDAD**

Se debe limpiar los vinilos mínimo 1 vez al mes o cada vez que exista mucha saturación de suciedad en las caras del camión. (Subjetividad del chofer). Esto:

- Ayuda a mantener el brillo y la vistosidad de los vinilos.
- Ayuda a evitar la pronta decoloración por acumulación de suciedad o humedad.

En caso de existir fuerte contaminación atmosférica (áreas industriales) o donde existe acumulación de polen o insectos, debe limpiarse con mayor frecuencia.

Es importante mencionar que no se debe realizar la limpieza mientras esté lloviendo.

IMAGEN DE FLOTA Y MEDIDAS DE SEGURIDAD AMBIENTALES

• IMAGEN DE FLOTA

La imagen corporativa también se refleja en nuestra flota, es muy importante que las unidades estén debidamente pintadas, limpias, con la publicidad que se asigne a las mismas.

En el caso de que la unidad sufra algún accidente, cualquier reparación que necesite se hará inmediatamente a fin de que la imagen de la franquicia no se vea afectada. Para este propósito se ha establecido un plan de contingencia operativa de reparto, detallado en la sección anterior “Operaciones y Controles”.

• MEDIDAS DE SEGURIDAD/AMBIENTALES PARA LA CONDUCCIÓN DE LA FLOTA

Podrán conducir las unidades autorizadas únicamente los choferes autorizados, respetando las siguientes medidas de seguridad y ambientales.

- a) Portar credencial que lo acredite como chofer profesional, de acuerdo con el artículo 39 de la ley de tránsito.
- b) No manejar en estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes, ni cuando se encuentre en estado de cansancio físico.
- c) Acatar y respetar las leyes de tránsito.
- d) Esta prohibido llevar a personas extrañas a los tripulantes en el camión u objetos en sitios no adecuados, sin expresa orden de su superior.
- e) Evitar llevar personal u objetos en sitios no adecuados del camión, por ejemplo tripulantes en la carrocería.
- f) Verificar que la unidad esté dotada de herramientas, juego de conos de seguridad, llanta de emergencia en buen estado, extintor contra incendios, botiquín para primeros auxilios para su inmediata utilización en caso de presentarse una emergencia.
- g) Unidad de reparto que se encuentre en malas condiciones de funcionamiento, es obligación del chofer notificar al jefe de rutas para su mantenimiento inmediato.
- h) El estacionamiento de las unidades dentro del centro de despacho deberá hacerse en los lugares especialmente señalados.

- i) Al estacionarse se lo hará en sentido de reversa.
- j) Prevenir accidentes y contaminación generado por la unidad, mediante revisión y verificación del perfecto estado del mismo, acorde a la inspección del vehículo.
- k) En caso de derrame de líquido, este debe ser recolectado, bloqueado o desviado mediante el equipo de recolección y desvío de derrames.

INSTALACIONES

- **EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTACIÓN**

Entre los equipos requeridos para la operación del franquiciado deben constar como mínimo:

- A. 3 Computadores (Administrador, Asistente de contabilidad y asistente administrativa/supervisor de operaciones).
- B. 1 Scanner.
- C. 1 Impresora Inyect a colores.

- **IMAGEN DE LAS INSTALACIONES**

La oficina del franquiciado será un reflejo mas de nuestros estándares de calidad, se recomienda como mínimo una oficina de 2 ambientes con 50m, en total por tanto deben conservar lo dispuesto por el franquiciador y conservar una imagen de orden y limpieza todo el tiempo.

Así mismo las instalaciones deberán mostrar orgullosamente las marcas de la franquicia y recibir el mantenimiento periódico que sea necesario en términos de pintura, gasfitería, electricidad y demás.

- **PLANES DE EMERGENCIA**

El presente tiene como objetivo principal orientar y definir la actuación del personal administrativo que prestan sus servicios en las instalaciones del franquiciado, en el momento que ocurra alguno de los siguientes eventos:

- A. Sismos y terremotos
- B. Incendios

Es muy importante que siempre tenga identificada la ruta de evacuación del sitio ante cualquier evento considerando la ubicación de sus instalaciones.

❖ **SISMOS Y TERREMOTOS**

1. ¿Qué hacer durante un sismo o terremoto?

Si el terremoto no es fuerte, tranquilícese terminará pronto.

Si el terremoto es fuerte, mantenga y transmita la calma, procure desconectar todos los equipos de su puesto de trabajo.

Si Ud. Se encuentra dentro del edificio:

Busque un lugar seguro: debajo de un escritorio o mesa pesada.

Nunca huya precipitadamente hacia la salida.

Apague todo fuego. No utilice ningún tipo de llama (cerilla, encendedor, vela, etc.) durante o inmediatamente después del temblor.

2. ¿Qué hacer después de un terremoto?

Esté atento a las replicas del terremoto. Aléjese de construcciones debilitadas que se puedan derrumbar.

Si queda atrapado use una señal visible o sonora para llamar la atención.

Ubique la salida de emergencia más cercana y evacue el lugar rápidamente. Procure no llevar objetos que dificulten su salida.

Si debe usar escaleras: esté seguro que va a resistir su peso. No utilice ascensores.

Si requiere mover escombros sea cuidadoso, podría derribar estructuras débiles que corren el riesgo de colapsar en cualquier momento.

Compruebe si alguien está herido: préstele los auxilios necesarios. Los heridos graves no deben moverse, salvo que tenga conocimiento de cómo hacerlo.

Compruebe el estado de las conexiones de agua, gas, electricidad: hágalo visualmente y por el olor, nunca ponga en funcionamiento algún aparato y solo restablezca el servicio cuando esté seguro que no hay corto circuitos ni fugas de gas.

Tenga cuidado al encender fósforos o velas, podría haber escapes de gas o combustible en el lugar.

Use el teléfono solo para llamadas de emergencia.

❖ INCENDIOS

¿Qué hacer en caso de incendios?

Mantenga la calma y trate de mitigar el incendio

- Uso del extintor que debe tener en la oficina

Asegúrese de cortar la corriente y luego apagar el fuego con los extintores. No use agua, pues existe el riesgo de electrocutarse.

Ataque el fuego a una distancia prudente y de la periferia hacia el interior.

Mantenga una vía de escape a su espalda mientras ataca el fuego.

- Contenga el incendio para que no se propague, limitándolo, cerrando puertas y ventanas, si es que lo puede hacer.
- Solicite ayuda al cuerpo de bomberos al número telefónico 102.

Ayude al personal afectado, si es que lo hubiese. Después de haber controlado y extinguido el incendio.

Proceda a la remoción de escombros, para verificar que no han quedado brasas prendidas.

Moje bien los escombros para enfriarlos adecuadamente.

Todos los escombros constituyen aspectos ambientales que serán recogidos y evacuados

Apéndice C. Registro de calificaciones Chofer-Cobrador

REGISTRO DE CALIFICACIONES				
COMPORTAMIENTO	2016			RESULTADO
	OCT	NOV	DIC	
1 HORA DE SALIDA DE PLANTA 5:50				#iDIV/0!
2 HORA DE ATENCION AL 1ER CLIENTE (7H00)				#iDIV/0!
3 HORA DE RETORNO A FABRICA 15H30				#iDIV/0!
2 UNIFORME COMPLETO				#iDIV/0!
3 DISCIPLINA ANTE LOS CLIENTES				#iDIV/0!
4 DISCIPLINA ANTE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO				#iDIV/0!
5 DISCIPLINA ANTE SUS SUPERIORES				#iDIV/0!
6 DISCIPLINA ANTE DINADEC S.A.				#iDIV/0!
CUMPLIMIENTOS - BONIFICACIONES				
1 CALIDAD DE DATOS				#iDIV/0!
2 ENTREGAS PERFECTAS (OFR)				#iDIV/0!
3 SECUENCIA DE VISITAS				#iDIV/0!
4 IMAGEN DE LA FLOTA				#iDIV/0!
5 AUDITORIA DE CAMPO (X DINADEC)				#iDIV/0!
6 REPORTE EN RUTA DIARIA				#iDIV/0!
7 INFORMACION HAND HELL				#iDIV/0!
HABILIDADES				
1 MANTENIMIENTO DE LA FLOTA				#iDIV/0!
2 MANEJO DEL HH				#iDIV/0!
3 QUEJAS DE CLIENTES (CALL CENTER)				#iDIV/0!
4 BUEN COMUNICADOR				#iDIV/0!
5 INSPECCION DIARIA CAMION				#iDIV/0!
				#iDIV/0!
OBSERVACIONES:				

Apéndice D. Registro de calificaciones Chofer-Estibador

REGISTRO DE CALIFICACIONES				
COMPORTAMIENTO	2016			RESULTADO
	OCT	NOV	DIC	
1 HORA DE SALIDA DE PLANTA 5:50				#¡DIV/0!
2 UNIFORME COMPLETO				#¡DIV/0!
3 DISCIPLINA ANTE LOS CLIENTES				#¡DIV/0!
4 DISCIPLINA ANTE SUS SUPERIORES				#¡DIV/0!
5 DISCIPLINA ANTE DINADEC S.A.				#¡DIV/0!
CUMPLIMIENTOS - BONIFICACIONES				
1 CALIDAD DE DATOS				#¡DIV/0!
2 ENTREGAS PERFECTAS (OFR)				#¡DIV/0!
3 SECUENCIA DE VISITAS				#¡DIV/0!
4 IMAGEN DE LA FLOTA				#¡DIV/0!
5 AUDITORIA DE CAMPO (X DINADEC)				#¡DIV/0!
HABILIDADES				
1 MANTENIMIENTO DE LA FLOTA				#¡DIV/0!
2 QUEJAS DE CLIENTES (CALL CENTER)				#¡DIV/0!
3 BUEN COMUNICADOR				#¡DIV/0!
OBSERVACIONES:				

Apéndice E. Registro de calificaciones Cobrador

REGISTRO DE CALIFICACIONES				
	2016			
COMPORTAMIENTO	OCT	NOV	DIC	RESULTADO
1 HORA DE LLEGADA AL CLIENTE 6:50				#iDIV/0!
2 UNIFORME COMPLETO				#iDIV/0!
3 DISCIPLINA ANTE LOS CLIENTES				#iDIV/0!
4 DISCIPLINA ANTE SUS SUPERIORES				#iDIV/0!
5 DISCIPLINA ANTE DINADEC S.A.				#iDIV/0!
CUMPLIMIENTOS - BONIFICACIONES				
1 CALIDAD DE DATOS				#iDIV/0!
2 ENTREGAS PERFECTAS (OFR)				#iDIV/0!
3 SECUENCIA DE VISITAS				#iDIV/0!
4 IMAGEN DE LA FLOTA				#iDIV/0!
5 AUDITORIA DE CAMPO (X DINADEC)				#iDIV/0!
HABILIDADES				
1 BUEN MANEJO HH				#iDIV/0!
2 QUEJAS DE CLIENTES (CALL CENTER)				#iDIV/0!
3 BUEN COMUNICADOR				#iDIV/0!
OBSERVACIONES:				

Apéndice F. Registro de calificaciones Tripulante

REGISTRO DE CALIFICACIONES				
	2016			
COMPORTAMIENTO	OCT	NOV	DIC	RESULTADO
1 HORA DE LLEGADA AL CLIENTE 6:50				✓ #iDIV/0!
2 UNIFORME COMPLETO				✓ #iDIV/0!
3 DISCIPLINA ANTE LOS CLIENTES				✓ #iDIV/0!
4 DISCIPLINA ANTE SUS SUPERIORES				✓ #iDIV/0!
5 DISCIPLINA ANTE DINADEC S.A.				✓ #iDIV/0!
CUMPLIMIENTOS - BONIFICACIONES				
1 CALIDAD DE DATOS				✓ #iDIV/0!
2 ENTREGAS PERFECTAS (OFR)				✓ #iDIV/0!
3 SECUENCIA DE VISITAS				✓ #iDIV/0!
4 IMAGEN DE LA FLOTA				✓ #iDIV/0!
5 AUDITORIA DE CAMPO (X DINADEC)				✓ #iDIV/0!
HABILIDADES				
1 QUEJAS DE CLIENTES (CALL CENTER)				✓ #iDIV/0!
2 BUEN COMUNICADOR				✓ #iDIV/0!
OBSERVACIONES:				



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Buendía Barrera, Karolina del Rocío**, con C.C: # **0940951957** autor/a del trabajo de titulación: **Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación 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 SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **16 de Marzo de 2017**

Buendía Barrera, Karolina del Rocío

C.C: 0940951957



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ramírez Tito, Mariela Anabell**, con C.C: # **0923990394** autora del trabajo de titulación: **Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación 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 SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **16 de Marzo de 2017**

Ramírez Tito, Mariela Anabell

C.C: 0923990394



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de la administración familiar en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes que se dedican a la distribución de bebidas de la ciudad de Guayaquil		
AUTORAS	Karolina del Rocío Buendía Barrera Mariela Anabell Ramírez Tito		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Zoila Rosa Bustos Goya / Pricila Francia, Sánchez Ube		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Carrera de Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de Marzo de 2017	No. DE PÁGINAS:	210
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración familiar; satisfacción laboral , pymes		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Administración, administración familiar, clima organizacional, desempeño laboral, motivación, productividad laboral		
RESUMEN/ABSTRACT (175 palabras):			
<p>El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la influencia de administración familiar en la satisfacción laboral de los trabajadores en las pymes de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de brindar propuestas de mejora en la organización. Se conocerán las diferentes opiniones y conceptos de autores y clásicos de la administración científica, industrial y moderna con sus diferentes enfoques y escuelas. Se refleja además como se ha manejado la administración en las pymes familiares y los diferentes instrumentos e incentivos motivadores que son utilizados dentro de las empresas que se procederá a analizar, si los trabajadores se sienten plenamente satisfechos trabajando en una empresa familiar y con su salario. El análisis de la influencia de la administración familiar tendrá como objetivo analizar los diferentes factores: Satisfacción laboral dentro de las pymes, clima laboral, administración y remuneraciones. Una correcta metodología y tipo de investigación a las pymes seleccionadas ayudara a descubrir la hipótesis de este proyecto, si realmente las pymes familiares afectan el desempeño de los trabajadores y si se sienten realmente satisfechos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2419379 +593-4-3070901	E-mail: karolina.buendia1612@gmail.com marielart93@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593-9-8720949		
	E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			