



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de optimización de las competencias laborales de las empresas
familiares

Autora:
Ing. Com. Esperanza de Lourdes Santillán Castillo

Director de Tesis:
Psic. Org. Dennis Jiménez Bonilla, Msc

AGOSTO 2020
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Posgrado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”


Ing. Com. Esperanza de Lourdes Santillán Castillo.

DEDICATORIA

Primero a Dios por haberme permitido culminar con éxito una etapa más de mi vida. A mis padres Abel Arturo Santillán Rodríguez y Esperanza de Lourdes Castillo Bravo, por siempre haberme brindado su apoyo incondicional y consejos en todo momento.

A mis dos queridos ángeles en el cielo que me cuidan y me llenan de bendiciones, mi abuelita Antonieta y mi tía Norma.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por ser ese apoyo fundamental de mi vida y carrera profesional. A mis hermanos que siempre me han deseado los mejores éxitos y triunfos en mi vida. A Pablito, Charito y Jennifer por haberme brindado su ayuda durante este proceso y compartir este esfuerzo como suyo. A mi querido Grupo 1, a mi grupo de viaje y en especial a mis amigas Claudia y Erika. Debo reconocer que no ha sido un proceso sencillo, pero que gracias a Dios y a muchas personas que siempre me han alentado hoy he logrado culminar esta nueva etapa de mi vida.

RESUMEN

En este trabajo de investigación se pretende analizar el desempeño laboral de las empresas familiares, situación que predomina al desarrollo de modelo de gestión por competencias que tiene la intención de potencializar las habilidades favorables de los empleados que se encuentran dentro del entorno laboral. El objetivo es examinar de qué manera el desempeño de los empleados afecta a la estabilidad de la organización. Se pretende analizar los factores que afectan al cumplimiento profesional de las empresas familiares, mediante la utilización de cuestionarios estandarizados y así diagnosticar la optimización de las actividades empresariales; para los cuales se procedió a entrevistar a siete (7) empresas familiares de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos. Los resultados obtenidos indican que el modelo de gestión que aplican estas empresas no es debidamente adecuado. En el análisis se detecta que el 57% de las empresas familiares no poseen organización laboral y cultura organizacional en los diferentes procesos y competencias laborales que involucran a los trabajadores, dueños y familiares que forman parte en la organización. De manera que al proponer el Desarrollo de un Modelo de Optimización de las Competencias Laborales de las Empresas Familiares permitirá la estabilización laboral de las mismas.

Palabras clave: Empresas Familiares, Competencias Laborales, Modelos organizacionales, Empleadores, Trabajadores.

ABSTRACT

In this research work that aims to analyze the work performance of family businesses, a situation that predominates to the development of a skills management model that intends to potentiate the favorable skills of employees within the work environment. The objective is to examine how employee performance affects the stability of the organization. It is intended to analyze the factors that affect the professional fulfillment of family businesses, through the use of standardized questionnaires and thus diagnose the optimization of business activities; for which we proceeded to interview seven (7) family businesses in the City of Babahoyo, Province of Los Ríos. The results obtained indicate that the management model applied by these companies is not properly adequate. In the analysis it detects that 57% of family businesses do not have work organization and organizational culture in the different work processes and competences that involve workers, owners and family members who are part of the organization. So, when proposing the Development of a Model for the Optimization of Labor Competencies of Family Businesses, it will allow their labor stabilization.

Key words: Family Businesses, Labor Skills, Organizational Models, Employers, Workers

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
INTRODUCCIÓN	10
1 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	13
1.1 Antecedentes de la investigación	13
1.2 Planteamiento del problema de investigación	15
1.2.1 Formulación del problema.....	17
1.2.2 Sistematización del problema	18
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificación de la investigación	18
1.5 Marco de referencia de la investigación	19
2 CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	42
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	42
2.2 Métodos de investigación	43
2.3 Unidad de análisis, población y muestra.	44
2.4 Variables de la investigación, operacionalización.	44
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.	45
2.6 Tratamiento de la información.....	46
3 CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	47
3.1 Análisis de la situación actual.	47
3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.	47
3.3 Presentación de resultados y discusión.	49
4 CAPÍTULO IV. PROPUESTA	66
4.1 Justificación.....	66

4.2	Propósito General	66
4.3	Desarrollo.....	66
4.3.1	Organigrama o estructura jerárquica de la empresa.....	68
4.3.2	Diferenciación Empresa – Familia.....	70
4.3.2.1	Funciones del consejo de la familia o accionistas.	71
4.3.2.2	Funciones del directorio.....	71
4.3.2.3	Funciones de gerencia.	72
4.3.3	Planeamiento estratégico.....	73
4.3.3.1	Estructuración de la información a través de la tecnología..	74
4.3.3.2	Mejora continua del producto.	74
4.3.3.3	Satisfacción del cliente.	75
4.3.3.4	Consolidación del sistema.	76
4.3.3.5	Competitividad.....	77
4.3.3.6	Mercados.....	77
4.3.3.7	Costos.	78
4.3.4	Capacitación continua.....	78
4.3.5	Evaluación del desempeño.	79
4.3.5.1	Indicadores de control.	80
4.3.5.2	Control de indicadores.....	83
4.3.6	Retroalimentación.	83
4.3.7	Mejora continua.....	84
4.3.8	Preparación para la sucesión.....	85
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES.....	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	90
	ANEXOS	96
4.4	Anexo 1.- Formato de encuesta a directivos y gerentes de las empresas: Distribuidora de Insumos Agrícolas Ledesma & Ledesma DISGRULED S.A, Distribuidora Cherrez C LTDA, Distribuidora Álava S.A. DISTRIALAVA, GUTLOP S.A, BELLNOVAINSER S.A Servicios de Innovación Informática Computarizadas, WINESWIM S.A, DISPROTEXTIL S.A.	96
4.5	Anexo 2.- Ficha de Metas Propuestas para el año fiscal que este en curso.	100

4.6	Anexo 3.- Formato de evaluación del desempeño.	101
-----	---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Empresas familiares en la ciudad de Babahoyo.	12
Tabla 1-1:	Superposición de los sistemas de la empresa familiar.....	20
Tabla 1-2:	Definición de Empresa familiar	20
Tabla 1-3:	Roles de los miembros de la Empresa Familiar	28
Tabla 1-4:	Ejemplo de Matriz FODA – EF ciudad de Babahoyo	32
Tabla 2-1:	Operacionalización de variables	45
Tabla 3-1:	Comparación de procesos	48
Tabla 3-2:	Comparación de rentabilidad de las empresas	49
Tabla 3-3:	Sexo del personal	50
Tabla 3-4:	Edad del personal	51
Tabla 3-5:	Estado civil.....	52
Tabla 3-6:	Nivel de estudio	53
Tabla 3-7:	Problema de administración.....	54
Tabla 3-8:	Problema de estructura organizacional.....	55
Tabla 3-9:	Problema de sucesión.....	56
Tabla 3-10:	Problema de retroalimentación a los sucesores y nuevos trabajadores.	57
Tabla 3-11:	Problema de comparación de rentabilidad.....	58
Tabla 3-12:	Problema de cultura organizacional y empoderamiento de los empleados.....	59
Tabla 3-13:	Problema de toma de decisiones.	60
Tabla 3-14:	Problema de modelo de administración o gestión de la empresa. 61	
Tabla 3-15:	Problema de modelo de administración existente.....	62
Tabla 3-16:	Problema de margen de rentabilidad de la actividad comercial. ...	63
Tabla 3-17:	Problema de misión y visión.	64
Tabla 4-1:	Bosquejo del plan de capacitación anual	79
Tabla 4-2:	Nivel jerárquico de evaluación.	80
Tabla 4-3:	Ficha de control de indicadores.	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Modelo de los cinco círculos	15
Gráfico 1-2: Modelo de los tres círculos.....	26
Gráfico 1-3: Caracterización de las Competencias.	30
Gráfico 1-4: Entorno Empresarial.....	34
Gráfico 3-1: Sexo del personal encuestado	50
Gráfico 3-2: Edad del personal.....	51
Gráfico 3-3: Estado civil	52
Gráfico 3-4: Nivel de estudios.....	53
Gráfico 3-5: Problema de administración.....	54
Gráfico 3-6: Problema de estructura organizacional.....	55
Gráfico 3-7: Problema de sucesión laboral.....	56
Gráfico 3-8: Problema de retroalimentación a los sucesores y nuevos trabajadores.....	57
Gráfico 3-9: Problema de comparación de rentabilidad.....	58
Gráfico 3-10: Problema de cultura organizacional y empoderamiento de los empleados.....	59
Gráfico 3-11: Problema de toma de decisiones.....	60
Gráfico 3-12: Problema de modelo de administración o gestión de la empresa.	61
Gráfico 3-13: Problema de modelo de administración existente.....	62
Gráfico 3-14: Problema de margen de rentabilidad de la actividad comercial.....	63
Gráfico 3-15: Problema de misión y visión.....	64
Gráfico 4-1: Modelo de optimización de las competencias laborales.....	67
Gráfico 4-2: Organigrama propuesto para las empresas.....	69
Gráfico 4-3: Flujo del proceso de retroalimentación.....	84

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial de hoy en día, las empresas buscan implementar un Modelo de la Optimización de las Competencias Laborales esto se debe a la gran competitividad que existen dentro del mercado, por esta razón las empresas familiares buscan incrementar el nivel de desempeño laboral. En la ciudad de Babahoyo las Empresas Familiares (EF) ante la evidente carencia de mejorar las labores que desarrollan sus empleados necesitan de un estándar de optimización laboral que les ayude a que no existan inexactitudes en ámbito organización y que estas no afecten la consecución de las metas de la institución.

Uno de los distintivos del mundo competitivo y globalizado en el que vivimos, es la frecuencia con la que se dan la creación de unidades económicas familiares. De acuerdo a Steckerl (2006), “la familia es considerada como una organización social y la más importante para el hombre, en donde se forjan los valores de cada individuo, siendo trascendente en la formación de las personas, como un eje neurálgico en las empresas familiares” (pág. 197). Esta será la encargada de instituir entre sus miembros la visión de empresa y ver a la organización como una congruencia y sentirla como un privilegio, la oportunidad de conservar raíces, valores y de sustentar la unidad familiar, el privilegio de tener un patrimonio del cual se ha recibido mucho durante años y del que se tiene la obligación de administrar y transmitir a generaciones futuras.

Las empresas familiares se enfrentan a diferentes condiciones tales como: la tecnología, cambios de tipo social, de competencias crecientes, y de entorno. El empresario debe identificar y definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, debiendo programar un diagnóstico situacional de la empresa, mediante un análisis profundo en los procesos de evaluación a ejecutar. Se debe tener un enfoque de los factores que deben ser considerados para el resultado, los mismos que van a influir en las actividades de la empresa. Así “Kloter y Armstrong dividen el entorno de una organización indirectamente en las actividades de la organización” (Taípe, 2015, pág. 68).

Por otra parte es ineludible contar con un conjunto de instrumentos y sistemas que controlen la gestión eficiente de talento humano como es el caso de las empresas familiares enunciadas en la tabla 1 del presente trabajo, que a través de un análisis de investigación se identifican los factores que inciden en el desarrollo de las competencias laborales y, así promover el accionar de los miembros de la organización, teniendo en cuenta que el mercado es altamente competitivo de manera que el objetivo es la maximización de los recursos invertidos con el que cuenta la empresa por parte de los propietarios a beneficio de los mismos; y, su funcionamiento debe regirse en los factores externos e internos. Al momento de plantear el estudio y análisis de la matriz FODA, se debe considerar el entorno del mercado en que se encuentra ubicado la empresa familiar, el grado de competitividad y la tecnología que tienen a su alcance.

Se deben utilizar diferentes mecanismos que permitan que las estructuras internas se adapten al entorno en que se desarrollan, estos mecanismos pueden ser informales o formales, los primeros pueden ser de carácter espontáneos y los formales son la planificación estratégica, y el diseño de su estructura organizacional, los cuales deben ser consecuentes con los objetivos de la empresa.

Existen otros factores que inciden en el desarrollo de las competencias de las empresas como: la discrecionalidad en la toma de decisiones, la falta de recursos, discrepancias en los objetivos de la organización, por lo que es fundamental que exista el control, ya sea informal o formalizado, desde una perspectiva limitada o amplia, para asegurar que todas las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales (Jaramillo, 2005, págs. 56-66).

Debe existir un control de la gestión de las empresas, debe ser realizado de manera permanente y sin limitarse a los factores técnicos, facilitando de esta manera el mejoramiento continuo de todos los factores que inciden en el desarrollo por competencias de la empresa. Este sistema debe de tener los factores de: Indicadores de Control, Objetivos, modelo estructural, informar los resultados, y evaluar continuamente a los trabajadores y departamentos. Se

debe considerar que la efectividad de cada sistema de control de gestión dependerá de cada organización en la que se efectúe, por cuanto los entornos en que se desarrollan varían, además de los controles de los factores que influyen en los controles y tomas de decisiones de quienes dirigen las empresas (Jaramillo, 2002).

En las empresas familiares, se busca proponer un modelo óptimo en las competencias laborales, que le sirva en su fortalecimiento y apoyo en su prolongación y supervivencia en el mercado a lo largo de generaciones. De la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos, se toma como referencia siete (7) Empresas Familiares con los siguientes datos:

Tabla 1: Empresas familiares en la ciudad de Babahoyo.

ORDEN	NOMBRE	ACTIVIDAD ECONÓMICA	CANT. EMPLEADOS
1	DISTRIBUIDORA DE INSUMOS AGRICOLAS LEDESMA & LEDESMA DISGRULED S.A.	VENTA AL POR MAYOR DE ABONOS Y PRODUCTOS QUÍMICOS DE USO AGRÍCOLA.	14
2	DISTRIBUIDORA CHERREZ C LTDA	VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE PORCELANA, CRISTALERÍA, PLÁSTICO, ETCÉTERA; ARTÍCULOS ORNAMENTALES; CUBERTERÍA (CUBIERTOS), VAJILLA, INCLUIDO DESECHABLES.	10
3	DISTRIBUIDORA ALAVA S.A. DISTRIALAVA	VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS (NO DESTINADAS AL CONSUMO EN EL LUGAR DE VENTA) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.	3
4	GUTLOP S.A.	VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS (JUGOS, GASEOSAS, AGUA MINERAL, ETCÉTERA).	30
5	BELLNOVAINSER S.A. SERVICIOS DE INNOVACION INFORMATICA COMPUTARIZADAS	VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS Y EQUIPO PERIFÉRICO.	12
6	WINESWIM SA.	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN: PIEDRA, ARENA, GRAVA, CEMENTO, ETCÉTERA.	3
7	DISPROTEXTIL S.A.	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS.	4
TOTAL DE EMPLEADOS:			76

Fuente: Datos de EF. Tomada del portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El tema de estudio radica en que las competencias laborales de las empresas familiares deben ser definidos mediante un Modelo Óptimo, analizando la situación actual de las EF y establecer de manera organizada las acciones correctivas o preventivas a seguir, con la finalidad de mejorar el desempeño de cada una de las empresas. Una vez determinado el modelo de optimización de las competencias laborales a seguir en las empresas familiares, se establecerán las conclusiones del trabajo investigativo y las recomendaciones que permitirán optimizar su ejecución.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

Dentro de las empresas en todo el mundo las empresas familiares constituyen entre 80% y 90 % de estas organizaciones, entre las cuales se puede mencionar Wal-Mart (la empresa familiar más grande del mundo), Volkswagen, Ford o BMW, contribuyendo al desarrollo de los países en donde se generan importantes plazas de trabajos (El Comercio, 2015).

Las empresas familiares en el Ecuador surgen en 1821 en Guayaquil, las cuales se dedicaban a la exportación de cacao, de la misma manera en el año 1881 nace el Ingenio Valdez (El Comercio, 2015).

Según el estudio del IDE Business School, Vázquez (2014) el 42 % de las empresas familiares en el país, están siendo dirigidas por los hijos de los fundadores, es decir la segunda generación de la familia, el 22 % está a cargo de la tercera generación que lo conforman los nietos de los fundadores. Los actuales directivos de las empresas familiares tienen una edad promedio de 35 a 45 años.

Actualmente las empresas se enfrentan a condiciones muy competitivas y cambiantes, lo cual exige que las organizaciones implementen nuevos modelos de gestión para ser más eficientes y eficaces, y de esta manera lograr una mejora continua en la empresa logrando los objetivos establecidos. Si a ello se le añaden problemas y conflictos que nacen por el hecho de ser empresas familiares, es necesario mejorar la gestión de la organización y los sistemas de control que se estén implementando (Jaramillo, 2002). Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998) pensadores clásicos afirman que, la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales (Citado en Molina P; Botero S; y Montoya J, 2016, pág. 86):

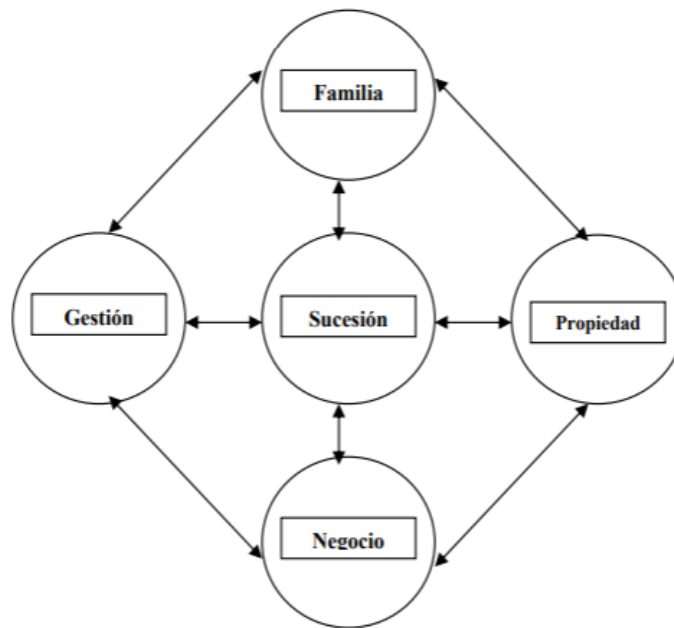
1. Una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa;

2. Existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa; y,
3. Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

La empresa familiar es una fusión de dos sistemas, el familiar y el empresarial, que consisten en lo emocional y lo laboral respectivamente. Estos sistemas tienen objetivos y prioridades diferentes, por lo cual varios autores coinciden que los conflictos se inician de los conflictos que nacen de los valores de familia y de los laborales en la empresa, volviendo más compleja en generaciones ascendentes (Steckerl ,2006) .En la empresa familiar, en lo referente a la cultura organizacional, se ha medido a través de la utilización de la subescala de cultura F-PEC, la cual evalúa el alcance de influencia de la familia en los resultados de la empresa, al igual que se evalúa el compromiso de las empresas familiares (Solarte; Solarte; Barahona; 2020).

La sucesión es uno de los principales problemas que presentan las empresas familiares en la actualidad este factor incide en la inestabilidad de la organización. A parte de la crisis de adaptación al entorno, de crecimiento y de maduración. De hecho, pocas empresas familiares logran sobrevivir a su fundador. Muy pocas empresas llegan a la segunda generación y un número mucho menor sobreviven hasta la tercera generación (Navas, González, Mendoza; 2017). Existen cinco factores críticos al momento de la sucesión, “la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre este y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación” (Amat, 2000, p.34).

Gráfico 1-1: Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat, J. (2000). *La comunidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, pg. 32.*

Las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no sólo el destino de ésta, sino también el del familiar que se encuentra en proceso de retiro. En muchos casos cuando se retira el líder o fundador de la empresa, quien era la base de generación de riqueza de todo un grupo familiar la trascendencia del suceso suele ser significativa. Ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple por cuanto se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso (Corporativo, 2018).

1.2 Planteamiento del problema de investigación

En el Ecuador, las empresas familiares representan el 90.5% de empresas estructuradas legalmente, representando una fuente de desarrollo verdaderamente importante en la economía de nuestro país. Siendo su sostenibilidad en el mercado uno de las problemáticas que conlleva a la desaparición de las empresas (El Universo , 2018).

Los motivos que dificultan los factores que inciden en el desarrollo de las competencias laborales de las empresas familiares, son relacionadas con las causas de crisis que se dan en la mayoría de las organizaciones empresariales, entre las principales tenemos:

Síntomas

- Falta de iniciativa en la toma de decisiones y liderazgo.
- Afectación en el desarrollo habitual y normal de las actividades de la organización;
- Falta de comunicación entre directivos y trabajadores.
- Falta de estrategia de marketing.
- Mal manejo en el área administrativa financiera.
- Mal manejo de inventario en los productos y servicios ofrecidos.
- Conflictos en la estructura organización y de sucesión de la empresa.

Causas.

- Cuando se tiene la creencia que el fundador es irremplazable, imposibilitando de esta manera implementar controles en las estructuras organizacionales, en sus procesos y en sus objetivos;
- No innovar o incorporar las técnicas de administración y de gestión;
- No aportar una inversión real en los sistemas de información y control de calidad, lo cual ayuda en la toma de decisiones;
- La debilidad competitiva que existe en los cambios externos del mercado, los cuales al no ser percibidos a tiempo muestran un futuro turbulento a la empresa;
- Carencias en la calidad de las políticas de la empresa en las ventas, lo que trae una lenta rotación en cuentas por cobrar, malos clientes que no pagan al día sus créditos, entre otros;
- Estructura de financiamiento deficiente, en sus proyecciones financieras de la empresa;

- Toma unipersonal de decisiones, específicamente si se realiza emocionalmente y no de manera objetiva y técnica;
- Programación deficiente de producción, que conlleva a la mala administración de los inventarios;
- La sucesión de poder, lo cual debe tratarse de forma planificada como el resto de actividades de la empresa.

Pronóstico

Cierre de una, varias o todas las sucursales existentes de la empresa.

- Mal clima laboral ente directivos y trabajadores;
- Falta de comunicación entre directivos y trabajadores.
- Incremento de la oferta de un producto o servicio y disminución de la demanda.
- Problemas de manejo en el flujo de dinero de la empresa, como cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Falta de productos y servicios ofrecidos en stock para su venta, generando malestar y pérdida de clientes.
- Conflictos en la estructura organización y de sucesión de la empresa.

Se identificó que, en varias empresas familiares ubicadas en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos, no tienen definido un modelo de la optimización de las competencias laborales, lo que conlleva a que el personal tenga un bajo nivel laboral.

1.2.1 Formulación del problema

Ante la problemática evidenciada, se procede a formular como problema científico el siguiente: ¿Cómo desarrollar un modelo de optimización de competencias laborales en las empresas familiares en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos?

1.2.2 Sistematización del problema

A continuación, se procede a enunciar los sub-problemas de la investigación efectuada:

- ¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares en la ciudad de Babahoyo?
- ¿Cuáles son los factores que influyen directa o indirectamente en las competencias laborales de las empresas familiares?
- ¿Qué problemas y amenazas existen en las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de optimización de competencias laborales en las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los entornos empresariales para efectuar un diagnóstico situacional de una empresa familiar.
- Determinar cuáles son los factores que inciden en las competencias laborales en las empresas familiares.
- Identificar los problemas o amenazas que existen en el entorno de las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo.

1.4 Justificación de la investigación

Con base a este estudio, la presente investigación proporciona un aporte para analizar cuáles son los elementos que inciden en el desarrollo de las

competencias de los empleados en las empresas familiares, lo cual implicará el análisis de los diferentes factores que afectan el entorno de desenvolvimiento de las mismas, a través de estrategias de competencia, se pueda mantener las fortalezas y eliminar las debilidades de la organización.

En las empresas familiares existe la necesidad de identificar y mejorar los factores de desarrollo de competencias del trabajador, separando las relaciones familiares y laborales, estableciendo jornada laboral para cada miembro de la familia que este ocupando un cargo laboral en la empresa e igualmente explotar las habilidades de cada uno de ellos, logrando de esta manera aumentar el patrimonio y posicionamiento en el mercado.

Su valor científico y técnico se enmarca en la indagación de varios modelos referenciales que aportan al desarrollo y optimización de competencias laborales en las empresas familiares, en las que se reconocen variables y dimensiones que son consideradas para adaptar un nuevo modelo que brinde soluciones a los problemas y amenazas previamente identificados en las EF de la ciudad de Babahoyo.

1.5 Marco de referencia de la investigación

La idea de un negocio es hacer dinero, lo cual significa obtener valor económico y productividad. A diferencia de la familia, que tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y madurez de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo (ABITI & OCEJO, 2004).

Goyzueía (2013) expresa que, la empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa estima a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible. Lo que hace especialmente complicada a la empresa familiar son ciertamente los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problema en la función de roles. Esta

situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa (Abiti & Ocejo, 2004). Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que, en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

Tabla 1-1: Superposición de los sistemas de la empresa familiar

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E y Braidot, N. (1999) *Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Ifema. Argentina, p. 62-93.

Con respecto al término empresa familiar no existe un concepto unificado, motivo por el cual se procede a detallar a continuación en la tabla número 3 un compendio de las principales definiciones que se han construido alrededor de las empresas de familia.

Tabla 1-2: Definición de Empresa familiar

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencia de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.

Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church (1996), citado por Littunen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
Jaume (1999), citado por Vélez et al. (2008)	Organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.
Neubauer y Lank (1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoita (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: "Empresas de familia: Conceptos y Modelos para su análisis", por Molina P; Botero S; y Montoya J. (2016), *Pensamiento y Gestión 41 Universidad del Norte*, pag.120-122.

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las empresas familiares exigen las actividades propias de cualquier organización y están constantemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento se clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera. Así lo detalla (Goyzueía, 2013,pag.95).

Ventajas de las empresas familiares.

- **Compromiso.** - La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia es un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- **Conocimiento.** - Gran parte de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia que se transfiere de generación a generación. Si bien es cierto los miembros de la familia fundamentalmente los hijos del fundador aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre. Modelo de gestión para las empresas familiares.
- **Flexibilidad.** - En el momento que la familia dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a ofrecer su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.
- **Planeación a largo plazo.** - Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de proyectar el futuro para disminuir riesgos y operar eficientemente en caso de sucesos imprevistos.

- **Confiabilidad y orgullo.** - Que una sola persona, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus sucesores y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- **Cultura estable.** - En muchas empresas familiares los empleados llevan años trabajando dentro de ella, por efecto están conscientes de su filosofía y su forma de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas (Goyzueía, 2013, pág.95).

Desventajas de las empresas familiares.

- **Rigidez.** - las empresas familiares tienen una manera de gestión tradicional, los miembros de la empresa predisponen a realizar el mismo hábito de operar y de la misma manera consiguen consecuencias graves a la hora de enfrentar las innovaciones del mercado.
- **Desafíos comerciales.** - El escenario actual de oferta de productos y servicios ha cambiado el estilo de gestión comercial, obligando a las empresas a acrecentar la performance comercial. Hoy en día con la competitividad de las empresas al no adquirir conocimiento sobre temas tecnológicos de fabricación de producto o de marketing puede ser considerado en obsolescencia, el cual no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno.
- **Sucesión.** - En cualquier organización el cambio de liderazgo origina conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar en cuanto a los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.

- **Conflictos emocionales.** - El campo de acción es condicionado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, prevalecen los aspectos relacionados con el interés y los resultados; en la familia predomina la protección y la lealtad.
- **Liderazgo y legitimidad.** - En una empresa familiar es especialmente juicioso el hecho de que nadie dentro de la misma esté acreditado para hacerse cargo del liderazgo cuando se pasa de una generación a otra (Goyzueía, 2013, pág.95).

Tipo de empresas familiares

En función del tamaño, estructura familiar y de profesionalización se explican cuatro modelos diferentes de EF caracterizadas debido a las actividades que los miembros de la familia. (Vázquez, 2014, p.7), este autor aborda a la EF en:

- **La empresa de trabajo familiar (ETF):** “Es la empresa en la que se tiene la intención de admitir a todos los que voluntariamente desean incorporarse, esta voluntad de admitir a todos no significa ni que todos desempeñen tareas del mismo nivel de responsabilidad en la empresa, ni que todos cobren la misma remuneración. Las responsabilidades se asignan en base a las competencias profesionales y la remuneración debe basarse en el trabajo desempeñado y en los resultados conseguidos”.
- **La empresa de dirección familiar (EDF):** “Es la empresa en la que solamente se permite la incorporación, sean familiares o no, de quienes están preparados para desempeñar puestos de dirección, o puedan llegar a estarlo en un periodo breve de tiempo. Es decir, Gerente General o Gerentes de unidades de negocio o funcionales”.
- **La empresa familiar de inversión (EFI):** “Este tipo de empresas o está principalmente centrada en las inversiones, o es como una extensión

de la anterior en el sentido de que, en ella, además, se promueve que los miembros de la familia puedan emprender sus propias actividades en el seno de la empresa Holding, que cada vez se va asemejando más a una cartera de negocios”.

- **La empresa familiar coyuntural:** “Es la empresa en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios, más por 12 circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de estar unidos”.

La gestión en la empresa familiar.

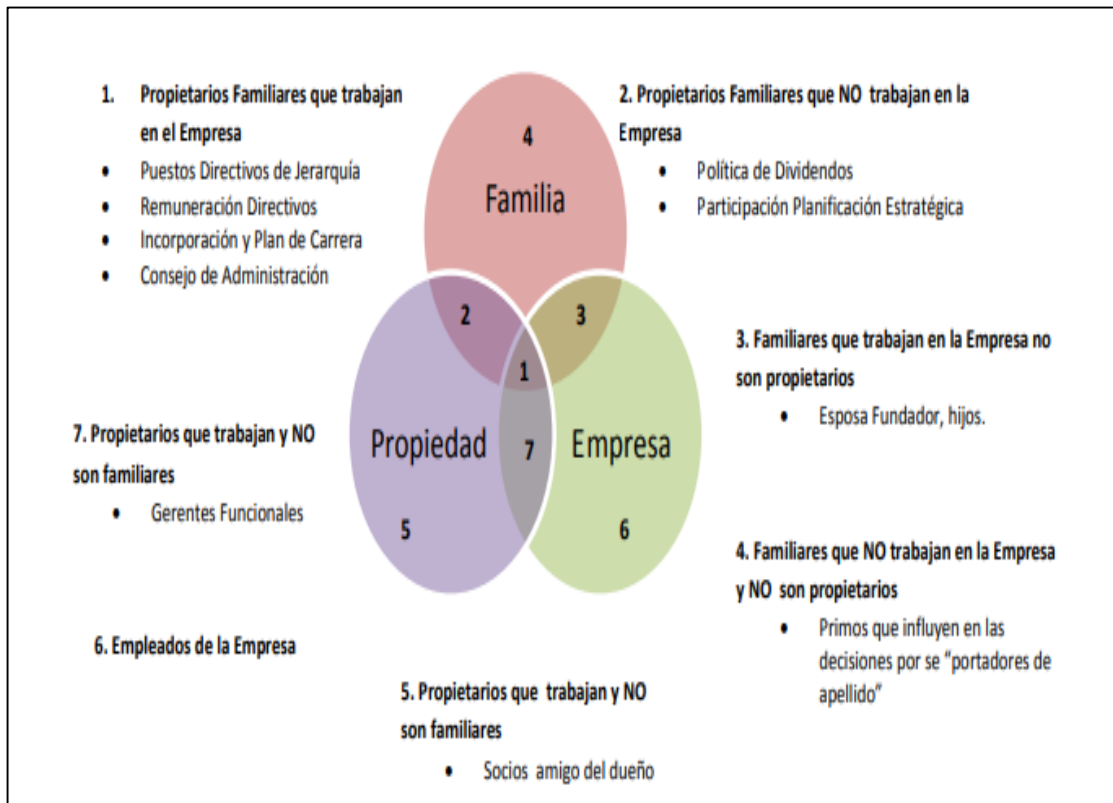
Las empresas de familia son las entidades económicas más tradicionales del mundo. La importancia de su evolución, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se haya transformado en motores de desarrollo. Como cualquier tipo de empresa, tiene el reto de mantener su competitividad y rentabilidad.

Se presenta el modelo de los tres círculos, el cual es el más conocido para exponer la teoría de las empresas familiares. Otros modelos a mencionar son: los cinco círculos, el modelo de la barca.

Modelo de los tres círculos.

Las empresas familiares poseen particularidades indeterminadas tales como roles simultáneos, identidad compartida, historia común, implicación emocional, entre otros; características que le son únicas e inherentes y que traen aparejadas el origen de ventajas y desventajas. La figura uno detalla el modelo de sistema de las empresas familiares.

Gráfico 1-2: Modelo de los tres círculos.



Fuente: Adaptado: *La sucesión exitosa en las empresas familiares*, 2016, por Aíra, M; *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences / www.revistaorbis.org/ve/núm. 33.*

De manera que las interacciones que se proporcionan en las empresas familiares, estos tres sistemas no son los únicos presentes, pero si son la base para entender las complicaciones que se viven dentro de ellas. Pues cada persona que interactúa en el sistema tiene, motivaciones, necesidades, roles y obligaciones, de acuerdo con la posición que ocupa en los círculos y estas deben ser comprendidas.

Familia, propiedad y empresa son tres subsistemas que interactúan de modo permanente y definen una forma de gobierno típica de este tipo de organizaciones.

Los órganos de gobierno son ineludibles para las empresas familiares, aunque definirlos y organizarlos no es garantía de éxito. Cada miembro debe capacitarse en funciones específicas para efectivizar los roles que deben desempeñar sus

miembros, cómo debe pensar y actuar cuando forman parte de los mismos (Dodero, 2012).

“Es importante mencionar que cada sistema genera energía y esta energía es producida por los miembros que lo integran. Cuando los objetivos y las metas de las personas que conforma el sistema no están 18 alineados, cada uno “jala” por su lado. Si esto sucede, la energía fluye en diferentes direcciones, es poco productiva y no logra sinergias” (Trevinyo Rodriguez, 2010, pág. 14).

En efecto cuando estas energías colisionan producto de una necesidad insatisfecha, aparecer conflictos, que, de no ser divisados y tratados a tiempo, pueden llevar a terminar con la empresa y con la familia.

“Los lazos familiares y las emociones juegan un papel fundamental al momento de negociar objetivos, intereses, motivaciones y metas conjuntas, constituyendo aspectos a los que debemos prestar especial cuidado, ya que un movimiento mínimo en alguno de ellos puede desencadenar el desequilibrio total del sistema” (Trevinyo Rodriguez, 2010, pág. 14).

El profesionalismo de las empresas de familiares es un aspecto central, en tanto que la incorporación de mecanismos como los protocolos familiares y las estructuras de gobierno se vuelven imprescindibles para su continuidad y progreso. Siempre un correcto equilibrio entre el componente familiar y empresarial colaborará a la productividad y competitividad de la empresa.

Con respecto a las empresas familiares se debe gestionar adecuadamente aspectos como la formación y educación que es garantía del fortalecimiento de las relaciones familiares, del gobierno familiar, del papel de la familia respecto de la empresa, de la distribución de la riqueza; en definitiva, de la subsistencia de la unidad de la familia y el compromiso familiar con la empresa.

A continuación, la tabla numero 4 detalla la descripción de los roles de los miembros de las Empresas Familiares según el Modelo de los 3 círculos:

Tabla 1-3: Roles de los miembros de la Empresa Familiar

Identificador en Modelo de 3 Círculos	Característica	Motivación
1	Miembro de la familia que nos es propietario y no trabaja en la empresa	Tiende a la unidad familiar
2	Propietario que no pertenece a la familia y no trabaja en la empresa, como es el caso de las sociedades anónimas no familiares	Obtener ganancias económicas con los dividendos de la empresa
3	Empleado que trabaja en la empresa y no es miembro de la familia ni propietario	Obtener estabilidad y condiciones óptimas de trabajo
4	Propietario que trabaja en la empresa, pero no es miembro de la familia	Profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento
5	Miembro familiar que es propietario, pero no trabaja en la empresa	Obtener dividendos de la empresa
6	Miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero no es propietario	Reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener mejores puestos en la empresa.
7	Miembro de la familia que es propietario y trabaja en la empresa: usualmente el Fundador	Mantener el nexo familia-empresa, proyectar a largo plazo la empresa y conservarla para las futuras generaciones (no dividendos)

Fuente: Vázquez, 2009; *Guía práctica para la Familia Empresaria*. Ecuador: IDE Business School, cuadro 6.

Factores que aportan al éxito de las Empresas familiares, y que replican a su sector comercial.

Si bien es cierto el éxito de las empresas se miden por las habilidades que tengan los directivos familiares para hacer competitiva a la organización, e innovando de manera constante los negocios. Y como en las EF la táctica se encuentra frecuentemente influenciada por los valores y objetivos de una familia propietaria se debe aprender e instruirse de cómo éstas atribuciones no se conviertan en obstáculo para que las EF perduren a través de sucesivas generaciones.

Según (Doderó 2012, pág. 21). existen muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las EF:

- El tamaño y estructura de la familia.

- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares
- La forma de tomar decisiones.
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- La sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación Doderó.

Competencias laborales.

Las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al innovar la visión global (empresa-empleado) es decir, en lugar de trabajar cada uno para sus propios objetivos y ocupaciones asignadas se cambia la perspectiva hacia donde el colaborador busca su crecimiento profesional y dentro de la empresa incrementado sus conocimientos, perfeccionando sus habilidades e involucrándose en conocer más a fondo a la organización, por lo que se convierte en un empleado más comprometido con el logro de los objetivos y metas tanto personales como organizacionales (Mejía, Bravo, & Montoya , 2013).

Coordinar eficientemente los recursos con los que cuenta la empresa, sin olvidar que la estructura organizacional de la empresa debe ser la adecuada, permitiendo que los sistemas de control de gestión se implementen, y den como resultado que las actividades internas de la empresa sean más fáciles y, de esta manera mejorar los procesos de la misma.

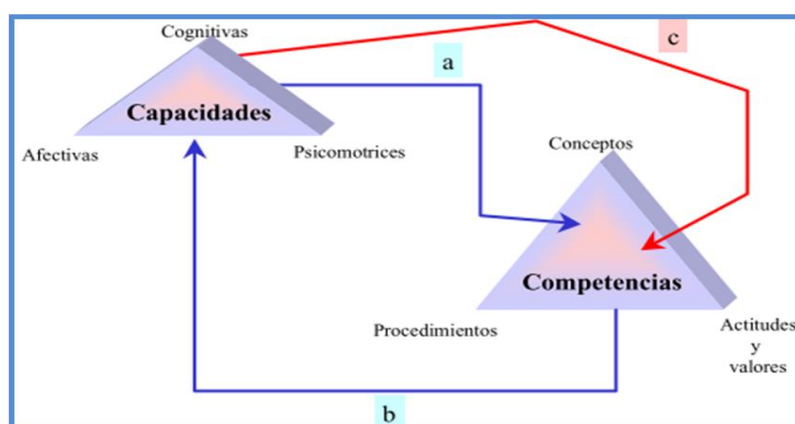
A nivel mundial existen cambios tecnológicos y organizacionales que influyen en la economía de los países y repercuten en la gestión de los recursos humanos y en el desarrollo de las competencias en el ámbito socio-laboral, lo que al

momento de transformar los procesos productivos no solo se requiere de equipos y tecnología punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización” (Ibarra, 2000: 97; citado por Tejada & Gámez, 2005).

En el concepto de competencia se refiere al conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que un individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. Debiendo mantener en cuenta qué, no es lo mismo ser capaz y competente. López (2016) refiere que el término capaz es empleado cuando una persona puede hacer o lograr determinadamente una cosa o que posee las condiciones necesarias para ello, pero que esto no se ajusta a ser competente ya que en este término se íntegra el conocimiento, la aptitud, función, responsabilidad u obligación el cual permite actuar de manera eficaz ante una situación (págs. 312-316).

Es necesario precisar qué las competencias se definen en la acción o movilización de cómo se utilicen los recursos, dicho de otra manera, es poner en práctica el dominio o destreza para poder llegar a ser competentes.

Gráfico 1-3: Caracterización de las Competencias.



Fuente: “El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación”, por Tejada, J. y Gámez, J., (2005), Revista Iberoamericana de Educación, pág. 5.

Las organizaciones deben adoptar estrategias que le permitan perpetuarse en el mercado, y así defender su ventaja competitiva y desempeño, una estrategia bien formulada con base a las competencias internas, ayuda a identificar los cambios que se puedan generar en el entorno interno y externo.

Las empresas son las responsables de las gestiones que se efectúen para que el personal labore de acuerdo a las competencias laborales correspondientes y que los mismos cuenten con las herramientas necesarias para lograr los objetivos y metas establecidas; además, que la organización debe también proveer al empleado las seguridades que garanticen al trabajador su bienestar.

El modelo de competencia laboral consiste en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación. Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia en la expresión amplia de su significado. El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece entonces a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo (Mertens, 2000).

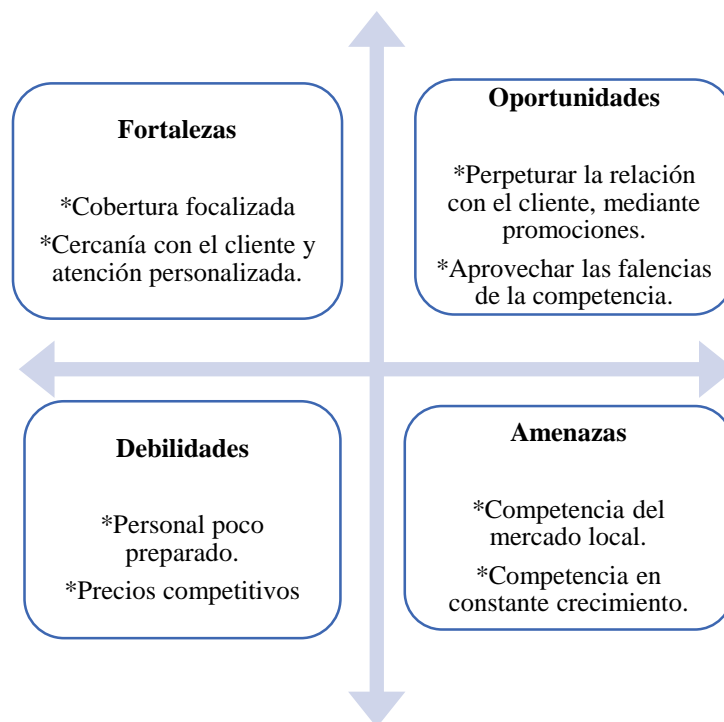
El desempeño organizacional tiene muchas definiciones, tales como: eficiencia, efectividad, resultados financieros y satisfacción del empleado. Gopalakrishnan (2000), indica que los resultados, no sólo cuantitativos, sino también cualitativos, los mismos que serían de gran importancia para la empresa.

Se debe tener una visión exacta de la empresa y poder efectuar una planificación por parte de Recursos Humanos, con la finalidad de realizar un estudio a conciencia de la situación actual de la empresa y obtener cuales son las necesidades a futuro, partiendo de las necesidades del cliente o consumidor. Efectivamente, la razón de ser de una empresa reside en la existencia de clientes satisfechos, los mismos que son cambiantes y exigentes (Arellano, 2017).

El estudio y análisis de los factores que inciden en el desarrollo de las competencias laborales de las empresas familiares, nos permite establecer la situación actual de la empresa, para definir debilidades, fortaleza, amenazas y oportunidades, con la finalidad de aprovechar las mismas al máximo y proyectar una estrategia a futuro, basándose en la realidad de la empresa y construir una matriz FODA (*fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*).

A continuación, la tabla 5 muestra información actual recopilada por métodos de investigación lógico – inductivo que, mediante la observación en las EF de la ciudad de Babahoyo, se consolido el estudio de microambientes y macroambientes componentes de las empresas familiares donde se localiza los factores influyentes en las operaciones de las empresas los cuales pueden ser oportunidades o debilidades mencionadas en la tabla 1 del presente trabajo de investigación.

Tabla 1-4: Ejemplo de Matriz FODA – EF ciudad de Babahoyo



Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Las empresas familiares deben cumplir con políticas en su administración en lo referente a aspectos operativos, con la finalidad de que la misma prospere y dure en el mercado mucho tiempo, siendo estas reglas las siguientes:

- El trabajo de los miembros de la familia debe ser igual en término de horas o productividad que los trabajadores ajenos a la familia; y,
- En uno de los cargos de la dirección de la empresa debe ser ejecutada por quien se encuentre debidamente calificado tanto sus conocimientos académicos y técnicos y no debe ser miembro de la familia, con la finalidad que no mezcle la familia, el trabajo y la empresa.

Los factores que inciden en el desarrollo de una organización empresarial son: Trabajo, Tecnología, Medios de Trabajo, Financiamiento y Administración, y al combinarlos se pueden generar conflictos de estructura directiva, de iniciativa y de estructura organizacional y de sucesión.

En los conflictos de estructura directiva debe prevalecer como punto primordial la capacidad técnica de la persona que va a ocupar un cargo directivo y se generan conflictos cuando se contrata a una persona ajena a la familia, por cuanto en ciertas ocasiones los familiares no respetan la estructura formal y definida y la autoridad de la misma.

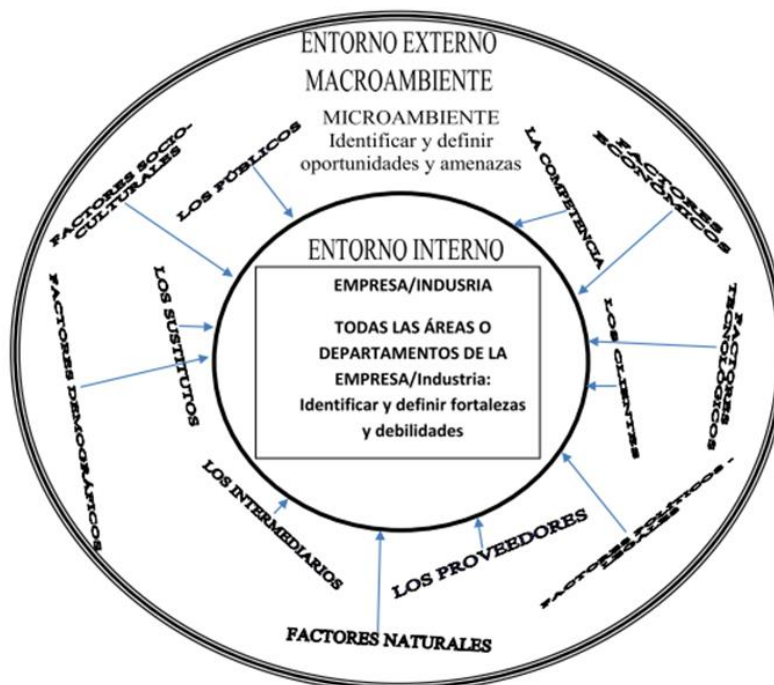
A menudo los conflictos de iniciativa a menudo confunden las reuniones de familia, con las reuniones de directorio formal, provocando una escasa mejora de tipo administrativa, comercial y financiera.

Los conflictos que se pueden evitar son los de estructura organizacional y de sucesión, aunque siempre tendrán la “sombra” de la familia en la empresa y las necesidades de subsistir de la misma. Siendo frecuentemente que las evaluaciones de la competencia de los empleados y directivos se de en forma diferente; es decir, cuando se va a evaluar a un “familiar” y a un “no familiar”. Y la sucesión de la dirección de la empresa se debe manejar bajo una planificación,

si la misma está acostumbrada a un líder y al momento de este enfermar o morir, la empresa se vuelve vulnerable, perdiendo únicamente la familia.

Los factores interés y externos que incurren en el desarrollo de las competencias laborales de las empresas familiares son bastantes, las mismas que son referenciales, teniendo en cuenta que sí existen empresas familiares que han sido constituidas y estructuradas en un modelo de Dirección Estratégica que les ayuda a tener un mecanismo de retroalimentación permanente para lograr la mejora continua en la empresa familiar.

Gráfico 1-4: Entorno Empresarial.



Fuente. Gráfico de los factores o fuerzas externas e internas para efectuar el diagnóstico situacional de una empresa. Adaptado de: "Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa, Kloter Philip" por Francisco Taipe, 2015, Revista Publicando 2(2), pag.127.

Factores externos.

El entorno externo de la empresa se debe identificar las oportunidades y amenazas que se dan en el macro-ambiente, factores que influyen en el microambiente, estos son:

- Factores económicos;
- Factores tecnológicos;
- Factores político legales;
- Factores naturales;
- Factores demográficos; y,
- Factores socio-culturales.

Estos factores se consideran fundamentales en las actividades diarias de la empresa.

Factores internos.

Son considerados factores internos aquellos que se originan en todas las áreas o departamentos de la empresa, de igual manera se deben identificar y definir fortalezas y debilidades de la organización:

- Personal;
- Cultural;
- Comunicación;
- Estructura;
- Propietario;
- Capital;

Modelos de gestión

Es fundamental que antes de constituir una empresa está entienda que es un modelo de negocios, pues sin esté ningún emprendimiento o empresa, es posible y perdurable en el tiempo. En tal razón, conviene conocer algunas definiciones presentes en la literatura, las cuales se detallan a continuación:

“Un Modelo de negocio describe las bases sobre la que una empresa crea, proporción y capta valor” (Osterwalder, Pigneur, & Vázquez, 2012, pág. 37).

“El modelo de negocio es el mecanismo mediante el cual un negocio genera ingresos y beneficios y al mismo tiempo como una empresa sirve a sus clientes, el modelo de negocios aporta dos ideas importantes, la primera es que debe generar teóricamente un beneficio mutuo tanto para el cliente y la empresa, y la segunda es que un modelo debe ser explicado a través de unos pocos elementos clave.” (Rodríguez J. , 2016).

Modelos de administración o gestión aplicables, definiciones y sus particularidades.

Cierto es que generalmente diferentes tipos de empresas con administración familiar o no, emplean modelos de administración sin tener el conocimiento respectivo sobre los fundamentos empresariales y de sus estratégicas. Estos prototipos de administración que se emplean varias veces son llamados modelos de gestión, sin saber que algunos son herramientas de control o de medición de resultados, es decir miden eficacia y productividad en la actividad empresarial; así se puede detallar las siguientes formas de gestión que son usadas por las empresas, que a continuación se analiza brevemente sus ventajas y desventajas:

- Control basado en un Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral;
- Gestión basada en el Análisis Estructural de la Industria:(5 Fuerzas de Porter);
- Gestión basada en Administración por Objetivos (MBO); y
- Gestión basada en el buen manejo y administración del Talento Humano como fuente principal de la gestión de la empresa.

Según Kaplan &Norton (2002), el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema de gerencia completo que proporciona la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.

Se puede señalar que uno de los indicadores más destacados durante años es el aspecto financiero. Hoy en día las necesidades han tenido un giro clave ya que permite la estandarización de datos, la medición de objetivos, su revisión y su posterior evaluación; todo ello dentro de un proceso sistemático permanente de revisión, control y mejora continua a través de indicadores de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol.

Las empresas familiares deben cumplir con políticas en su administración en lo referente a aspectos operativos, con la finalidad de que la misma prospere y dure en el mercado mucho tiempo, siendo estas reglas las siguientes:

- El trabajo de los miembros de la familia debe ser igual en término de horas o productividad que los trabajadores ajenos a la familia; y,
- En uno de los cargos de la dirección de la empresa debe ser ejecutada por quien se encuentre debidamente calificado tanto sus conocimientos académicos y técnicos y no debe ser miembro de la familia, con la finalidad que no mezcle la familia, el trabajo y la empresa.

Gestión basada en el Análisis Estructural de la Industria:(5 Fuerzas de Porter).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de gestión presentada en 1979 por Michael Porter, la cual examina el dominio de cinco fuerzas que él considera están presentes en toda industria o sector.

Según Porter, el estudio de estas cinco fuerzas accede a llegar a un mejor alcance del grado de competencia de las organizaciones y facilita la formulación de estrategias, intensificando los recursos y superando a la competencia.

De lo anterior se desprende los siguientes conceptos (Porter, 2009):

- **Proveedores:** “acapanan valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, al limitar la calidad de los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria”.

- **Clientes o compradores:** “pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en la industria.
- **Nuevos competidores:** Son nuevas empresas dentro del mercado, con las similares características económicas y productos.
- **Productos sustitutos:** un nuevo actor en el mercado acapara valor, al proveer productos más baratos y eficaces, que el que vende la empresa.

Entonces la EF debe examinar sus negocios visionando al futuro y no al pasado, de manera que al igual que las empresas en general estas organizaciones deberán ser capaces de diferenciarse y esto implica que todos los miembros de la organización se exijan un proceso de constante aprendizaje. Como afirmó Peter Sengeen1995 “nuestros comportamientos crean la realidad y pueden cambiar la empresa” (Dodero, 2012, p.32).

Gestión basada en el buen manejo y administración del Talento Humano como fuente principal de la gestión de la empresa.

Es fundamental considerar que la administración de empresas de gestión cultural, independientemente de su actividad, naturaleza y tamaño, debe estar encaminada a su existencia, supervivencia y evolución. Para fortalecer la gestión de organizaciones culturales, es ineludible que los gestores diferencien las aspiraciones, los propósitos de producir servicios afianzados con capacidad de crecimiento corporativo y, sobre todo, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad. Es sustancial identificar, atraer y retener personas talentosas para la construcción de equipos que generen resultados con valor agregado (Lozano Correa, 2007).

El direccionamiento de la organización está alineado tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de la estructura del recurso humano que trabajará en pro de la obtención de los

objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva.

Las características principales de una gerencia de organizaciones culturales y las cuales deben ser reconocidas como importantes por el gerente, son las siguientes:

- La actitud ante el cambio.
- La actitud ante el riesgo.
- Claridad y agilidad para vincular a las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas.
- Liderar una estructura que se haga flexible para que se puedan producir los cambios necesarios.
- Desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la organización cultural.
- Lograr una óptima coherencia entre las tres grandes áreas de la gerencia: la planificación, con la información que determina las demandas y; los,
- Objetos que generan estrategias y políticas; la organización que corresponde a la estructura de la organización y el control interno del personal (Lozano Correa, 2007, pág. 152).

Por otro lado, las organizaciones deben ser capaces de involucrar al personal, modificando los sistemas de control por parte de la gestión y asumiendo la importancia de capacidad del talento, no solo con procesos de gestión humana que beneficien su desarrollo, sino, también, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se hace necesario conectar a la gente con la estrategia de la empresa, dado que es importante que las personas sepan hacia dónde van sus empresas y cuál es su contribución para el desarrollo de la misma.
- Comprometer a las personas con lo que se pretende alcanzar, implica que debo ser claro en los que deben hacer y las razones por las cuales deben hacerlo.
- Motivarlas permite que los colaboradores entreguen esfuerzos extras y creen un buen ambiente de trabajo, el cual es importante para atraer y conservar personas talentosas.
- La medición de los trabajadores es primordial dado que se evalúa lo que las personas están tratando de hacer y cuáles son sus resultados. Cuando no se hace evaluación, pueden sentirse frustradas y desanimadas; por el contrario, la medición les ayuda a entender su nivel de contribución y cómo mejorar. Buenos estilos gerenciales que motiven y fortalezcan el trabajo con personas talentosas en empresas innovadoras; líderes que enseñen y orienten a sus colaboradores hacia cambios proactivos y productivos.
- Realizar evaluaciones de clima organizacional para conocer cuál es la percepción de los colaboradores de su entorno laboral, sus necesidades, sus actitudes y su identificación con lo que están haciendo y así mismo con la empresa.
- Construir culturas de alto desempeño que se caractericen por valores como el respeto de los individuos, el trabajo en equipo, los clientes y la calidad y excelencia de bienes y servicios.
- Fortalecer el desarrollo de competencias a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, que conlleve a

procesos de mejoramiento e innovación (Lozano Correa, 2007, pág. 158).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

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

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El tipo de la investigación es descriptivo, puesto que buscará definir las variables, las características o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010). Su análisis buscará un profundo estudio de la situación de las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo, determinando la forma en que se vinculan los modelos de gestión con la optimización laboral de las empresas familiares.

El alcance del trabajo fue exploratorio, con la finalidad de comprobar, medir y explicar la relación existente entre las variables. Pretendiendo predecir el comportamiento de una variable, a través del comportamiento de otras variables relacionadas entre sí. El presente estudio, se centra en la optimización del comportamiento laboral en las empresas familiares, con la finalidad de sustentar la investigación, mediante el análisis de la problemática en las EF de no tener definido un modelo de la optimización de las competencias laborales que permita medir el desempeño laboral de los empleados.

El enfoque de la investigación se centra en el modelo de optimización de competencias ideal que, al ser integrado con las estrategias competitivas adecuadas, puede dar mejores resultados enmarcándose en una empresa con un plan estratégico que obtiene mayor rentabilidad de su negocio

El enfoque es de carácter mixto; es decir:

- Enfoque cualitativo, en donde se efectuó el análisis y revisión teórica del problema; y,
- Enfoque cuantitativo, en donde se realizó el levantamiento de información en sitio a través de los empleados de las EF.

2.2 Métodos de investigación

Durante el desarrollo de la investigación se utilizarán algunos métodos de investigación como:

Método histórico-lógico: el cual permite identificar los antecedentes y los elementos de la investigación sobre los modelos de gestión para las empresas familiares.

Métodos lógicos.

- **Inductivo.** - Mediante el cual, a partir de la indagación de los procesos de observación, registro, clasificación y estudio de los hechos se podrá obtener una conclusión de una premisa general que no permita establecer una solución final a la problemática y elaborar un modelo de optimización de las competencias laborales de las EF, en la ciudad de Babahoyo.
- **Analítico – Sintético.** - Se efectuarán encuestas y en base a los resultados de cada reacción, se realizará un análisis minucioso mediante la elaboración de una síntesis general de lo efectuado en la investigación.

Métodos empíricos.

- **Encuesta.** - Se aplica de manera aleatoria al personal de las siete (7) EF antes mencionadas en la tabla 1 de la presente investigación, con la finalidad de lograr obtener información que permita evidenciar las causas del problema y establecer potenciales soluciones.
- **Análisis documental.** - Se estudian las teorías de diferentes autores nacionales y extranjeros, en cuanto al desempeño laboral y modelos de optimización de las competencias laborales que existan, para establecer las bases teóricas que lleguen a fundamentar la propuesta final.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra.

Población y Muestra

En el presente estudio, se considera como espacio muestral, a siete empresas familiares con mayor representatividad en la ciudad de Babahoyo, cuya población se constituye en 76 empleados que laboran en las diferentes áreas de éstas empresas. En virtud que el tamaño de la población es relativamente pequeña, y de que “el objetivo de una muestra está en alcanzar la mayor representatividad o precisión posible en la estimación de los parámetros poblacionales” (López Roldán, 2015, pág. 20), la muestra es considerada por la totalidad de la población, es decir, se define en 76 unidades muestrales.

2.4 Variables de la investigación, operacionalización.

Las variables de la investigación son: dependiente e independiente, las cuales se detallan a continuación:

- **Dependiente.** - La que nos permitirá investigar el desempeño laboral de las empresas familiares.
- **Independiente.** - Establecer un modelo de la optimización de las competencias laborales de las EF.

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización de variable

Tabla 2-1: Operacionalización de variables

Definición de la variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Variable Dependiente: Proceso mediante el cual se logra determinar el nivel exitoso de una EF o de sus trabajadores en relación al alcance de las actividades objetivos laborales.	Cumplimiento de las actividades y metas de la EF y empleados.	Nivel de desempeño.	Evaluaciones.
Variable Independiente: Establecer un modelo de la optimización de las competencias laborales de las EF.	Estructura organizacional. Análisis y descripción de puestos. Curvas profesionales y promociones. Selección de personal Planes de comunicación. Sistemas de redistribución e incentivo. Clima organizacional Prevención de necesidades.	Esquema estructural de la EF, procesos y cultura.	

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Técnicas e instrumentos de investigación.

La investigación documental contribuye a fundar el marco teórico de cualquier tipo de investigación, En este sentido, precede a la investigación de campo y la apoya para la planeación del trabajo (Behar, 2008, pág. 125).

Se utilizó la investigación Bibliográfica - Documental, a fin de revisar y recolectar información de libros de diferentes autores, revistas científicas, tesis de grado, etc. ubicados en bibliotecas de la institución e internet, la información recabada es referente al tema de investigación, permitiendo tener mayor conocimiento y comprensión sobre la naturaleza del objeto en estudio.

La aplicación de estos elementos o mecanismos y el énfasis que se les dé a cada uno, va a depender, en primer lugar, de la evolución que tenga cada

organización, y cómo estos elementos se integran en las etapas que sigue la empresa, muy diferenciadas unas de otras, de acuerdo a la orientación que sigue cada una y a los objetivos finales que persiguen (Drucker, 1995).

Mediante el estudio y análisis FODA se podrán establecer la realidad actual de la empresa mediante los factores y los parámetros, definiendo las debilidades y fortalezas, amenazas u oportunidades que se puedan proyectar en la organización.

2.6 Tratamiento de la información.

En el análisis de la empresa, se tomará como base el entorno en que la organización desarrolla las actividades, haciendo un estudio del macro-ambiente y micro-ambiente empresarial, permitiendo de esta manera garantizar la identificación de: fortalezas y debilidades, amenazas u oportunidades en la empresa familiar en la ciudad de Babahoyo.

Para realizar el tratamiento de la información que se obtenga producto del levantamiento de los datos, se usará el software SPSS. El cual es un software de paquetes estadísticos donde se realiza manipulación y análisis de datos altamente complejos con instrucciones simples, de tal manera que puede tomar datos de casi cualquier tipo de archivo y usarlos para generar informes tabulados, gráficos de distribuciones y tendencias, estadísticas descriptivas y realizar análisis estadísticos complejos.

Además, para la obtención de datos se utilizó fue la encuesta en la escala en forma de cuestionarios con diferentes alternativas para evaluar la información obtenida dentro de la empresa, se consideró el consentimiento del personal que labora dentro de estas empresas familiares de la ciudad de Babahoyo (la encuesta realizada se reporta en los anexos).

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

3.1 Análisis de la situación actual.

Las diferentes EF mencionadas en la tabla número 1 del presente trabajo de investigación, ofrecen productos de calidad con precios competitivos a través de un ambiente familiar y agradable, con el objetivo de abastecer las diferentes necesidades de los clientes.

Las empresas cuentan con personal de planta, quienes tienen la predisposición de crear un espacio de encuentro amigable y respetuoso con los clientes, a través de la logística y rotación de productos, y de esta manera alcanzar sus objetivos de ser reconocidos en el mercado local de la ciudad de Babahoyo.

En lo referente a evaluaciones del desempeño dentro de las empresas, no existe evidencia física, por lo cual cada propietario estima que sus trabajadores tienen un porcentaje de desempeño aproximado entre el 80 y 89%, considerado aceptable, ya que mantienen un nivel de productividad admisible y desempeño aceptable dentro de la empresa.

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

De las siete empresas mencionadas en la tabla No. 7, mantienen un modelo de administración tradicional lo cual no les permite alcanzar los objetivos empresariales de la siguiente manera:

- Las empresas familiares no poseen ningún tipo de organigrama, lo que dificulta la optimización laboral
- Las decisiones son únicamente por parte del dueño
- No cuentan con un modelo actualizado que les permita alcanzar sus objetivos y metas.

Se considera como problemática principal que las decisiones en lo referente a la administración de la empresa, únicamente sea tomada por el dueño o fundador y no consten con un modelo de optimización laboral profesional que separe la toma de decisiones familiares con la de la empresa. Se procede a mostrar la siguiente tabla comparativa:

Tabla 3-1: Comparación de procesos

NOMBRES DE EMPRESAS	ELEMENTOS CONSIDERADOS							
	ORGANIGRAMA FUNCIONAL - TRADICIONAL	ORGANIGRAMA AL ESTILO DEL DUEÑO	NINGUN TIPO DE ORGANIGRAMA	TOMA DE DECISION POR EL DUEÑO/FUNDADOR	MODELO DE ADMINISTRACION GUIADO POR PROFESIONALES QUE FORMAN PARTE DE LA EMPRESA	MODELO DE ADMINISTRACION GUIADO POR EL DUEÑO	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	CULTURA ORGANIZACIONAL
DISTRIBUIDORA DE INSUMOS AGRICOLAS LEDESMA & LEDESMA DISGRULED S.A.	X			X	X			X
DISTRIBUIDORA CHERREZ C LTDA			X	X		X		
DISTRIBUIDORA ALAVA S.A. DISTRIALAVA		X		X		X		X
GUTLOP S.A.		X		X		X		X
BELLNOVAINSER S.A. SERVICIOS DE INNOVACION INFORMATICA COMPUTARIZADAS		X		X		X		X
WINESWIM SA.			X	X		X		
DISPROTEXTIL S.A.			X	X		X		

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes de EF en la ciudad de Babahoyo.

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Se puede observar que las EF, tienen diferentes procesos en relación a las competencias laborales de las empresas, de las 7 EF analizadas se considera lo siguiente: depende de las decisiones del dueño/fundador, cuentan con un modelo de administración guiado por el dueño, no posee cultura organizacional, no poseen ningún tipo de organigrama, cuenta con organigrama al estilo del dueño, no cuenta con un modelo de administración guiado por profesionales.

Tabla 3-2: Comparación de rentabilidad de las empresas

NOMBRES DE EMPRESAS	INGRESO POR VENTAS	UTILIDADES	EVOLUCION
DISTRIBUIDORA DE INSUMOS AGRICOLAS LEDESMA & LEDESMA DISGRULED S.A.	2,796,848.20	42,671.05	153%
DISTRIBUIDORA CHERREZ C LTDA	2,397,665.38	12,900.95	54%
DISTRIBUIDORA ALAVA S.A. DISTRIALAVA	1,637,777.42	50,475.78	308%
GUTLOP S.A.	2,518,811.98	-15,811.99	-63%
BELLNOVAINSER S.A. SERVICIOS DE INNOVACION INFORMATICA COMPUTARIZADAS	1,695,409.94	4,677.26	28%
WINESWIM SA.	1,773,287.61	16,692.40	94%
DISPROTEXTIL S.A.	2,437,265.76	3,750.94	15%

Fuente: Datos obtenidos de la página web de la Superintendencia de Bancos y Compañías.

En el proceso de dirección estratégica de las empresas se refleja en los ingresos por ventas, lo cual es directamente proporcional con la formulación de objetivos generales, planificación, organigrama, cultura organizacional y sucesión de la empresa.

En la tabla No. 8 se puede evidenciar que la EF con mayor ingreso es la Distribuidora de insumos agrícolas, seguido de Gutlop (bebidas no alcohólicas, jugos, gaseosas, agua mineral), Disprotexil S.A.(productos textiles, prendas de vestir, calzados), Distribuidora Cherrez (cristalería, plásticos, productos ornamentales, vajillas, cubiertos), yos ingresos están por encima de los dos millones de dólares.

3.3 Presentación de resultados y discusión.

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los presidentes/gerentes que laboran en las empresas:

Tabla 3-3: Sexo del personal

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Masculino	65	86%
Femenino	11	14%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-1: Sexo del personal encuestado



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

El 86% de los encuestados que ocupan cargos de presidentes/gerentes es masculino y el 14% restante es femenino.

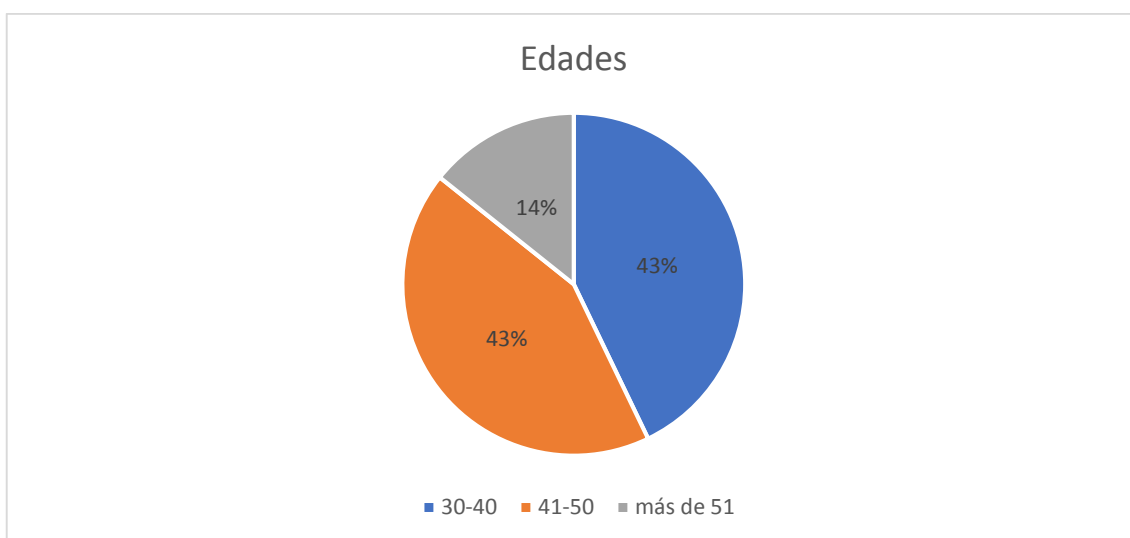
Tabla 3-4: Edad del personal

Ítem	Cantidad	Porcentaje
20-29	0	00%
30-40	33	43%
41-50	33	43%
más de 51	10	14%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-2: Edad del personal



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Con base a la encuesta se pudo evidenciar que un 43% de los presidentes/gerentes se encuentran en el rango de edad entre 30 a 40 años, el otro 43% entre 41 a 50 años, y el 14% tiene más de 51 años, por lo que podemos determinar que el personal presidentes/gerentes es de edad adulta.

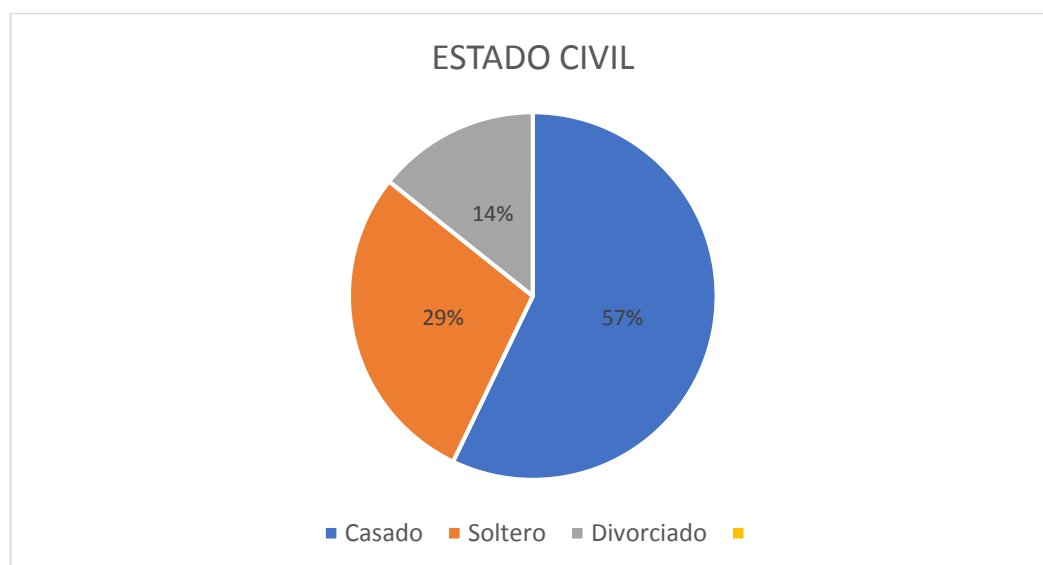
Tabla 3-5: Estado civil

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Casado	43	57%
Soltero	22	29%
Divorciado	11	14%
Viudo	0	0%
Unión libre	0	0%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-3: Estado civil



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Las encuestas realizadas determinaron que el 57% del personal encuestado está casado, un 29% está soltero y el 14% restante divorciado.

A continuación, se procede a detallar cada una de las preguntas efectuadas en la encuesta:

Pregunta 1. ¿Qué nivel de estudio poseen los colaboradores de la empresa?

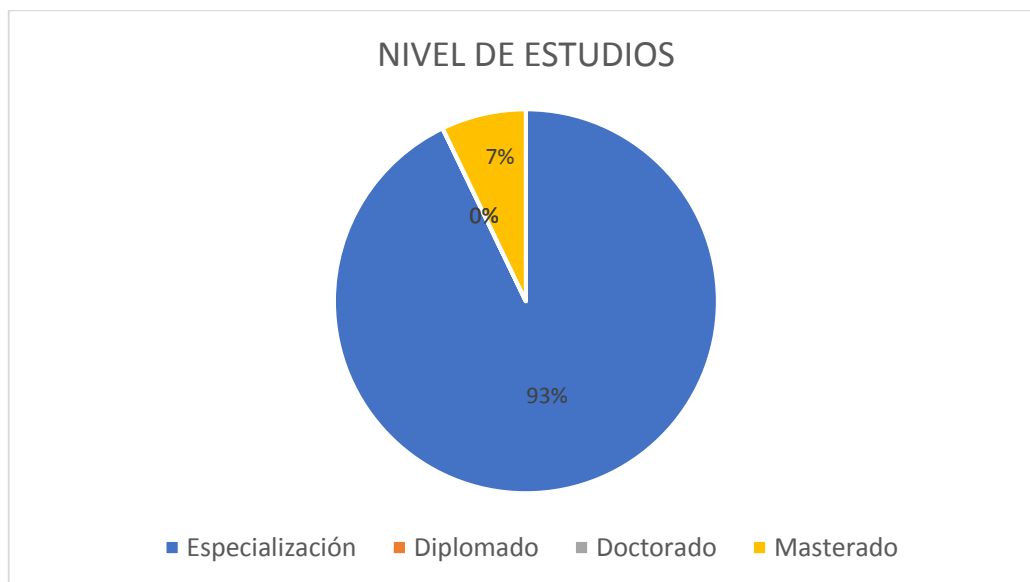
Tabla 3-6: Nivel de estudio

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Especialización	71	93%
Diplomado	0	0%
Doctorado	0	0%
Masterado	5	7%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-4: Nivel de estudios.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Los resultados de la encuesta indican que el 93% del personal encuestado posee una especialización en estudios superiores y el 7% restante tiene estudios de cuarto nivel. Por lo que se evidencia que los presidentes/gerentes de las EF está capacitado para el desarrollo de sus actividades.

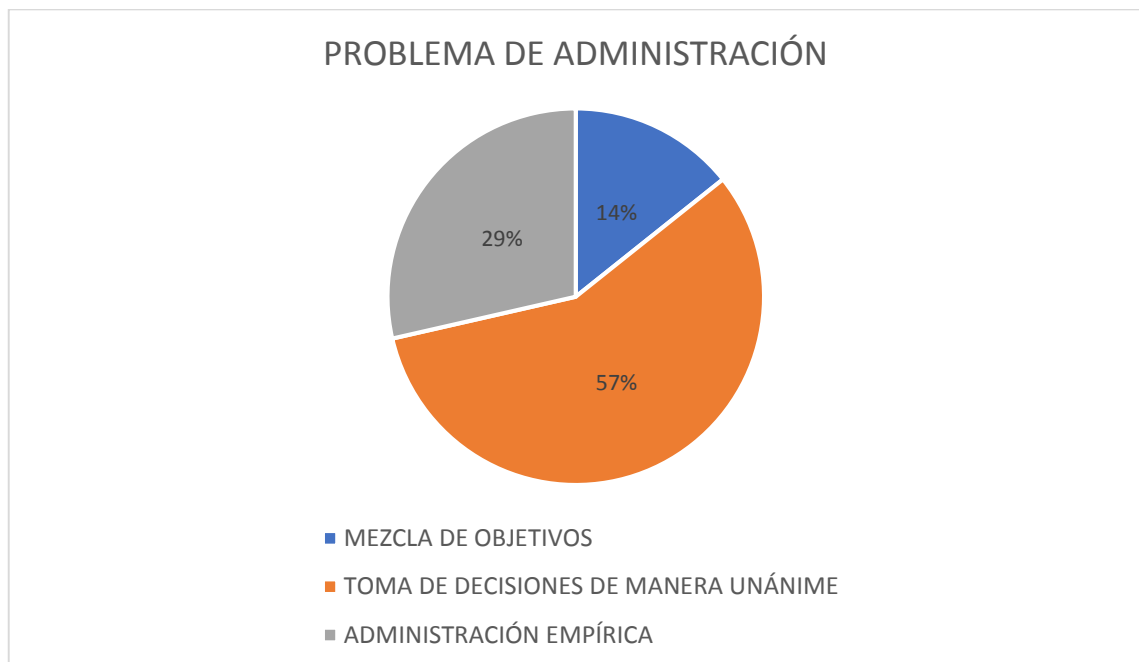
Pregunta 2. ¿Cuál cree Usted, que es la problemática de administración de la empresa?

Tabla 3-7: Problema de administración.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Mezcla de objetivos de la empresa con la familia	11	14%
Las decisiones las toma el dueño o fundador	43	57%
Se administra de forma empírica	22	29%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes
Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-5: Problema de administración.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes
Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

El 57% de las EF en estudio, consideran un problema que la administración de la empresa, se basa en las decisiones del dueño o fundador. Si sumamos que el 29% se administra de forma empírica, tenemos que el 86% es una administración tradicional – empírica. Mientras el 14% restante mezcla los objetivos de la empresa con la familia.

Pregunta 3. ¿En la empresa se posee alguna estructura organizativa (organigrama), para dirigir?

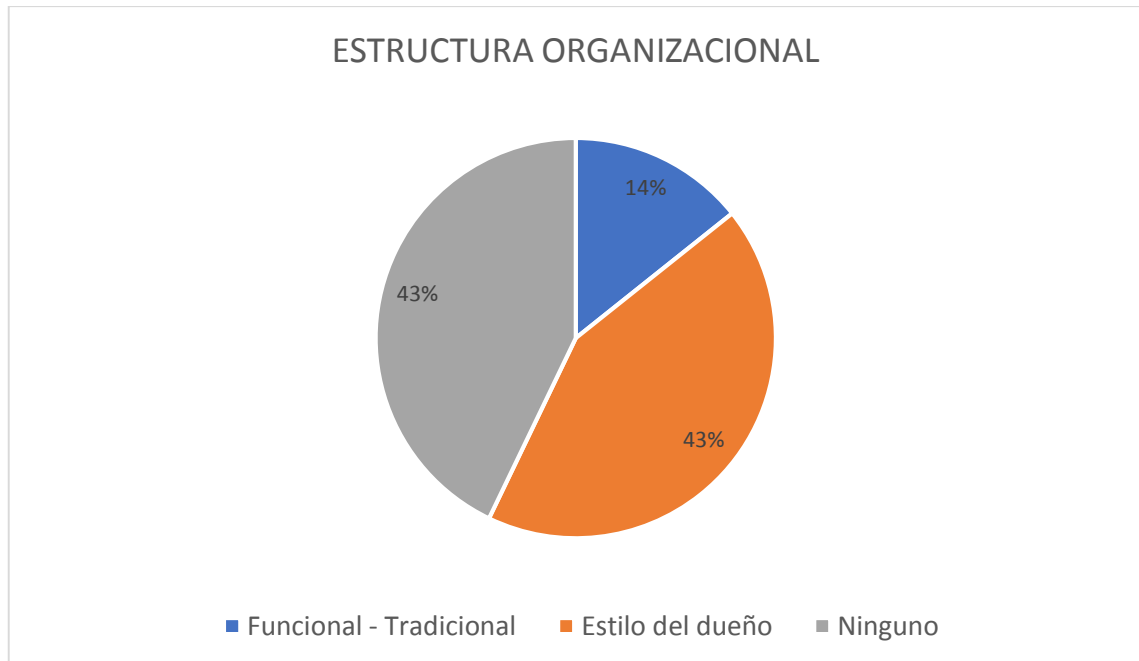
Tabla 3-8: Problema de estructura organizacional.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Organigrama por funciones (funcional-tradicional)	10	14%
Las decisiones las toma el dueño o fundador	33	43%
Se administra de forma empírica	33	43%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-6: Problema de estructura organizacional.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Es preocupante que el 43% no tiene ningún tipo de estructura organizacional (se administra de forma empírica), y el 57% restante entre una estructura funcional – tradicional (14%) y un (43%) depende de las decisiones tomadas por el dueño o fundador.

Pregunta 4. ¿Considera Usted, que otra problemática principal de la empresa en optimización laboral es el traspaso del poder de generación a generación?

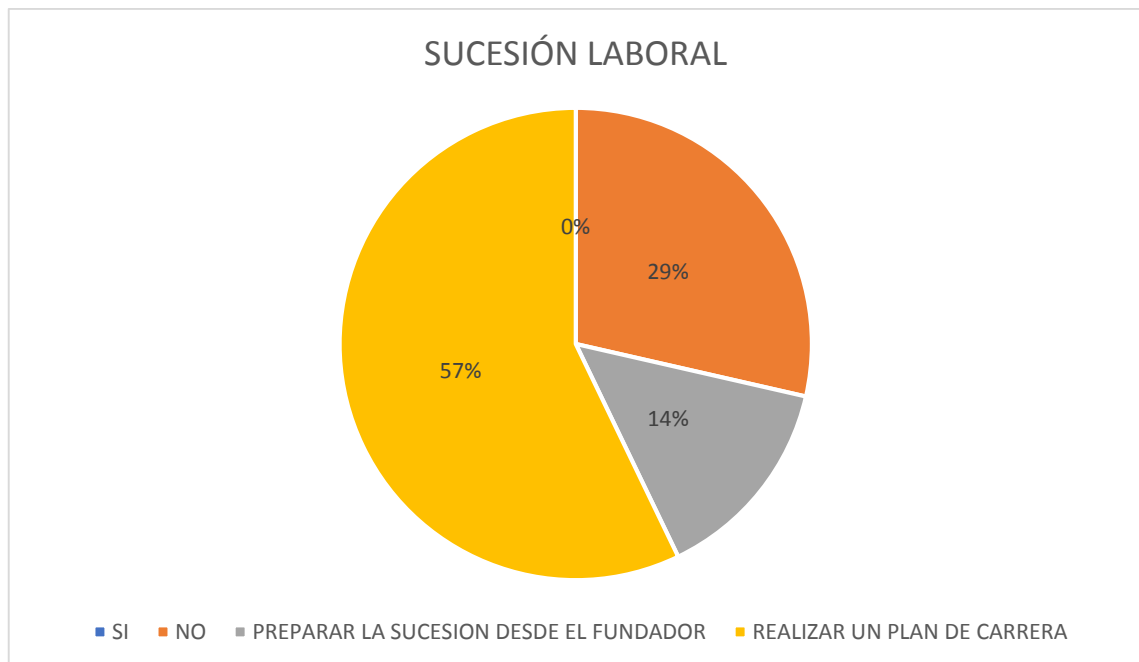
Tabla 3-9: Problema de sucesión.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	22	29%
Se debe preparar la sucesión desde el fundador	11	14%
Se debe preparar un plan de carrera	43	57%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-7: Problema de sucesión laboral.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

En relación a los datos obtenidos el 57% de los encuestados considera que, es necesario un plan de carrera para la sucesión. Así también el 14% considera que se debe preparar la sucesión laboral desde el fundador de la empresa, mientras el 29% no considera como una problemática el traspaso de poder de generación a generación.

Pregunta 5. ¿Considera Usted, que la empresa debe dar retroalimentación a los respectivos sucesores o al nuevo personal?

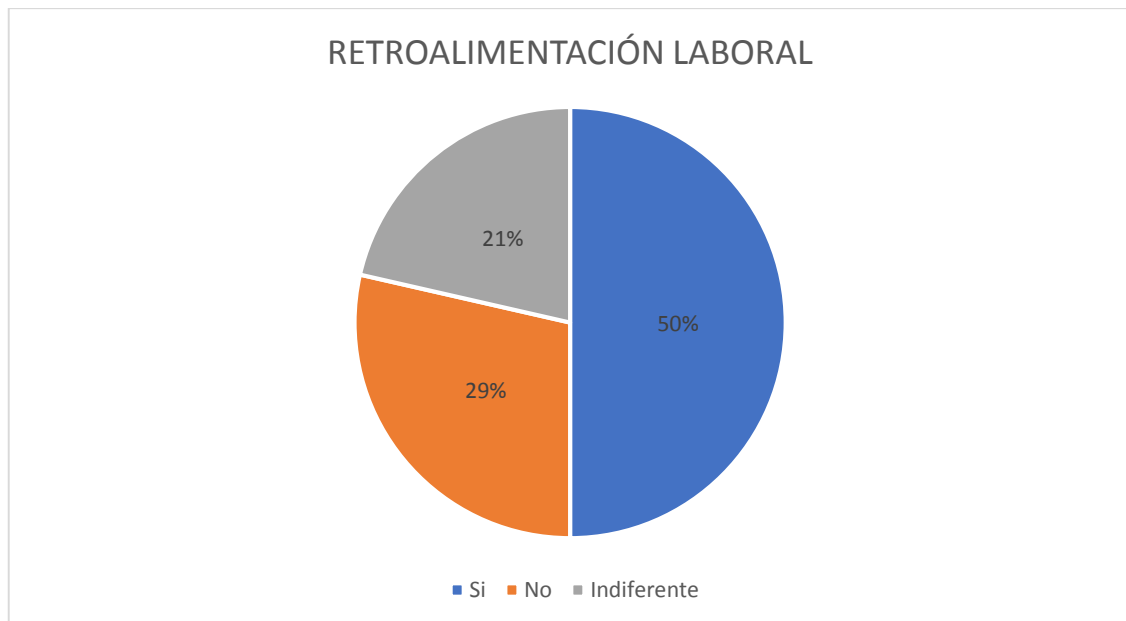
Tabla 3-10: Problema de retroalimentación a los sucesores y nuevos trabajadores.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Sí, porque así no perdería la misión de la empresa.	38	50%
No es necesario, ya que tienen el conocimiento necesario.	22	29%
Es indiferente que los sucesores tengan una buena retroalimentación.	16	21%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-8: Problema de retroalimentación a los sucesores y nuevos trabajadores.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

El 50% de los encuestados consideran indispensable la retroalimentación a los sucesores y al nuevo personal de la empresa, mientras que el 29% no considera necesario la retroalimentación porque posee el conocimiento y el 21% restante le es indiferente que los sucesores sean capacitados; por lo que, se evidencia ineficiencia en la administración del talento humano.

Pregunta 6. ¿La empresa compara su rentabilidad con empresas multinacionales?

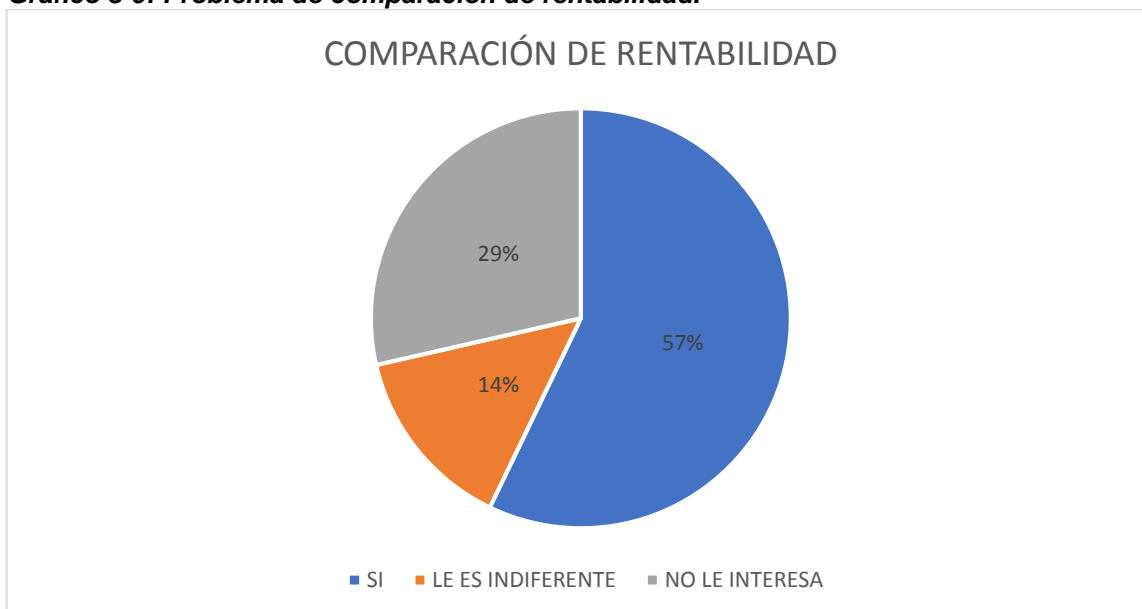
Tabla 3-11: Problema de comparación de rentabilidad.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si, busca referencia con su competencia.	43	57%
Le es indiferente para su grupo familiar.	11	14%
No le interesa medirse.	33	29%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-9: Problema de comparación de rentabilidad.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Es muy importante que el 57% de los encuestados indican que su empresa si compara la rentabilidad en relación a su competencia; sin embargo, al 29% no les interesa medirse con su competencia, y al 14% manifiesta que le es indiferente para su grupo familiar.

Pregunta 7. ¿En la empresa se aplica al concepto de cultura organizacional y empoderamiento de sus empleados para el logro de los objetivos de la empresa?

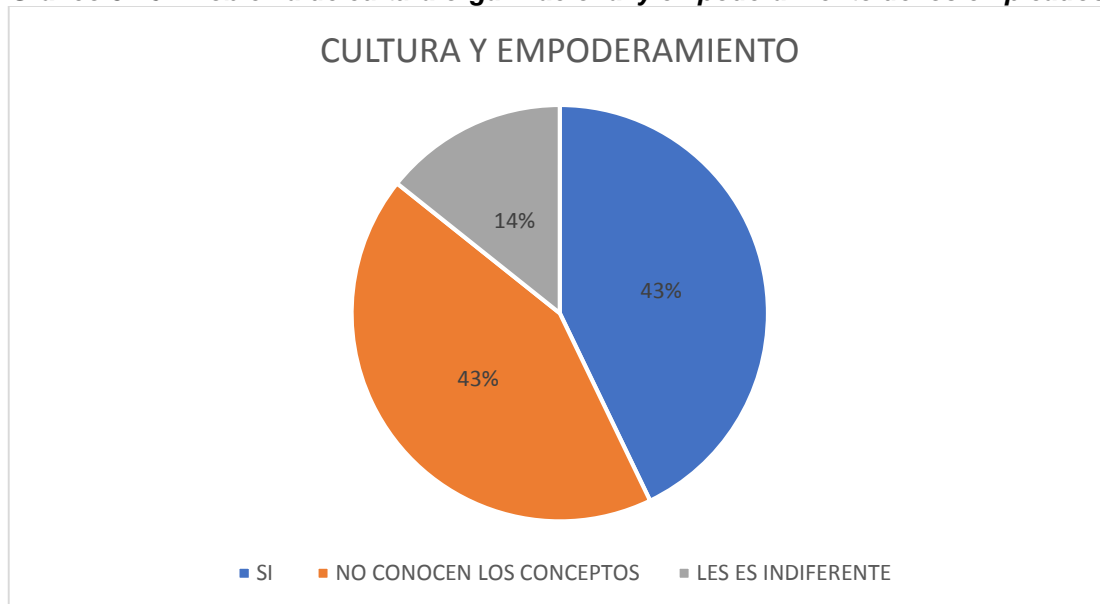
Tabla 3-12: Problema de cultura organizacional y empoderamiento de los empleados.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si, aplican el logro de objetivos	33	43%
No conocen estos conceptos.	33	43%
Les es indiferente, solo les importa vender y obtener ganancias.	11	14%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-10: Problema de cultura organizacional y empoderamiento de los empleados.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Solo el 43% de los encuestados, indican que aplican el concepto de cultura organizacional y empoderamiento de sus empleados. En cambio, el 57% no, porque existe un 43% que indica que no conoce y el 14% le es indiferente, solo le importa vender y obtener ganancias.

Pregunta 8. ¿Cree Usted, que la toma de decisiones adecuadas en todos los ámbitos contribuye únicamente al fundador en la dirección de la empresa, por lo cual no se contrata de manera obligatoria a un experto profesional de planta?

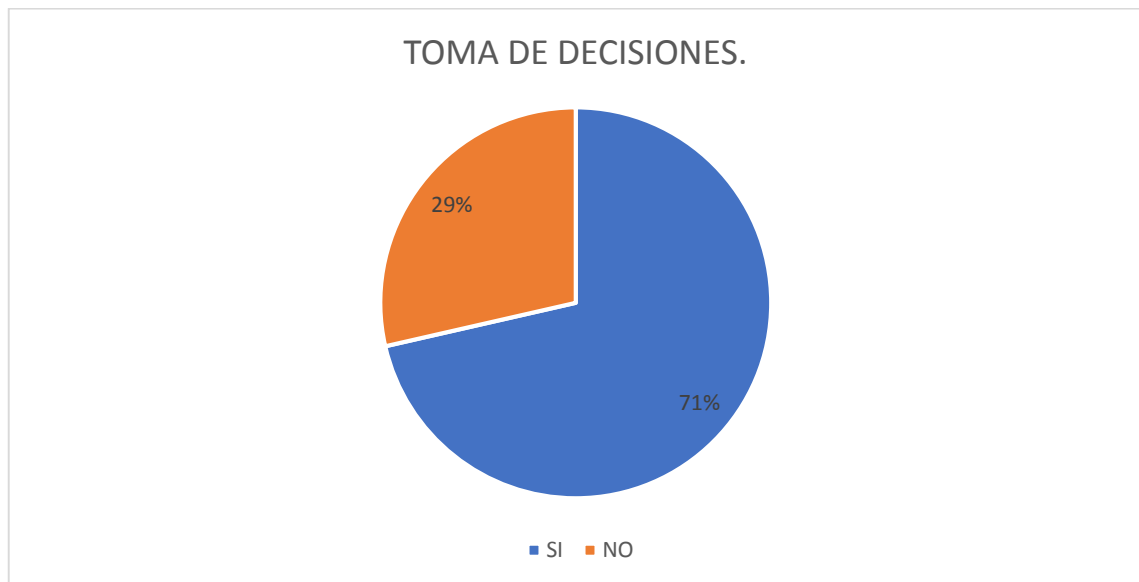
Tabla 3-13: Problema de toma de decisiones.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si, contribuye para no perder el poder y rentabilidad.	54	71%
No, lo aceptan para evitar costos.	22	29%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-11: Problema de toma de decisiones.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Preocupantemente el 71% de los encuestados consideran que la toma de decisiones corresponde únicamente al fundador de la empresa, para no perder el poder y la rentabilidad, y en menor proporción el 29% define como la causa del problema al no querer generar un costo adicional al contratar a un experto o profesional.

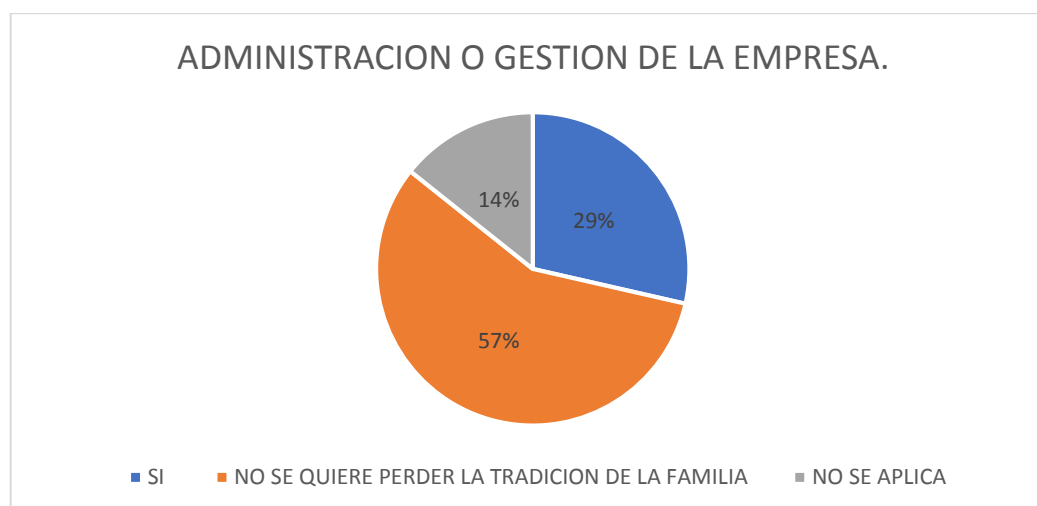
Pregunta 9. ¿Estima que un modelo de administración o gestión de la empresa debe estar enfocado en un estilo de liderazgo definido, herramientas de medición financiera óptimas y eficaces, control de competencias, control de rentabilidad y competitividad de acuerdo a su industria?

Tabla 3-14: Problema de modelo de administración o gestión de la empresa.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Sí, profesionalmente.	22	29%
Los dueños no quieren perder la tradición de la familia.	43	57%
Los dueños generalmente no la quieren aplicar.	11	14%
Total	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes
Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-12: Problema de modelo de administración o gestión de la empresa.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes
Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

El 57% de los encuestados menciona que los dueños no consideran necesario un modelo profesional, porque no quieren perder la tradición familiar; sin embargo, el 29% indican que si es necesario un modelo administrativo.

Pregunta 10. ¿El modelo de administración o gestión para alcanzar los objetivos empresariales propuestos, está guiada por?

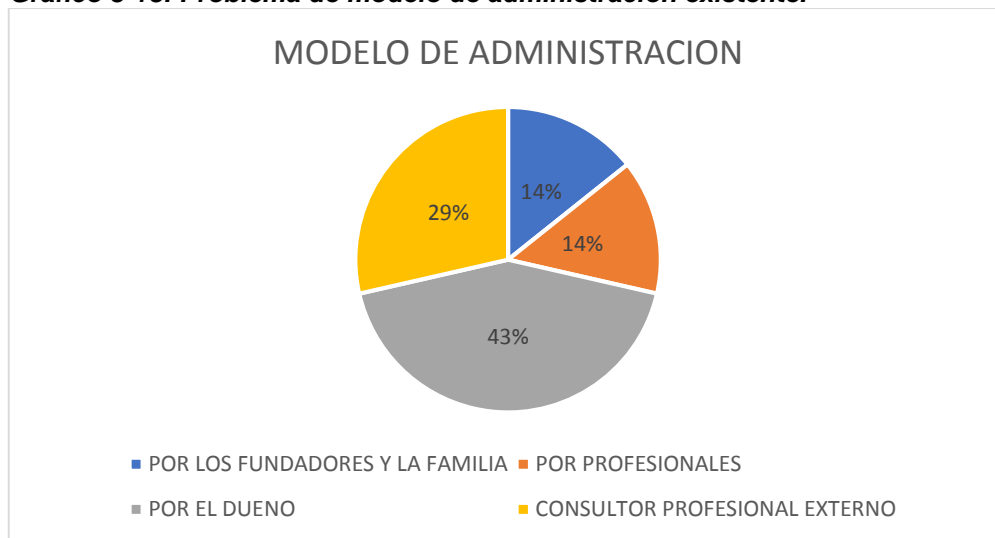
Tabla 3-15: Problema de modelo de administración existente.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Por los fundadores y su familia.	11	14%
Por un cuerpo de profesionales que forman parte del personal de la empresa.	11	14%
Solo el dueño por su pasión al negocio.	32	43%
Consultor profesional externo.	22	29%
Totales	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-13: Problema de modelo de administración existente.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Solo el 43% de los encuestados indica que el modelo de administración o gestión está guiado por profesionales (29% consultor profesional externo y el 14% por profesionales de la empresa), y el 57% restante manifiesta que la administración de la empresa este guiado por los dueños y su familia (43% por el dueño y su pasión al negocio y el 14 por los fundadores y su familia).

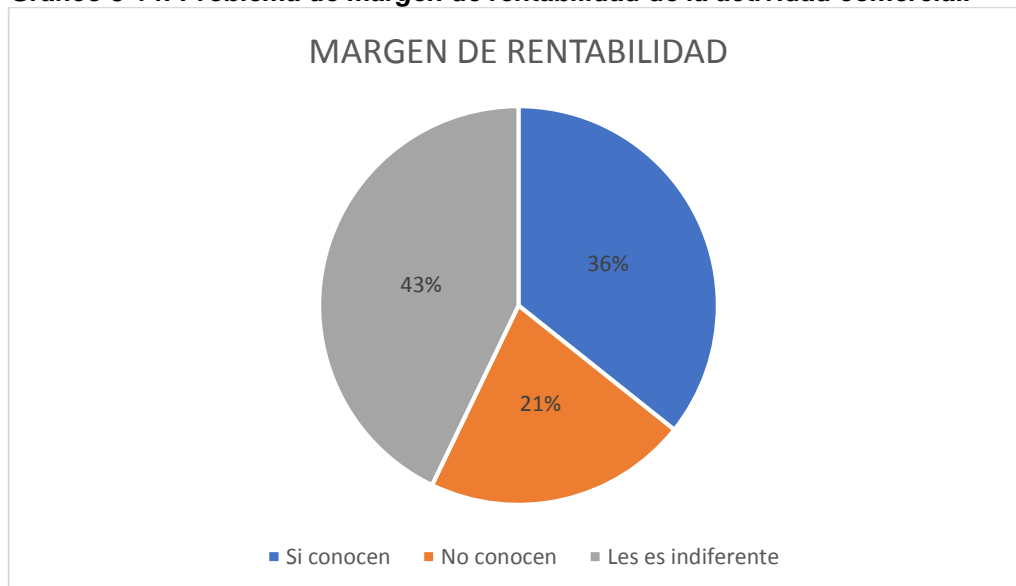
Pregunta 11. ¿Conoce usted el margen de rentabilidad del sector empresarial de la actividad comercial a la que pertenece su empresa?

Tabla 3-16: Problema de margen de rentabilidad de la actividad comercial.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Si conocen.	27	36%
No conocen.	16	21%
Les es indiferente.	33	43%
Totales	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes
Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo

Gráfico 3-14: Problema de margen de rentabilidad de la actividad comercial.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes
Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Escasamente el 36% de las EF encuestadas tienen conocimiento del margen de rentabilidad del sector empresarial a la que pertenece la empresa. El 64% restante no le dan importancia al margen de rentabilidad (43% les es indiferente y el 21% no tienen conocimiento de su margen de rentabilidad).

Pregunta 12. ¿La visión y misión de la empresa es elaborada e impuesta por?

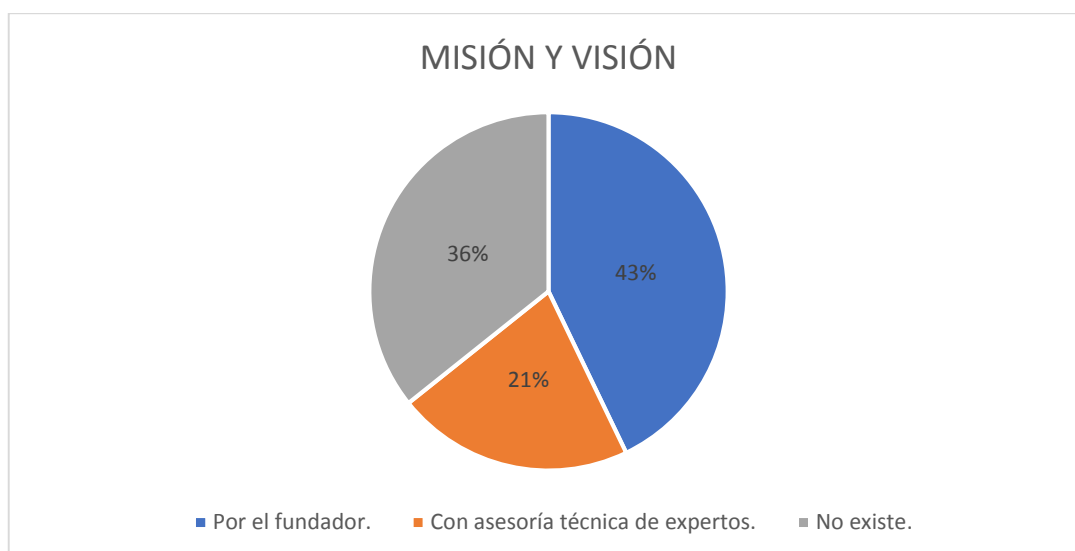
Tabla 3-17: Problema de misión y visión.

Ítem	Cantidad	Porcentaje
Por el fundador, y del cual recibió como herencia.	33	43%
La elaboró con asesoría técnica de expertos.	16	21%
No existe.	27	36%
Totales	76	100%

Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Gráfico 3-15: Problema de misión y visión.



Fuente: Encuestas a presidentes/gerentes

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Solo el 36% de los encuestados indican que la misión y visión fue elaborada con asesoría técnica de expertos. Un preocupante 64% no han tenido ninguna asesoría técnica en este aspecto (43% ha sido impuesta por el fundador de la empresa y un 21% no la tienen).

Análisis General de los Datos Obtenidos

Con el fin de evidenciar las variables del problema de la investigación se utilizó un formato de encuestas con opciones múltiples, el cual estuvo dirigido a los presidentes/gerentes de las empresas. Se identificó en el desarrollo de la

investigación variables precisas que se perciben en la gestión estratégica y de administración en las EF, tales como:

- Gobernabilidad y sucesión de las empresas
- Modelos de dirección gerencial
- Talento humano colaborativo
- Administración estratégica
- Planteamiento de la visión y misión de la empresa
- Cultura organizacional, y comunicación organizacional
- Herramientas que utilizan para medir su gestión, entre las principales y básicas.

Luego de valorar la tabulación de las encuestas se concluye que el 57% de las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Babahoyo no posee organización laboral y cultura organizacional lo que influyen en la determinación de la propuesta para desarrollar un modelo de optimización de competencias laborales de las empresas familiares.

Lo que conlleva a que las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo implementen un modelo de optimización que permita obtener resultados positivos y por ende un desempeño laboral óptimo, dejando atrás el modelo tradicional de gobernabilidad.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Modelo de Optimización de las Competencias Laborales de las Empresas Familiares.

4.1 Justificación

Se propone un modelo de optimización de competencias laborales de las empresas familiares a las siete empresas enunciadas en la tabla 1 del presente trabajo de investigación, por cuanto el resultado de la investigación efectuada demuestra falta de organización y cultura organizacional en los diferentes procesos y competencias laborales que involucran a los trabajadores, dueños y familiares que forman parte en la organización.

El modelo de administración implementado fue elaborado por los dueños, guiados por la pasión de dirigir el negocio, la falta de conocimiento en una cultura organizacional perjudica el empoderamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la empresa, la carencia de un organigrama funcional estructurado por personal capacitado profesionalmente, y requieren de un modelo que optimice las competencias laborales y guie a la empresa a utilizar un plan estratégico que cubra todas las áreas de la organización y obtener mejores resultados.

4.2 Propósito General

Mejorar la posición y estabilidad de las EF en el mercado, a través de un excelente trabajo en equipo por parte de los empleados y lograr los objetivos de la empresa y la satisfacción integral del cliente.

4.3 Desarrollo

El modelo de optimización de las competencias laborales se compone por los siguientes elementos:

Gráfico 4-1: Modelo de optimización de las competencias laborales.

Modelo de optimización de las competencias laborales.

<p>1. Organigrama o estructura jerárquica de la empresa.</p>	<p>2. Diferenciación Empresa – Familia</p> <ul style="list-style-type: none"> •Funciones de directorio •_Funciones de gerencia. 	<p>3. Planeamiento estregico</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mejora continua del producto •Estructuración de la información a través de la tecnología; •Satisfacción del cliente •Consolidación del sistema •Competitividad •Mercado •costos 	<p>4. Capacitación continua</p>	<p>5. Evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> •Definición de indicadores de control •Control de indicadores 	<p>6. Retroalimentación</p>	<p>7. Mejora continua</p>	<p>8. Preparación para la sucesión</p>
--	--	--	--	--	------------------------------------	----------------------------------	---

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

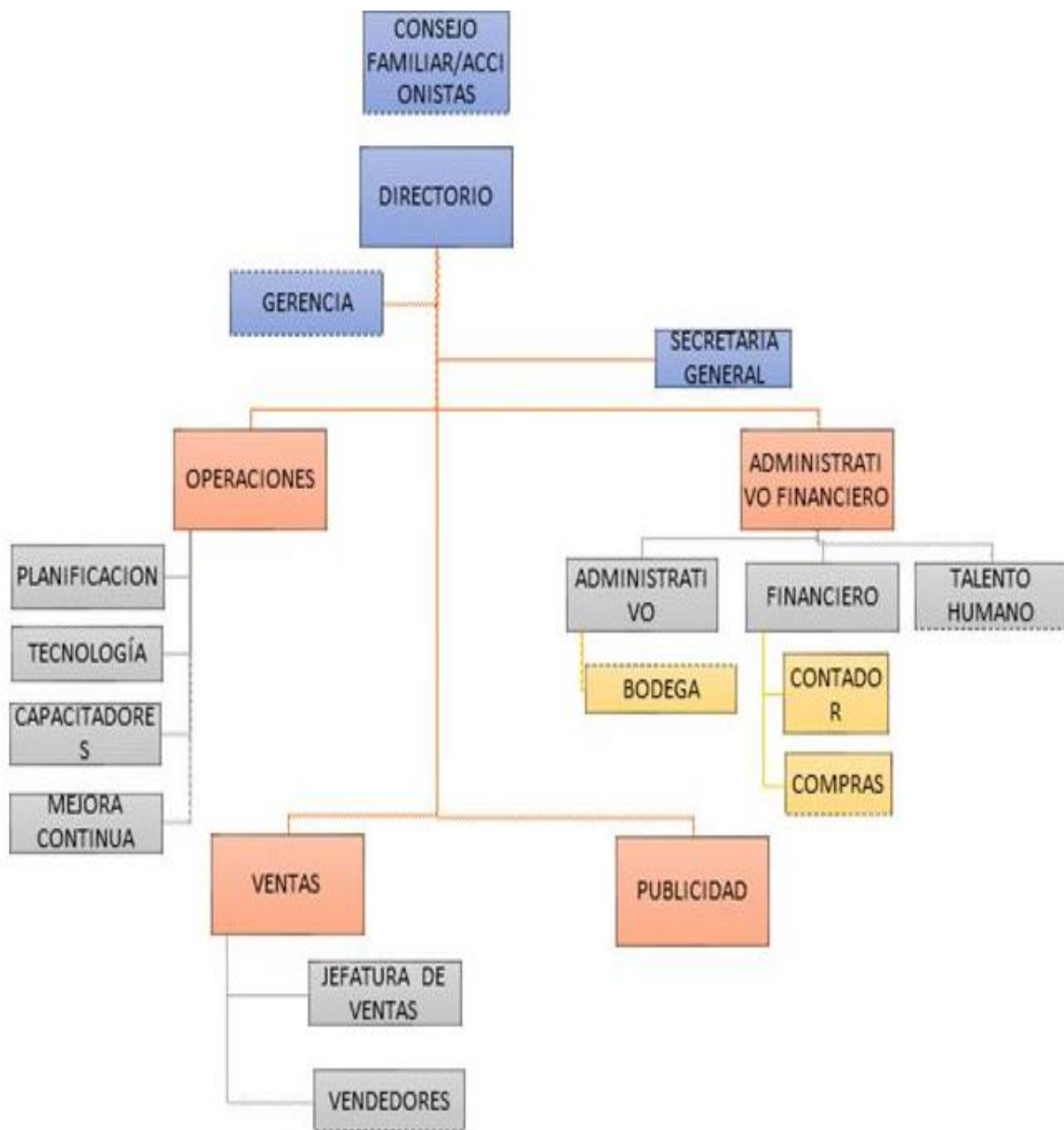
El modelo diseñado, tiene como herramienta principal el planeamiento estratégico que cubra todas las áreas de la empresa: además, deben tener como base fundamental el concepto y responsabilidades laborales de diferenciación Empresa – Familia.

Se desarrolla a continuación cada uno de los elementos de la propuesta:

4.3.1 Organigrama o estructura jerárquica de la empresa.

Se plantea una reestructuración del organigrama de la empresa, con la finalidad de establecer la estructura de la compañía y facilitar la toma de decisiones; además de contribuir a definir y mejorar la división de las tareas laborales y recursos por áreas o departamentos. Se obtendrá de manera específica la información relacionada a cada puesto, como: funciones, competencias, supervisión u otras relacionadas con la toma de decisiones de las empresas, lo cual permitirá reubicar funciones, evitar duplicaciones en los trabajos, incoherencias entre otros. En definitiva, el organigrama se enfocará en las características básicas de las organizaciones y permitirá una mejora continua de la estructura, la autoridad, el flujo de información o los mecanismos a utilizarse en la toma de decisiones.

Gráfico 4-2: Organigrama propuesto para las empresas.



Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Como estrategia se recomienda mantener actualizado el organigrama el mismo que será útil para lograr los objetivos de la empresa cuando la misma lo requiera.

4.3.2 Diferenciación Empresa – Familia

Teniendo como antecedente desde nuestra niñez, que la base fundamental de la sociedad es la familia, se procede a efectuar un pequeño análisis para lograr comprender el significado de “Familia” en el campo laboral y diferenciar “*una empresa familiar*” de una “*empresa de familia*”.

Al igual que las empresas, las familias están expuestas a fallar en las tomas de decisiones, en lo económico, en la fidelidad, entre otros, que son muy parecidos a la administración de una organización administrativa en general, no solo en las desventajas, también en los valores, objetivos y logros.

En las empresas de familia las emociones siempre están presentes lo que genera que se haga casi imposible el crecimiento vertical de las empresas, por cuanto la toma de decisiones se realiza en la visión centralista y desconfiada, en donde prevalece el nepotismo, políticas y normas creadas en base al entorno familiar y solo la familia cuenta.

Por otro lado, en las empresas familiares predominan las juntas de los consejos directivos en donde se discute la toma de decisiones, ya que lo que se pretende es lograr los objetivos de la empresa, a través de la sinergia, valoración y confianza en cada uno de los empleados tanto legítimos como empleados ajenos a la familia.

Se debe lograr tener diferenciado lo que es empresa y familia, para que no exista una fricción y conflicto al momento de las tomas de decisiones dentro del ámbito laboral.

En el entorno familiar, totalmente alejado de los negocios debe de prevalecer el enfoque emocional, aceptación incondicional hacia los miembros de la familia, toma de decisiones dirigidas hacia el beneficio del hogar, alentar y desarrollar la autoestima, poco cambio y formar adultos responsables para la sociedad.

En el entorno empresarial, dejando a un lado los lazos familiares, se debe de mantener el enfoque en lo concreto al momento de la toma de decisiones, orientación y cambios dirigidos hacia los clientes, estar disponibles al cambio, aceptación condicional ante los miembros de la empresa, generar beneficios y desarrollar habilidades para lograr los objetivos de la empresa.

Por lo antes dicho, se propone que las empresas familiares deban enfocarse en ofrecerles a todos los miembros de la organización las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo, bajo una supervisión, auditoria y controles anuales a través de una evaluación del desempeño, logrando de esta manera no poner en riesgo la estabilidad en el mercado de la misma, recordando siempre que todo exceso es perjudicial, por lo tanto, se debe mantener siempre el equilibrio.

4.3.2.1 Funciones del consejo de la familia o accionistas.

Las funciones del consejo de familia o accionistas deben constar enunciados en los estatutos de cada una de las empresas, y por lo general tienen las siguientes responsabilidades:

- Nombrar al Directorio de la empresa;
- Aprobar los movimientos de la organización; y,
- Aprobar los estados financieros e informes sobre el desarrollo de los proyectos de la empresa, entre otras.

4.3.2.2 Funciones del directorio.

Al igual que el consejo de familia o directorio, las funciones que desempeña el directorio deben establecerse en los estatutos de cada una de las empresas, aunque por lo general tienen las siguientes responsabilidades:

- Representante legal de la empresa;
- Liderar el equipo de trabajo;
- Guiar al equipo de trabajo;

- Consolidar información que contribuya a alcanzar los fines y objetivos de la empresa; y,
- Cuidar, gestionar y administrar los bienes y recursos, entre otros.

4.3.2.3 Funciones de gerencia.

La gerencia cumple diversas funciones, por lo cual la persona que desempeñe este rol tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, y coordina los recursos de planificación, organización, dirección y control de la empresa.

En una empresa es muy importante la existencia de una buena gerencia, ya que a través de esta se obtiene el éxito o fracaso de una compañía. La gerencia debe proveer a la empresa liderazgo, dirección y coordinación de trabajo en equipo para lograr los objetivos administrativos.

Un gerente puede ejecutar simultáneamente las siguientes funciones:

- Planeamiento, es considerada como la primera función que ejecuta un gerente, una vez que se tienen definidos los objetivos de la empresa se presentan como planes y se determinan los lineamientos para lograr el cumplimiento de los objetivos;
- Organización, Una vez establecidos los planes, se debe de determinar el tipo de organización requerido para ejecutar la realización de los mismos;
- Dirección, en esta función también se desarrollan otras subfunciones como liderazgo, motivación, guía, estímulo y actuación, en otras palabras, esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de la empresa; y,
- Control, esta función es de medir de manera cualitativa y cuantitativa la ejecución de los procesos de actuación y va relacionada directamente con

la función de planeamiento como un ciclo continuo planeamiento – control – planeamiento.

Entre los principales objetivos de la gerencia tenemos:

- Actuación y desarrollo gerencial;
- Responsabilidad social;
- Innovación;
- Productividad;
- Posición en el mercado; y
- Rentabilidad.

4.3.3 Planeamiento estratégico.

Teniendo como base que el planeamiento estratégico debe ser considerado como una herramienta que permite administrar eficientemente una empresa y el único punto de partida es la determinación de un objetivo.

Se debe plantear un tiempo estimado para lograr alcanzar los objetivos establecidos, por cuanto la competencia, la inestabilidad de los mercados, cambio frecuente en la tecnología, entre otros, pueden cambiar rápidamente el plan estratégico inicial. Tener los objetivos definidos con los recursos que se disponen y el sector en que se encuentran.

Al momento de elaborar el plan estratégico debemos agruparlas en cuatro grupos: finanzas, operaciones, comercio y administración, cada uno de estos grupos debe ser un proceso independiente, siempre encaminado en la misma dirección. La ejecución de estos procesos dependerá de los gerentes en generar el clima laboral adecuado para el movimiento e involucramiento de los empleados de las empresas, a través de métodos bien diseñados, que sean sencillos y fáciles de usar.

4.3.3.1 Estructuración de la información a través de la tecnología.

En el modelo de optimización de las competencias laborales, se propone a las empresas que deben crear un ambiente de organización encaminada en la época actual, en las cuales se apliquen herramientas tecnológicas que ayuden a estructurar los procesos establecidos en el planeamiento estratégico, llevando a las empresas optimización eficiente de las competencias laborales de cada empleado, finalizando con la entrega del producto final hacia la satisfacción del cliente, permanencia y crecimiento de la EF en el mercado.

El Ec. Pedro Iglesias Mora, MAE, en su publicación del año 2016, en la revista de ciencia y tecnología de la UTEG indica: “La variable consolidación del sistema es una variable significativa y contribuye a explicación del modelo, en gran medida porque en este mundo globalizado todo se encuentra intercomunicado, las cadenas de producción, las cadenas de distribución, las comunicaciones que actúan en tiempo real, con el sistema bancario, los seguros, las cadenas del comercio internacional y otros sistemas que tenemos la presencia de la empresa dentro de un conjunto de redes.”, entonces, toda información recolectada, elaborado, distribuida, almacenada y manipulada conforman la estructura de la información de la empresa; dicho de otra manera, los datos de los clientes, datos de proveedores, insumos, productos vendidos, facturaciones, memos, correos electrónicos, entre otros son parte del funcionamiento integral tecnológico que cubre todas las áreas, recordando que la tecnología que se implemente en la empresa debe ser en función de los objetivos estratégicos que persigue la EF.

Los datos estructurados deben ser ubicados de acuerdo a la función de las necesidades específicas de la empresa y, la información debe ser almacenada de forma ordenada y disponible en todo momento.

4.3.3.2 Mejora continua del producto.

Las EF deben tomar un conjunto de acciones encaminadas a obtener la mayor calidad posible de sus productos, servicios o procesos de las empresas. En el presente modelo de optimización de las competencias laborales se sugiere la

creación de un departamento o área exclusivo para la mejora continua de los procesos en general, por cuanto se reduce en costos y tiempos en la empresa, por cuanto es considerada como una vía de solución a los problemas que se presenten y una intersección en el mercado global.

Este departamento debe de tener como objetivo principal medir todos los indicadores de la empresa; así como también, monitorear y controlar los distintos procesos, eliminando los desperdicios y aumentando el margen de utilidad y satisfacción de los clientes, siguiendo los siguientes objetivos:

- Reducir tiempos de producción a través, de una máxima coordinación entre departamentos;
- Minimizar el costo de los materiales de producción de acuerdo a la demanda;
- Adaptarse a los cambios de manera rápida y efectiva;
- Acordar relaciones duraderas a largo plazo con proveedores;
- Estudio continuo de los procesos; y,
- Necesidad de formación continua, por cuanto si las actividades de los empleados cambian, ellos también deben hacerlo, y este equipo debe estar formado por personal polivalente con motivación y voluntad de querer aprender.

4.3.3.3 Satisfacción del cliente.

Siendo la satisfacción del cliente el más grande objetivo de las empresas, no todas logran llegar a cumplir esta meta, por cuanto no todas las EF tienen conocimiento de los elementos que la conforman, por lo que se sugiere implementar encuestas en línea en relación a:

- El desempeño de productos y servicios, dirigidos a los clientes que no han utilizado o comprado en la empresa durante un largo tiempo;
- Comentarios sobre los productos, dirigidos a los clientes más recientes:
y,

- Nuevos productos o servicios, con la finalidad de tener conocimiento con exactitud lo que el cliente desea.

Es muy importante interactuar con los clientes y saber si tienen alguna sugerencia o reclamo, a través de buzones implementados físicamente en la empresa o en línea a través de páginas web o correos electrónicos. Los datos obtenidos sirven de ayuda para que el gerente pueda identificar, monitorear las funciones de cada empleado en todos los departamentos de la empresa.

También se debe mantener un compromiso con los empleados, para identificar que los motiva y de esta manera lograr mantener la satisfacción del cliente.

4.3.3.4 Consolidación del sistema.

Con la consolidación del sistema se podrá reducir ampliamente los costos administrativos y la complejidad en la estructura de la información y el planeamiento estratégico, mejorando el control y optimizando mejoras en la administración, la gestión y el soporte, a través de:

- Ahorros en la adquisición/inversión de licencias de software, contratos de mantenimiento, equipo tecnológico, antivirus, reparación de equipos, entre otros;
- Reducción en la complejidad de la infraestructura de la información;
- Optimización en los anchos de banda;
- Facilidad y seguridad en el acceso a las aplicaciones; y,
- Calidad en los niveles de servicio a los usuarios a través de una estructura de información óptima.

4.3.3.5 Competitividad.

Se debe ofrecer al consumidor final productos o servicios con mayor eficiencia y eficacia que la competencia. La competitividad es considerada una herramienta muy importante para lograr mantener el éxito de la empresa en el mercado global, ofreciendo al cliente calidad, fiabilidad, rapidez, flexibilidad y rentabilidad.

Es necesario efectuar un análisis de índices y medidas en lo referente a la competitividad de las empresas, tales como:

- Análisis de la rentabilidad;
- Elaboración de estrategias de venta a través de innovaciones, mejoras continuas, procedimientos, organización de recursos físicos y financieros;
- Rendimiento de las ventas; y,
- Gestiones que regulen y aceleren cada uno de los procesos.

4.3.3.6 Mercados.

Partiendo desde el principio fundamental que un mercado está conformado por todos los potenciales clientes quienes comparten una necesidad o deseo específico, reconociendo que es muy importante mantener una excelente información, educación y protección orientada al consumidor.

El mercado debe ser enfocado desde el punto de vista del consumidor, a través de mejoras innovadoras en sus productos los cuales deben ser clasificados según el grado de satisfacción del consumidor. La empresa debe desarrollar un concepto de comportamientos éticos y sociales que sean responsables, con la finalidad de elaborar normas que sean basadas en la integridad personal, corporativa y bienestar del consumidor final.

Considerar la contratación de un experto en marketing quien será el encargado de estudiar y analizar la distribución de la población y los aspectos

demográficos y hábitos de compra del consumidor final, y de esta manera lograr mantener las ventas.

4.3.3.7 Costos.

Se propone la elaboración de un sistema de información que sea empleado para registrar, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, distribución, administración y financiamiento de la empresa.

4.3.4 Capacitación continua.

Se debe planificar de manera anual las capacitaciones de los empleados, recopilando información de fuentes como:

- Necesidad específica de la empresa;
- Sugerencia de los clientes;
- Pedido de los empleados (relacionados al cargo); y,
- Evaluación del desempeño.

Crear una base de datos en la cual se ingrese las necesidades de capacitación de los empleados a beneficio de la empresa, priorizando la importancia y relevancia de los mismos. La base de datos debe incluir un cronograma de capacitación, el cual debe mantenerse actualizado para las posteriores planificaciones que se efectúen.

En caso de existir una capacitación que no se encuentre dentro del cronograma anual de capacitaciones previamente aprobado, y la misma es de carácter urgente, debe ser considerada en incluirse dentro de la planificación anual en marcha con la debida aprobación del Gerente. También se deben planificar capacitaciones internas con el personal que tenga el conocimiento y experiencia en el tema específico de la capacitación.

Se debe informar a todos los empleados de la empresa mediante documento oficial que toda capacitación se efectuara de manera obligatoria e indelegable.

A continuación, se propone un bosquejo de un cronograma anual a seguir:

Tabla 4-1: Bosquejo del plan de capacitación anual

Temática	Año 2020											
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGT.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Técnicas de cierre de ventas.	■						■					
Estrategias para aumentar ventas.			■									
Habilidades gerenciales de ventas.					■						■	
Administración del equipo de ventas.		■										
Liderazgo para gerentes.	■			■					■			
Gestión de Talento Humano.			■			■						■

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

4.3.5 Evaluación del desempeño.

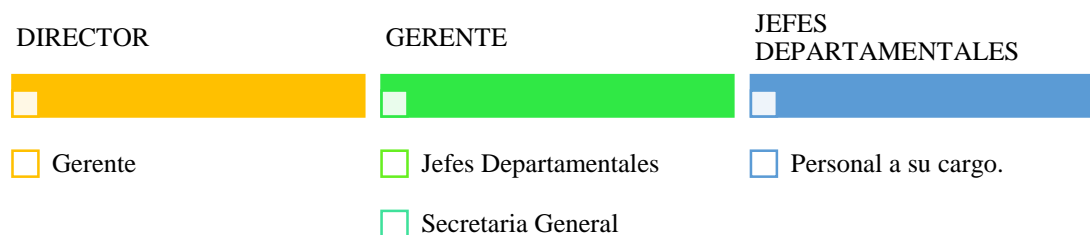
En el presente modelo de optimización de las competencias laborales, se recomienda que las empresas efectúen una evaluación del desempeño a todos los trabajadores, la misma debe efectuarse faltando un mes para finalizar el año fiscal que este en curso, debiendo fijarse metas a cada uno de los empleados al inicio del año, esto debe estar debidamente documentado y archivado como documentos activos por el Departamento de Talento Humano.

La evaluación del desempeño se basa en indicadores, los mismos deben reflejar datos veraces y fiables en relación al análisis de la situación actual de la empresa, debe de mantener de manera detallada y pormenorizada una tabla de indicadores de gestión de cada área, en las cuales se detalle las actividades con la finalidad generar las bases para las acciones a tomar a corto y largo plazo, al momento de efectuar la evaluación del desempeño a los trabajadores.

4.3.5.1 Indicadores de control.

Se sugiere que la empresa elabore una tabla de medición de indicadores, siendo como área responsable del proceso el Departamento de Talento Humano, por cuanto es competencia de la misma iniciar y dar seguimiento el proceso de evaluación del desempeño al personal de la empresa siguiendo el siguiente nivel jerárquico de evaluación:

Tabla 4-2: Nivel jerárquico de evaluación.



Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Se debe de elaborar una tabla de indicadores, se deben utilizar medios, instrumentos o mecanismos que evalúen hasta qué punto se están logrando los objetivos estratégicos de la empresa, frente a sus metas, objetivos y responsabilidades en cada una de las áreas, verificando el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, generando alertas y de esta manera no perder la dirección de la planificación estratégica. Por cuanto si no se mide lo que se ejecuta en la empresa, no se puede controlar los resultados, y si no se puede controlar los resultados, no se puede dirigir con eficiencia y eficacia la organización, y si no se puede dirigir, no se pueden lograr efectuar mejoras.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Para tomar decisiones exactas y concretas a cada área y proceso;
- Para que la empresa en sus procesos y resultados logre la eficiencia deseada y poder tomar decisiones no basadas en suposiciones o intuiciones;
- Para tener conocimiento si se está ejecutando los procesos de manera correcta en cada una de las áreas o departamentos y poder lograr mejoras principalmente en los puntos más críticos;
- Tener conocimiento en tiempo real lo que pasa en la empresa;
- Para efectuar cambios o mejoras, a través de las evaluaciones en los resultados en el menor tiempo posible;
- Para poder establecer una relación entre la productividad, nivel salarial y rentabilidad de la empresa;
- Para direccionar planes financieros; y,
- Para medir los riesgos laborales.

Se procede a mostrar un modelo a seguir de la tabla de indicadores las cuales deben ser modificadas de conformidad a la necesidad de la empresa y deben de constar todas las actividades y procesos a medir de la empresa.

Tabla 4-3: Ficha de control de indicadores.

Auditor: Área	Actividad	Indicador	Fecha: Meta	Cumplidos	Atrasados	Evidencia	% de Cumplimiento
Indicar el área a medir.	Describir el tipo de actividad.	Indicar el tipo de nivel y cumplimiento de cada actividad .	Se debe indicar en cantidades, las metas del periodo evaluado.	Indicar en cantidades las actividades cumplidas.	Indicar en cantidades las actividades incumplidas.	Indicar el tipo de documento físico que se tiene como evidencia de las actividades efectuadas.	Se mide el porcentaje de cumplimiento de cada actividad.

Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

4.3.5.2 Control de indicadores.

Para poder mejorar se deben medir los resultados, recordando que la empresa existe porque su meta es conseguir la satisfacción de una necesidad del cliente y es el centro de la estrategia.

Se debe ejecutar una auditoría interna general por lo mínimo una vez al año, a través del control de indicadores, para lo cual se debe elaborar una ficha de control donde se establezcan las actividades, sus indicadores, metas y evidencias, con la finalidad de llegar a la meta propuesta por la empresa.

4.3.6 Retroalimentación.

Uno de los pasos más importantes en un sistema de evaluación del desempeño es la retroalimentación, una vez evaluados los indicadores de gestión se debe efectuar una reunión primero con los jefes departamentales y luego con los empleados de cada departamento para hacer una revisión del desempeño en la cual se establecerán las acciones de correctivas en relación a los inconvenientes detectados; así como también, evaluar los resultados positivos.

Tanto los Jefes Departamentales como los empleados deben recopilar información y resultados parciales durante el año laboral, de esta manera se tendrán bases sólidas para conocer la gestión laboral del empleado y los avances en la consecución de las metas, objetivos y competencias ejecutadas.

La retroalimentación debe ser objetiva y realista; deben ser, específicas, medibles, alcanzables, orientadas a resultados y determinadas en un periodo de tiempo y conforme a cada puesto de trabajo, todo esto siempre debe ser alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Gráfico 4-3: Flujo del proceso de retroalimentación



Elaborado por: Esperanza Santillán Castillo.

Se deben registrar las acciones correctivas a ejecutarse en un acta de compromiso en cada reunión de retroalimentación.

4.3.7 Mejora continua.

Una vez finalizado el proceso de retroalimentación y generadas las actas de compromiso de mejora, para lograr la satisfacción del cliente y de la empresa, el área de Talento Humano y los jefes de cada área serán los encargados de planificar, controlar y evaluar el proceso de mejora continua.

Se propone considerar las siguientes acciones destinadas a la mejora de la empresa:

- Reuniones de trabajo semanales;
- Buzón de sugerencias y quejas tanto para clientes como empleados;
- Encuestas de satisfacción al cliente;
- Realizar el seguimiento y la medición de los procesos a través de recolección de datos;
- Gráficas de control;
- Implementar soluciones para lograr los objetivos; y,
- Formalización de los cambios a efectuarse.

La información para lograr un proceso de mejora continua debe cubrir las expectativas de la empresa proveniente de los clientes, empleados, auditorías y revisión del sistema de gestión de calidad.

4.3.8 Preparación para la sucesión.

Se debe establecer un plan de sucesión en la empresa, la misma que permita prever los retiros de los directivos y no genere un impacto desfavorable al momento del cambio. El dueño de la empresa o directivo debe trabajar de manera conjunta con el jefe del área de talento humano en el plan de sucesión con el propósito de satisfacer las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Quien reciba la empresa debe estar capacitado e informado de la estructura empresarial;
- Marcar una fecha de traspaso y establecer un proceso de cuenta regresiva de orientación;
- La sucesión debe de planificarse antes que el fundador cumpla los 65 años y el sucesor 25, quien debe tener un proceso de preparación mínima de 5 años;
- El fundador debe de retirarse en el proceso de jubilación;

- Se debe formar y preparar en función del tipo de empresa al sucesor de la dirección de la empresa y a los accionistas, considerando que esta etapa es una de las fases más largas del plan de sucesión; y,
- En caso que el sucesor no forme parte de la familia del fundador de la empresa, se debe buscar un perfil óptimo y profesional que cumpla con los requisitos para ocupar el cargo para que se asegure la continuidad de la empresa a futuro.

Estas acciones permitirán que el proceso de sucesión de la empresa se efectúe de manera que no existan inconvenientes al momento de decidir qué hacer ante la previsible jubilación del fundador o en casos extremos la desvinculación por discapacidad o fallecimiento del mismo.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo registran procesos y procedimientos causados por una administración tradicional, que en ocasiones provoca una inadecuada delimitación de funciones que son esenciales para su funcionamiento, las diferentes teorías y aportes científicos empresariales más comunes para efectuar un diagnóstico situacional son realizar un análisis de variables administrativas básicas que son estructura, personas ambientes, competitividad; pero particularmente, los entornos empresariales más adecuados para desarrollar un efectivo diagnóstico situacional en las empresas familiares es un estudio de las condiciones interno y externo actuales matriz FODA donde se analiza los factores microambientes y macroambientes donde se localiza los factores influyentes en las operaciones de las empresas.

Se realizó un análisis de los factores influyentes dentro de las empresas familiares donde se determinó que la empresa no cuenta con una misión, visión, metas estratégicas, cultura organizacional y sin un modelo administrativo, lo que imposibilita el desempeño de actividades fundamentales para la operación eficiente y eficaz de la empresa. En la actualidad muchas empresas familiares están al margen del manejo de modelos gerenciales modernos que permitan conducir la misma hacia la excelencia empresarial.

Mediante un análisis FODA y la aplicación de la encuesta, se logró identificar los problemas y amenazas relacionados con los requerimientos del sector de las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo, (administración, estructura y cultura organizacional, sucesión generacional o transición de la empresa, retroalimentación, margen de rentabilidad, toma de decisiones, misión y visión, competencia, factores económicos o naturales, intermediarios) lo que permitió realizar un análisis organizacional de los procesos permanentes e integrales que permita desarrollar un modelo de gestión basado en innovación y acciones, dirigidos a la optimización de competencias laborales para mejorar en el futuro de la empresa , para desarrollar capacidades estratégicas conjuntas y

coordinadas entre las empresas, para enfrentar amenazas tradicionales y nuevas.

Se pudo determinar que dentro de empresas familiares no disponen de un modelo de optimización de competencias laborales, de lo cual no le han proporcionado la debida importancia a la gestión administrativa, puesto que sus relaciones comerciales están significativamente por debajo de las perspectivas de otros grupos empresariales, muchas veces relacionadas con la unanimidad de las tomas de decisiones del fundador de las empresas, donde se ha dado poca importancia a la sucesión o al crecimiento empresarial.

En el presente trabajo de investigación, se desarrolló un modelo de competencias laborales para las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo, constituido por ocho elementos: (organigrama o estructura jerárquica de la empresa, diferenciación empresa – familia, planeamiento estratégico, capacitación continua, evaluación del desempeño, retroalimentación, mejora continua; y, preparación para la sucesión), los mismos que están basados en gerencia práctica y eficaz, que facilite la gestión y la toma de decisiones utilizando técnicas y prácticas estratégicas basadas en políticas de calidad, que vuelvan a las empresas más competitivas.

RECOMENDACIONES.

Ante lo expuesto en el presente Modelo de Optimización de las Competencias Laborales de las Empresas Familiares, se sugiere a las empresas las siguientes recomendaciones:

- Diferenciar el ámbito familiar del empresarial, mediante el cual se discutan y traten temas al ámbito empresarial, estableciendo pautas o normas de comportamiento en pro del desarrollo de la compañía, además de contribuir a definir y mejorar la división de las tareas laborales y recursos por áreas o departamentos.
- Implementar el modelo de optimización de competencias laborales de las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo, el cual permitirá incrementar sus actividades económicas y mantener de esta manera la cultura empresarial que refleje resultados satisfactorios.
- Desarrollar e innovar constantemente la visión amplia de negocio que comprende: la organización y su cultura, estructura organizativa, evolución de tecnología de información en función de su tamaño, evolución de su capacidad administrativa y sus habilidades gerenciales como líderes de la EF.
- Efectuar la evaluación del desempeño a los trabajadores y elaborar una tabla de medición de los indicadores, siendo como área responsable del proceso el Departamento de Talento Humano quien debe iniciar y dar seguimiento el proceso siguiendo el nivel jerárquico de evaluación.
- Realizar un diagnóstico en un periodo establecido dentro de la empresa para evaluar la adaptación que ha tenido el modelo de gestión implementado dentro de las empresas familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, H. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral” (estudio realizado en Hotel del Campo*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Ediciones pirámide. Madrid.
- Aíra, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares . *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas* .
- Amat, J. . (2000). La continuidad de la empresa familiar. *Barcelona: Gestión*, 30-50.
- Arellano Díaz, H. O. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominios de la Ciencia*. doi:10.23857
- Arrobo. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A*. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Balakrishnan, L., & Vijayalakshmi, M. (2014). A Study on Retention Strategy's followed by Education Institutions in Retaining Qualified Employees. *SIES Journal of Management*, 69-80.
- Bittel, L. (s.f.). *Administración del personal*. 2000.
- Bohórquez. (2004). *Gestión del talento humano*.
- Bonilla, S., & Medina, V. (2014). La transferencia de conocimiento para el proceso de talento humano de las mipymes mediante las empresas simuladas. *Cisti-Iberian Conference on Information Systems & Technologies*, (págs. 194-199.).
- Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 105-113.
- Capital Humano. (2008). Atraer, retener y desarrollar. *Debates IESA*, 40.
- Capital humano. (2008). La importancia de la gestión del capital humano en el éxito de una empresa. 227.
- Capital Humano. (2011). Gestión del Talento, nueva savia para la Pyme. *Capital humano*, 255.
- Carballo, J. (2013). Control de la gestión empresarial. *Business & Economics*.
- Cassini. (2008). *Modelos de Gestión*.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Tercera ed.). México. : McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Santafé de Bogotá: McGrawHill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. (Tercera ed.). México, D. F.: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill.
- Corporativo, B. G. (2018). Sucesión en la Empresa Familiar. *Otoño*, 1-17.
- De León, E. (2013). *Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu*.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Dodero, S. (2012). El secreto de las empresas familiares exitosas. *El Ateneo*(4), 21-30.
- Dyer, W. G. . (1986). Cultural change in family frms: Understanding and managing business and family transitions. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- EL COMERCIO . (2015). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html>
- El Comercio. (2015). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html>
- El Universo . (2018). *El Universo* .
- Escobar, V. (2016). *Estrategias de Gestión Laboral de los profesionales de la salud del Hospital Eugenio Espejo de la ciudad de Quito*. Ambato: Uniandes.
- Fondo Monetario Internacional . (2019). Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/20/NA032119-Ecuador-New-Economic-Plan-Explained>
- Gallo, M. A. ; Vilaseca, A. (1996). Finance in family Business. *Family Business. Family Business*, 9(4), 387-401.
- García, J. (Abril de 2010). La evaluación del desempeño ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos? *Contribuciones a la Economía*.
- Génesis, M., & Suárez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis, Revista Científica Ciencias Humanas*, 116-155.
- Gestoso, C. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México.: McGraw-Hill.

- Gopalakrishnan, S. (2000). Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*.
- Goyzueía Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS*(31), 83-132.
- IBARRA, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Cinterfor*, 95-107.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México.: Mc Graw-Hill.
- Jaramillo Salgado, Víctor Hugo. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión Forum Empresarial. *Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas*, 7(2), 56-81.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.
- Jericó, P. (2008). Gestión del Talento humano.
- Jiménez, A., Arce, E., & Sanchez, Y. (2013). *La gestión adecuada de personas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kaplan, & Norton. (2002). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. *Gestion*.
- Keith, D., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill.
- Larco, V. (2013). *Diseño e implementación de un programa inducción del talento humano del Consep*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Lincoln. (2012). *Paradigmas en la competencia de la investigación científica*.
- López. (2014). *Modelos de gestión de Calidad*. .
- López Gómez, Ernesto. (2016). EN TORNO AL CONCEPTO DE COMPETENCIA: UN ANÁLISIS DE FUENTES. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(1), 311-322.
- López Roldán, P. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- López, P. (2004). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Lozano Correa, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(60), 147-164. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>

- Majad, M. (Mayo de 2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Manso, J., & Ramírez, E. (2011). Formación inicial del profesorado en Asia: Atraer y retener a los mejores docentes. *Foro de Educación*, 1-89.
- Maya, M. (2014). Evaluación del Desempeño y su efecto en la calidad total. . *Investigación y Educación en Enfermería*.
- Mayurí, J. (2006). Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN. *Latina. Revista Iberoamericana de Educación*, 97-120. .
- McAdams, J. (2013). *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Díaz de Santos.
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano , A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial* .
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid: Coopers and Lybrand.
- Mertens, L. (2000). La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. *IIEP-UNESCO Planning education, building the future*.
- Molina Parra, Paula Andrea ; Botero Botero, Sergio; Montoya Monsalve, Juan Nicolás;. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*,, 47, 116-149. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64650087006>
- Mondy, R. (1997). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México: PrenticeHall Hispanoamericana, S.A.
- Montilva, M. (2009). *Educación y gerencia: perfiles competitivos*. México: UNAM.
- Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios Estrategia y Sistema salarial o de Compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Moreno, J. (2003). *Gestión por competencia laboral* (Segunda ed.). Guatemala.
- Moreno, J. (2006). Profesorado de Secundaria y Calidad de la Educación: Un marco de opciones políticas para la formación y el desarrollo profesional docente. *Revista de curriculum y formación*, 1-17.
- Murillo, J., & Roman, M. (2010). *Retos en la evaluación de la calidad de América*.
- Navas Bayona , Walter ; González Soriano , Franklin ; Mendoza Vincés , Marcelo ;. (2017). Factores de fracaso y éxito en las empresas familiares. El proceso de sucesión. *Polo de Conocimiento*, 2(4), 213- 223. doi:10.23857/pc.v2i4.328

- Nordhaug, O. (2010). Investing in human resource planning: An international study. *Management Revue*, 292-308.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Vázquez, L. (2012). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.
- P, M., B. S., & M. J. (2016). Empresas de familia: Conceptos y Modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 40, 120-122.
- Palacio, J. (2016). *Planificación estratégica motivacional para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del Distrito de Salud 12d05*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Porter, M. (2009). Ser Competitivo.
- Rey, F. (2004). *Imagen, Identidad y Reputación*. Buenos Aires: Austral.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar.*, 37, 25-39.
- Rodríguez, J. (2016). La importancia de un adecuado Modelo de Gestión y su correlación con la estrategia, el Gobierno Corporativo y la Gestión del Cambio. *Excellentia, consultores*.
- Rojas, A. (2014). *Modelos de gestión por procesos integrados en salud*. Santa Cruz de La Palma. .
- Rubio. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. . Madrid: I.E. empresarial ed.
- Sánchez, M., & Corte, F. (2015). La evaluación a la docencia. Algunas consecuencias para América Latina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 1233- 1253.
- Solarte Solarte, Claudia Magali; Solarte Solarte, Martha Lida; Barahona Vinasco, José Fernando;. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 65(1). doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Soto, E; Braidot, N;. (s.f.). Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. *Ifema. Argentina*, 62-93.
- Steckerl Guerrero, Vanessa. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 20, 195- 220.

- Taípe Yáñez, José Francisco. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163- 183.
- Taylor, B., & Harrison, J. (1991). *Planeación estratégica exitosa*. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial.
- Tejada Fernández, J., & Gámez, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.
- Vázquez, J. (2014). *Guía práctica para la Familia Empresarial*. Ecuador: Coedición de IDE Business School y Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Vázquez. (2009). *Guía práctica para la Familia Empresarial*. IDE Business School.
- Villa, B., & Velázquez, Z. (2009). *La Evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo*. Contribuciones a la Economía.
- Ward, J. ;Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (Quinta ed.). México.: McGraw-Hill.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 56-73.
- Zamora, S. (2013). *Modelo de Gestión para elevar el Desempeño Laboral en Comercial Pico*. Universidad Técnica de Ambato.

ANEXOS

4.4 Anexo 1.- Formato de encuesta a directivos y gerentes de las empresas: Distribuidora de Insumos Agrícolas Ledesma & Ledesma DISGRULED S.A, Distribuidora Cherrez C LTDA, Distribuidora Álava S.A. DISTRIALAVA, GUTLOP S.A, BELLNOVAINSER S.A Servicios de Innovación Informática Computarizadas, WINESWIM S.A, DISPROTEXTIL S.A.

Objetivo de la encuesta:

El presente cuestionario, da a conocer la percepción que tienen los profesionales que forman parte del equipo de trabajo de cada una de las empresas antes mencionadas, respecto a las competencias laborales de cada una de las compañías, información significativa que tuvo como propósito principal encontrar un modelo que sea más eficiente y poder demostrar que con esfuerzo, dedicación y preparación se puede lograr el éxito empresarial.

Instrucciones:

- La información recopilada en la presente encuesta es de carácter anónima.
- Se solicita llenar los datos con completa honestidad.
- Se debe marcar una sola opción en cada pregunta.
- No se deben dejar preguntas en blanco.

Datos de la Empresa:

Nombre de la empresa:

Actividad económica:

Tipo de compañía: _____

Tiempo en el mercado: _____

Datos del Empleado:

Cargo: _____

Edad: _____

Estado Civil: _____

Tiempo de servicio: _____

Seleccionar con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Qué nivel de estudio poseen los colaboradores de la empresa?

Educación bachiller.		
Educación universitaria.	Especialización.	
	Diplomado.	
	Doctorado.	
	Masterado.	

2. ¿Cuál cree Usted, que es la problemática de administración de la empresa?

Mezcla los objetivos de la empresa con los de la familia.	
La decisión solo la toma el dueño/os o fundador /es de la empresa.	
Se administra de forma empírica.	

3. ¿En la empresa se posee alguna estructura organizativa (organigrama), para dirigir?

Organigrama por funciones (funcional - tradicional).	
Organigrama al estilo del dueño.	
Ningún tipo organigrama.	

4. ¿Considera que otra problemática principal de la empresa en optimización laboral es el traspaso del poder de generación a generación?

Si.	
No.	

Se debe preparar la sucesión desde el fundador.	
Se debe realizar un plan de carrera.	

5. **¿Considera Usted que la empresa debe dar retroalimentación a los respectivos sucesores o al nuevo personal?**

Sí, porque así no perdería la misión de la empresa.	
No, es necesario ya que tienen el conocimiento necesario.	
Es indiferente que los sucesores tengan una buena retroalimentación.	

6. **¿La empresa compara su rentabilidad con empresas multinacionales?**

Sí, busca referencia con su competencia.	
Le es indiferente para su grupo familiar.	
No, le interesa medirse.	

7. **¿En la empresa se aplica al concepto de cultura organizacional y empoderamiento de sus empleados para el logro de los objetivos de la empresa?**

Si, aplican el logro de objetivos.	
No, conocen estos conceptos.	
Le es indiferentes, solo les importa vender y obtener ganancias.	

8. **¿Cree Usted, que la toma de decisiones adecuadas en todos los ámbitos contribuye únicamente al fundador en la dirección de la empresa, por lo cual no se contrata de manera obligatoria a un experto profesional de planta?**

Si, contribuye para no perder el poder y rentabilidad.	
No, lo aceptan por evitar costos.	

9. **¿Estima que un modelo de administración o gestión de la empresa debe estar enfocado en un estilo de liderazgo definido, herramientas de medición financiera óptimas y eficaces, control de competencias, control de rentabilidad y competitividad de acuerdo a su industria?**

Si, profesionalmente.	
Los dueños no quieren perder la tradición de la familia.	
Los dueños generalmente no lo quieren aplicar	

10. ¿El modelo de administración o gestión para alcanzar los objetivos empresariales propuestos, está guiada por?

Por los fundadores y su familia.	
Por un cuerpo de profesionales que forman parte del personal de la empresa.	
Solo el dueño por su pasión al negocio.	
Consultor profesional, externo.	

11. ¿Conoce usted el margen de rentabilidad del sector empresarial de la actividad comercial a la que pertenece su empresa?

Si, se conoce.	
No, conocen.	
Le es indiferente.	

12. ¿La Visión y Misión de la empresa es elaborada e impuesta por?

Por el fundador, y del cual recibió como herencia.	
La elaboró con asesoría técnica de expertos.	
No existe.	

4.5 Anexo 2.- Ficha de Metas Propuestas para el año fiscal que este en curso.

Objetivo: Establecer las metas propuestas por cada uno de los trabajadores de acuerdo en el desarrollo de cada una de responsabilidades que estén asignadas, con la finalidad de poder medir los indicadores al momento de la evaluación del desempeño la ejecución de las mismas.

Instrucciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Llenar la ficha de metas propuestas por cada uno de los trabajadores en cada puesto de trabajo con la presencia del responsable de Talento Humano. • Entregar una copia al trabajador y el original se archiva en los documentos activos en el Departamento de Talento Humano, hasta el momento de la evaluación del desempeño, debidamente firmado y sellado por la prenombrada área. 	
METAS PROPUESTAS CORRESPONDIENTES AL AÑO 20__	
Apellidos y Nombres: _____	
Departamento de Labores: _____	Cargo que desempeña: _____
INDICADOR	CANTIDAD
<i>(Se detallan las actividades de acuerdo al cargo que desempeñan cada uno de los trabajadores).</i>	<i>(Se indica en números la meta propuesta para el año fiscal).</i>
_____	_____
Trabajador:	Responsable de Talento Humano:

4.6 Anexo 3.- Formato de evaluación del desempeño.

Objetivo de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño tiene como objetivo, informar, reconocer, corregir, permitir, detectar, adecuar, conocer, descubrir, y mejorar cada uno de los procesos que se efectúan en la empresa a través de cada trabajador, controlando la calidad del desempeño de los empleados y de cada uno de los departamentos en el desarrollo de las responsabilidades encomendadas, mediante procesos sencillos y no estructurados, dependiendo de la organización y de los recursos humanos.

Instrucciones para efectuar la evaluación del desempeño.

- La evaluación del desempeño se debe realizar en cada puesto de trabajo con la presencia del responsable de Talento Humano.
- Revisar la evidencia de trabajo en conjunto con las metas propuestas para el periodo en evaluación.
- Se deben evaluar las actividades del puesto, conocimientos específicos en el puesto, competencias técnicas del puesto, competencias universales, y trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo; además, tomar a consideración las quejas de los usuarios.
- El resultado de la evaluación se da a conocer mediante una notificación escrita dentro de los próximos tres días hábiles después de ejecutada la evaluación.
- Retroalimentar al evaluado luego de analizar los resultados de la evaluación y efectuar la debida acta de compromiso de ser necesario.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
Apellidos y Nombres del Empleado (Evaluado)					
Denominación del puesto que desempeña					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de evaluación (dd/mm/aaaa):			Desde:	Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: 2		# DE ACTIVIDADES: 2		FACTOR: 60%	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento (del 1 al 5)
Ejemplo 1: Elabora actas de sesiones de trabajo	Número de actas realizadas	12	12	100%	5
Ejemplo 2: Elabora bases de datos de acuerdo a las necesidades de la empresa	Número de base de datos elaboradas	10	5	50%	3
Total de Actividades Esenciales:					45%
CONOCIMIENTOS		# DE CONOCIMIENTOS: 2		FACTOR DEL 8%	
					Nivel de Conocimiento
Ejemplo 1: Estatuto Orgánico Interno de la Empresa					Sobresaliente
Ejemplo 2: Herramientas Tics					Muy Bueno
Total de Conocimientos:					7%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# DE COMPETENCIAS: 3	FACTOR DEL 8%
Destrezas	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Ejemplo 1: Organización de la información.	<i>(Se modifica de acuerdo a la relevancia).</i> Media	<i>(Debe ser establecido por la empresa y no es modificable).</i> Ejemplo 1: Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Altamente Desarrollada
Ejemplo 2: Generación de ideas.	Media	Ejemplo 2: Desarrolla estrategia para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Medianamente Desarrollada
Ejemplo 3: Orientación/Asesoramiento.	Baja	Ejemplo 3: Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.	Altamente Desarrollada
Total de Competencias Técnicas del Puesto:			7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# DE COMPETENCIAS: 3	FACTOR DEL 8%
Destrezas	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
<i>(Debe ser establecido por la empresa y no es modificable).</i> Ejemplo 1: Aprendizaje continuo.	<i>(Se modifica de acuerdo a la relevancia).</i> Media	<i>(Debe ser establecido por la empresa y no es modificable).</i> Ejemplo 1: Su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre
Ejemplo 2: Conocimiento del Entorno Organizacional.	Media	Ejemplo 2: Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre
Ejemplo 3: Orientación a los resultados	Alta	Ejemplo 3: Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Frecuentemente
Total de Competencias Universales:			6,6%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		FACTOR DEL 16%		
Descripción	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO.	<i>(Se modifica de acuerdo a la relevancia).</i> Media	<i>(Debe ser establecido por la empresa y no es modificable).</i> Promueve la elaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás.	Siempre	
INICIATIVA	Media	Ejemplo 2: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN EMPLEADOS SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN				
LIDERAZGO	<i>(Se modifica de acuerdo a la relevancia).</i> Alta	<i>(Debe ser establecido por la empresa y no es modificable).</i> Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre	
Total de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%	
QUEJAS DEL CLIENTE (PARA USO EXCLUSIVO DE TALENTO HUMANO) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL BUZÓN DE QUEJAS (PREVIAMENTE INVESTIGADAS POR TALENTO HUMANO)				
Nombre de la persona que realiza la queja	Descripción	# de Formulario	Aplica Descuento a la Evaluación del Desempeño	% de Reducción
<i>(De existir alguna denuncia confirmada por Talento Humano se debe poner el nombre de la persona que presento la queja.)</i>	<i>(Se debe describir la queja.)</i>	<i>(Indicar el # de formulario de la queja.)</i>	<i>(Indicar SI / NO)</i>	-4
Total de reducción:				-4%
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del Puesto				45
Conocimientos				7
Competencias Técnicas del Puesto				7
Competencias Universales				6,6
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo				16
Evaluación del Cliente (-)				-4
TOTAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 77,6%				
BUENO: DESEMPEÑO NORMAL				
Fecha de evaluación (dd/mm/aaaa):				
<hr/> FIRMA Evaluador o Jefe Inmediato <i>(Indicar el nombre).</i>				

Anexo 4.- Formato de notificación del resultado de la evaluación del desempeño.

Objetivo del formato de notificación del resultado de la evaluación del desempeño:

Informar a los trabajadores de la empresa los resultados de la evaluación del desempeño, con la finalidad de permitir al evaluado conocer sus fortalezas y debilidades en el puesto de trabajo.

Instrucciones:

- En la notificación del resultado de la evaluación del desempeño se debe indicar el total del resultado de cumplimiento obtenido en porcentaje y nivel de desempeño obtenido:

Resultado de cumplimiento en porcentaje	Nivel de desempeño
90.5 - 100	EXCELENTE
90.0 – 90.4	MUY BUENO
70.0 – 80.9	BUENO
50 – 69.9	INSUFICIENTE

Oficio Nro. 000-EMPRESA-UTH-2020

PARA: Nombre del trabajador ha quien va dirigido el oficio.

ASUNTO: **Notificación** de Resultados de la Evaluación del Desempeño 2019.

Fecha: Babahoyo, (primeros días del mes de enero) 2020.

De conformidad con lo estipulado dentro de los estatutos internos de la (*nombre de la empresa*), la Unidad de Talento Humano una vez efectuada la Evaluación del Desempeño 2019, se da a conocer los resultados en el antes mencionado proceso, correspondiente al periodo de labores 01 diciembre 2018, al 30 de noviembre del 2019, en el cargo de (*mencionar el puesto que desempeña y el área donde labora*). El puntaje obtenido es de (*indicar el porcentaje del resultado*) equivalente a (*indicar el nivel de desempeño*)

Particular que comunico a Usted, para los fines correspondientes.

Atentamente,

Firma del Responsable de Talento Humano.

Anexo 5.- Formato de actas de compromiso (acciones correctivas).

Objetivo de las actas de compromiso.

Mejorar el rendimiento de la empresa a través del cumplimiento de los diferentes procesos que no se cumplieron dentro de los plazos establecidos.

INSTRUCCIONES:

- Llenar todas las actividades que no se cumplieron a cabalidad en el acta de compromiso indicando la fecha de cumplimiento de las mismas.

ACTA DE COMPROMISO

Una vez efectuada la evaluación del desempeño correspondiente al año *(indicar el año evaluado)*, el/la señor (a) *(nombre del empleado)*, quien desempeña el cargo de *(indicar el puesto que desempeña)* en el área de *(indicar área donde labora)*, quien obtuvo una calificación de *(indicar el resultado obtenido)*, y una vez detectados los procesos incumplidos en el control de indicadores, se procede a efectuar la presente acta de compromiso de mejora continua, en las siguientes actividades:

ACTIVIDADES	META	FECHA DE ENTREGA	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES

Una vez establecidas las responsabilidades y fechas de entrega, las partes proceden a firmar para constancia de lo actuado.

Firma del
Director/Presidente.

Firma del Gerente.

Firma del Responsable de
Talento Humano.

Firma del Trabajador.