

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL



MODELO DE GERENCIA COMPARTIDA
BASADO EN LIDERAZGO EN VALORES
CASO DE ESTUDIO: PASTELERIA ASUNTA

Proyecto de grado para la obtención del título en licenciatura

POSTULANTE: DANIELA YANIRA GUEVARA ZALLES
TUTOR: MARIO FERMIN ZENTENO BENITEZ

LA PAZ – BOLIVIA
Noviembre, 2017

Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ingeniería
Carrera de Ingeniería Industrial

PROYECTO DE GRADO:

MODELO DE GERENCIA COMPARTIDA BASADO EN LIDERAZGO EN VALORES
CASO DE ESTUDIO: PASTELERIA ASUNTA

Presentado por: Univ. Daniela Yanira Guevara Zalles

Para optar el grado académico de: **Licenciado en Ingeniería Industrial**

Nota numeral:.....

Nota literal:.....

Ha sido:.....

Director de la carrera de Ingeniería Industrial:

MSc. Ing. Oswaldo F. Terán Modregón.

Tutor: Ing. Mario Zenteno Benitez

Tribunal: Ing. Juan Pablo Fernández Rocha

Tribunal: Ing. Oscar Villamor Salazar

Tribunal: Ing. Carla Kaune Sarabia

Tribunal: Dr. Miguel Ángel Jemio Mendoza

DEDICATORIA

A Roxana y Jorge mis padres, por ser ejemplos en mi vida y ayudarme a crecer cada día como persona.

A Dorkas y Deynna mis hermanas, por el amor y apoyo todo este tiempo.

A Diego mi amigo y cómplice, por el cariño y confianza en los últimos años.

A mi futuro compañero de negocios, por impulsar este sueño, sin siquiera conocernos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme salud, situaciones inesperadas, personas importantes y muchas lecciones valiosas.

A Roxana y Jorge, mis padres, por ser mi pilar fundamental en la vida, a Dorkas y Deynna, mis hermanas, por su comprensión y apoyo.

Un agradecimiento especial a mí querido abuelo Dr. Jorge Guevara Murillo, quien sin saberlo inspiró la culminación esta carrera.

A Gabriel Farfán, mi maestro de vida, por enseñarme que la pasión por el trabajo y los valores son lo más importante en la vida.

A Mario Zenteno, mi tutor, por el apoyo de principio a fin en la realización de este proyecto.

A Asunta Martínez, por tener su empresa con las puertas abiertas y por toda la ayuda que me ha brindado.

A Iris y Mishel por ser amigas de verdad en los momentos más difíciles.

Y por último pero no menos importante, agradecer a Diego por toda la felicidad que me brinda.

CONTENIDO

INDICE DE CUADROS.....	v
INDICE DE DIAGRAMA.....	vii
INDICE DE IMÁGENES	vii
INDICE DE GRAFICOS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
DEFINICIONES	xi
ABREVIATURAS.....	xii
1. GENERALIDADES	2
1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. ANTECEDENTES	2
1.2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA” Y SU ENTORNO	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2. PREGUNTA DE INVESTIGACION	7
1.4. OBJETIVOS	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1.5. JUSTIFICACION	8
1.5.1. JUSTIFICACION ECONOMICA SOCIAL.....	8
1.5.2. JUSTIFICACION METODOLOGICA	8
1.6. ALCANCES Y APORTES.....	8
1.6.1. ALCANCES	8
1.6.2. APORTES.....	9
2. MARCO TEORICO.....	11
2.1. ADMINISTRACIÓN.....	11
2.1.1. ADMINISTRACIÓN DE MYPES	11
2.1.2. ADMINISTRACIÓN EN BOLIVIA.....	13
2.1.3. ADMINISTRACIÓN DE MYPES EN BOLIVIA	17
2.1.4. EMPRESAS COMO CUERPO HUMANO	20

2.1.5.	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PASTELERAS	23
2.2.	LIDERAZGO.....	27
2.2.1.	CORRIENTES DE LIDERAZGO	28
2.2.2.	TIPOS DE LÍDERES.....	30
2.2.3.	LIDERAZGO EN VALORES	31
2.3.	MODELOS GERENCIALES	36
2.3.1.	PILARES DE LOS MODELOS GERENCIALES	38
2.3.2.	MODELO DE ANDREWS	42
2.3.3.	MODELO DE GLUECK	43
2.3.4.	MODELO DE THOMPSON Y STRICKLAND	44
2.3.5.	MODELO DE KOREY	44
2.4.	INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	45
2.4.1.	GESTIÓN DE LA INNOVACION ORGANIZACIONAL.....	46
2.5.	TIPOS DE INTELIGENCIA	47
2.5.1.	INTELIGENCIA COGNITIVA O LÓGICA.....	47
2.5.2.	INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	47
2.6.	DOS LÍDERES EN UNA EMPRESA.....	48
2.6.1.	JIM HAGEMANN SNABE Y BILL MCDERMOTT.....	48
2.6.2.	SAFRA CATZ Y MARK HURD	49
2.6.3.	JOHN MACKKEY Y WALTER ROBB.....	50
3.	DESARROLLO DEL MODELO	52
3.1.	DESCRIPCION GENERAL.....	52
3.2.	OBJETIVO DEL MODELO GCOM.....	54
3.3.	LIENZO O CANVAS DEL MODELO GCOM	54
3.4.	LA GERENCIA GENERAL	54
3.4.1.	PERFIL DE CARGO DE LOS GERENTES.....	56
3.4.2.	GERENTE D.	57
3.4.3.	GERENTE I.	57
3.4.4.	COEFICIENTE DE RELACION DE INTELIGENCIAS	58
3.5.	LAS GERENCIAS O DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA	58
3.5.1.	RECURSOS HUMANOS (RRHH).....	59
3.5.2.	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	59

3.6.	COLABORADORES O TRABAJADORES.....	59
3.6.1.	SELECCION.....	60
3.6.2.	EDUCACION	60
3.6.3.	AMBIENTE DE TRABAJO.....	61
3.7.	FLUJO DE INFORMACION	62
3.8.	VALORES	65
3.9.	PASOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN	67
3.9.1.	PASO 1: EVALUACIÓN Y DECISIÓN.....	68
3.9.2.	PASO 2: SELECCIÓN DE GERENTES.....	68
3.9.3.	PASO 3: QUÍMICA DE LA RELACIÓN	69
3.9.4.	PASO 4: LA DIVISIÓN DE GERENCIAS.....	69
3.9.5.	PASO 5: ACUERDOS PARA UNA RELACIÓN SANA.....	69
3.9.6.	PASO 6: SALARIO	71
3.9.7.	PASO 7: CAMBIOS Y AJUSTES EN LA EMPRESA.....	72
3.9.8.	PASO 8: PRESENTACIÓN DEL MODELO GCOM A LA EMPRESA	73
3.9.9.	PASO 9: TRABAJO EN EQUIPO	74
3.9.10.	PASO 10: RETROALIMENTACIÓN.....	74
4.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	77
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	77
4.1.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA 7Ms	78
4.2.	ADMINISTRACIÓN.....	79
4.2.1.	PUNTOS A FAVOR DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL	80
4.2.2.	PUNTOS EN CONTRA DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL.....	80
4.3.	SALARIO	80
4.4.	PRODUCTOS.....	81
4.4.1.	MATRIZ BCG	81
4.5.	PROCESO PRODUCTIVO.....	82
4.5.1.	SISTEMA DE PRODUCCIÓN	82
4.5.2.	PROCESO PRODUCTIVO DE PASTEL DE BODAS	84
5.	APLICACIÓN DEL MODELO.....	87
5.1.	PASO 1: EVALUACIÓN Y DECISIÓN.....	87
5.2.	PASO 2: SELECCIÓN DE GERENTES.....	87

5.3.	PASO 3: QUÍMICA DE LA RELACIÓN.....	89
5.4.	PASO 4: LA DIVISIÓN DE GERENCIAS.....	91
5.5.	PASO 5: ACUERDOS PARA UNA RELACIÓN SANA	93
5.6.	PASO 6: SALARIO	93
5.7.	PASO 7: CAMBIOS Y AJUSTES EN LA EMPRESA.....	94
5.8.	PASO 8: PRESENTACIÓN DEL MODELO GCOM A LA EMPRESA	95
5.9.	PASO 9: TRABAJO EN EQUIPO	96
5.10.	PASO 10: RETROALIMENTACIÓN.....	96
6.	GESTIÓN DEL CAMBIO.....	106
7.	EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	109
7.1.	ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN	109
7.2.	FLUJO DE CAJA	111
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
8.1.	CONCLUSIONES	114
8.2.	RECOMENDACIONES.....	117
9.	BIBLIOGRAFÍA	119
10.	ANEXOS	125
	ANEXO 1 INFLUENCIAS PARA LA CREACIÓN DEL MODELO	126
	ANEXO 2 VARIEDAD DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”	133
	ANEXO 3 MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA PASTEL DE BODA	134
	ANEXO 4 MAQUINARIA DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”.....	134
	ANEXO 5 DINÁMICAS DE GRUPO EN LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”.....	135
	ANEXO 6 ESQUEMA DE CAPACITACIÓN	136
	ANEXO 7 DECRETO SUPREMO S/N DE 23/11/1938.....	137
	ANEXO 8 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”.....	139
	ANEXO 9 PROYECCIONES DE VENTAS PARA EL AÑO 2017	143
	ANEXO 10 ANÁLISIS MULTIVARIADO	144
	ANEXO 11 ANOVA	146

INDICE DE CUADROS

CUADRO 2-1: Las 7 empresas con mayor reputación en Bolivia y sus estrategias de liderazgo (2014)	14
CUADRO 2-2: Ranking de líderes en Bolivia (2014)	15
CUADRO 2-3: Líderes de empresas bolivianas	15
CUADRO 2-4: Las mejores empresas para trabajar en Bolivia (2014)	15
CUADRO 2-5: Criterio para tipo de empresa	16
CUADRO 2-6: Comparación de cuerpo humano con una empresa	21
CUADRO 2-7: Características de los hemisferios del cerebro	23
CUADRO 2-8: Personal Tatte Bakery and Café	26
CUADRO 2-9: Teoría del comportamiento	29
CUADRO 2-10 Actitudes del trabajador, ambiente tradicional Vs reingeniería	40
CUADRO 3-1: Perfil de cargo para micro y pequeñas empresas	56
CUADRO 3-2: Perfil de cargo para mediana y grandes empresas	56
CUADRO 3-3: Valores en el modelo GCOM	65
CUADRO 3-4: Pasos de implementación del modelo GCOM	67
CUADRO 3-5: Disfunciones del equipo	70
CUADRO 4-1: Característica de la empresa con las 7Ms	78
CUADRO 4-2: Salarios PASTELERIA ASUNTA	80
CUADRO 4-3: Matriz BCG PASTELERIA ASUNTA	81
CUADRO 4-4: Ingredientes Pastel de Boda	85
CUADRO 5-1: Resultados de tests	88
CUADRO 5-2: Datos generales de los gerentes D&I	89
CUADRO 5-3: FODA gerente D (Marta Martínez)	89
CUADRO 5-4: FODA gerente I (Asunta Martínez)	89
CUADRO 5-5: Lista de prioridades gerentes D&I	90
CUADRO 5-6: Lista de prioridades gerentes D&I	90
CUADRO 5-7: Nuevos salarios ajustados	94
CUADRO 5-8: Análisis y retroalimentación en cada paso de modelo	96

CUADRO 5-9: Datos para productividad con el modelo aplicado (enero - abril)	98
CUADRO 5-10: Datos para productividad con el modelo aplicado (mayo - julio)	98
CUADRO 5-11: Datos para productividad sin el modelo aplicado (enero - abril)	99
CUADRO 5-12: Datos para productividad sin el modelo aplicado (mayo - julio)	99
CUADRO 5-13: Productividad sin modelo	100
CUADRO 5-14: Productividad con modelo	100
CUADRO 5-15: Variación de productividad	100
CUADRO 5-16: Preguntas para empleados acerca del modelo	101
CUADRO 6-1: Detalles de la gestión del cambio	106
CUADRO 7-1: Detalle de costo parra área de marketing	109
CUADRO 7-2: Detalle de ventas extras con comisiones	109
CUADRO 7-3: Detalle de ventas por internet	110
CUADRO 7-4: Flujo de caja	111
CUADRO 7-5: Resultados evaluación económica financiera	112
CUADRO 8-1: Comparación de índices de productividad	115
CUADRO 8-2: Resultados encuesta	116
CUADRO 10-1: Personajes Resident Evil Zero	130
CUADRO 10-2: Personajes Katekyo Hitman Reborn	131
CUADRO 10-3: Lista de productos y precios	133
CUADRO 10-4: Insumos requeridos torta de boda	134
CUADRO 10-5: Maquinaria en la empresa	134
CUADRO 10-6: Pronóstico de ventas para el año 2017	143
CUADRO 10-7: Encuesta de satisfacción	144
CUADRO 10-8: Tabulación de datos de la encuesta	144
CUADRO 10-9: Suma de cuadrados	164
CUADRO 10-10: ANOVA	146

INDICE DE DIAGRAMA

DIAGRAMA 1-1: Árbol de causas de problema	5
DIAGRAMA 1-2: Diagrama de Ishikawa	5
DIAGRAMA 1-3: Plan de acción	7
DIAGRAMA 2-1: Modelo de Andrews	42
DIAGRAMA 2-2: Modelo de Gluek	43
DIAGRAMA 2-3: Fases del modelo de Thompson y Strickland	44
DIAGRAMA 3-1: Características modelo GCOM	52
DIAGRAMA 3-2: Aplicación y cambios de modelo GCOM	53
DIAGRAMA 3-3: Canvas modelo GCOM	54
DIAGRAMA 3-4: Gerencias correspondiente a los gerentes D&I	55
DIAGRAMA 3-5: Flujo de información, ejemplo de dos gerencias	63
DIAGRAMA 3-6: Flujo de información, situación problema	64
DIAGRAMA 3-7: Cambios y ajustes en empresa	72
DIAGRAMA 4-1: Organigrama de la pastelería Asunta	79
DIAGRAMA 4-2: Sistema de producción PASTELERÍA ASUNTA	82
DIAGRAMA 4-3: Proceso productivo para pastel de boda	84
DIAGRAMA 5-1: División de la pastelería Asunta según GCOM	91
DIAGRAMA 5-2: Organigrama de la pastelería Asunta según GCOM	92

INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 2-1: Estructura empresarial de Bolivia	18
IMAGEN 2-2: Funciones de los hemisferios del cerebro	22
IMAGEN 2-3: Niveles de liderazgo	30
IMAGEN 2-4: Logo de la empresa Herman Miller	33
IMAGEN 2-5: Logo de la empresa Corning	34
IMAGEN 2-6: Logo de la empresa Motorola	35

IMAGEN 2-7: Logo de la empresa Scandinavian Airlines System	36
IMAGEN 2-8: Pilares para el desarrollo entre líder y seguidores	39
IMAGEN 2-9: Ciclo del Coaching	41
IMAGEN 2-10: Beneficios de la innovación organizacional	45
IMAGEN 2-11: Logo empresa SAP	48
IMAGEN 2-12: Logo empresa Oracle	49
IMAGEN 2-13: Logo empresa Whole foods	50
IMAGEN 4-1: Logo propuesto para la empresa (2015)	77
IMAGEN 10-1: Jim Hagemann Snabe y Bill McDermott	126
IMAGEN 10-2: Jim Hagemann Snabe	127
IMAGEN 10-3: Bill McDermott	128
IMAGEN 10-4: Águila bicéfala	129
IMAGEN 10-5: Jaeger	132
IMAGEN 10-6: Pilotos del Jaeger	132
INDICE DE GRAFICOS	
GRÁFICO 5-1: Resultados pregunta 1	101
GRÁFICO 5-2: Resultados pregunta 2	102
GRÁFICO 5-3: Resultados pregunta 3	102
GRÁFICO 5-4: Resultados pregunta 4	103
GRÁFICO 5-5: Resultados pregunta 5	103

RESUMEN

Algunas empresas han optado por tener dos líderes (CEOs), esto para reducir el estrés del cargo y alivianar las tareas, básicamente dividiéndose tareas por áreas, como estar cargo de las finanzas pero no ser responsable de la logística de la empresa, algunas empresas pionero son SAP y Whole Food. Además de estos casos de dos líderes se puede mencionar la importancia de factores claves como la comunicación, la responsabilidad en la toma de decisiones y la unión de estos dos líderes.

El liderazgo dentro de la administración de empresas puede ser considera todo un arte, existen diferentes formas y métodos para liderar una empresa, una de estas filosofías es el liderazgo en valores, el cual se basa en tres aspectos, los colaboradores (selección, educación y ambiente de trabajo), flujo de información y valores. Entre algunas empresas representantes de esta filosofía se puede citar a Herman Miller, Motorola y SAS.

El presente documento trata de la creación de un modelo de gerencia, con la característica de poseer dos líderes para la administración de una empresa, dichos líderes trabajan bajo la filosofía de liderazgo en valores. El objetivo del modelo, es solucionar problemas de gerenciamiento, para lograr los objetivos de la empresa. En el documento se analiza la realidad de la administración de empresas en Bolivia y el entorno al caso de estudio (pastelería Asunta) para que el modelo que se propone sea útil en el contexto nacional. Más adelante se

El documento tiene como primera parte las generalidades, explicando los objetivos del proyecto de grado; la segunda parte trata del marco teórico necesario para la elaboración del modelo; la tercera parte es la elaboración neta del modelo, que incluye su objetivo, su base y sus pasos; en el capítulo cuatro se describe a la empresa que es el caso de estudio (Pastelería Asunta); en el quinto capítulo se describe la aplicación del modelo en la empresa mencionada, finalmente se presenta una evaluación económica financiera del modelo aplicado a la empresa.

Palabras clave: Administración de empresas, liderazgo en valores, gerencia compartida.

Clasificación JEL: L000, M120, M540

ABSTRACT

Some companies have chosen to have two leaders (CEOs), this to reduce the stress of the position and lighten the tasks, basically dividing tasks by areas, such as being in charge of finances but not being responsible for the logistics of the company, some pioneer companies are SAP and Whole Food. In addition to these cases of two leaders we can mention the importance of key factors such as communication, responsibility in decision-making and the union of these two leaders.

Leadership within the administration of companies can be considered an art, there are different ways and methods to lead a company, one of these philosophies is the leadership in values, which is based on three aspects, the collaborators (selection, education and work environment), flow of information and values. Some companies that represent this philosophy include Herman Miller, Motorola and SAS.

The document has as a first part the generalities, explaining the objectives of the degree project; the second part deals with the theoretical framework necessary for the elaboration of the model; the third part is the net elaboration of the model, which includes its objective, its base and its steps; in chapter four, the company is described as the case study (Pastleria Asunta); In the fifth chapter the application of the model in the aforementioned company is described, finally an economic financial evaluation of the model applied to the company is presented.

Keywords: Business administration, leadership in values, shared management.

JEL Classification: L000, M120, M540

DEFINICIONES

Líder: (Senge, 1990) “Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa ir adelante.”

Liderazgo: (Daft, 2006) La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Modelo: (Porto, 2008) “Esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.”

Gerencia: (Drucker P. F., 1954) “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad.”

Inteligencia emocional: (Goleman, 1995) “La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental.”

Coaching: (International coach federation, 2014) “El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. a través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”

ABREVIATURAS

MYPE:	Micro Y Pequeñas Empresas
PYME:	Pequeña Y Mediana Empresa
CEO:	Chief Executive Officer / Gerente general / Director ejecutivo
RRHH:	Recursos Humanos
I+D+I:	Investigación, Desarrollo e Innovación
MERCO:	Monitor Empresarial de Reputación Corporativa
SAS:	Scandinavian Airlines System (empresa)
SAP:	Systemanalyse und Programmentwicklung (empresa)





CAPITULO 1

GENERALIDADES

1. GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea un modelo para compartir el puesto de gerencia general en empresas, en el caso de estudio se decidió por enfocarse en una MYPE, al ser la única empresa que aceptó la implementación de dicho modelo.

El modelo se basa en la comparación de la empresa como un cuerpo humano, y en el cerebro siendo la gerencia, se tendrá un gerente por cada hemisferio.

El liderazgo en valores será la filosofía con la que se fundamente el modelo, para que ambos líderes puedan ejercer su papel y no tengan problemas con sus seguidores.

En el ANEXO 1, se mencionan influencias para la creación del modelo.

1.2. ANTECEDENTES

El papel del líder es importante en cualquier organización, sin un líder no hay resultados, para las empresas los líderes suelen ser los gerentes generales, CEOs, presidentes o cualquier figura de alto rango.

En Bolivia los mejores líderes de empresas el año 2015, son Mario Anglarill (Avicola Sofía), Cristóbal Roda (Grupo Industrial Roda), Pablo Bedoya (Banco Nacional de Bolivia) y Oscar Coca (Entel)

En los últimos años las empresas en Bolivia que son calificadas como las más grandes, están en este título debido a la cantidad de recursos que pueden manejar, pero las empresas que se encuentran calificadas así son participantes en mayor parte, de los sectores de hidrocarburos, telecomunicaciones, minería; los cuales son manejados por el Estado. Las pocas empresas de carácter *industrial que tiene nuestro país* son: Cervecería Boliviana Nacional S.A., Adm-Sao S.A, Pil Andina S.A., Embotelladoras Bolivianas Unidas S.A. y Soboce S.A.

En las empresas el gerente debe proporcionar un ambiente óptimo a sus colaboradores, este ambiente está determinado por los factores como confianza en el equipo de trabajo, remuneraciones y reconocimientos, es triste que las mejores empresas en Bolivia para trabajar no sean las que poseen a los mejores líderes, o no sean de nacionalidad boliviana, lo que significa que las gerencias de empresas bolivianas deben trabajar más para destacarse. Los cuatro primeros lugares son Belcorp, Yanbal 3M y Tigo.

Esto es causado por un modelo de gerencia ineficiente, que no permite que las empresas con buenos líderes sean calificadas como empresas de gran desarrollo o como empresas con ambiente óptimo de trabajo.

Los modelos de gerencia son pasos y elementos que permiten a la organización o empresa cumplir sus objetivos. Existen diferentes modelos, y estos se modifican según las empresas en que son utilizados, lo que llama la atención, es la presencia de un líder,

ya sea como gerente o CEO o como un trabajador involucrado con los cambios de la empresa.

No es raro, encontrar estos puestos de liderazgo compartidos, debido a que permite aligerar la carga del trabajo y tener un mejor rango de vista de problemas y soluciones.

Esta forma de pensar ha mejorado con el tiempo, un caso que no tuvo resultados positivos (pero sirve como experiencia ajena para otras empresas), es el caso de Texas Instruments al principio de los 80s, en la cual los dos propietarios los señores Bucey y Shepherd, los cuales no manejaron bien su papel de líderes, abusaron del poder y encararon a sus subordinados, y finalmente no equilibraron sus virtudes y fortalezas para compensar las debilidades del otro.

En 2014 la empresa Oracle (empresa dedicada a la tecnología de información) recibió la renuncia de su CEO a Larry Ellison, y este fue reemplazado por Safra Catz y Mark Hurd, los cuales actualmente comparten su papel de CEO en la empresa.

Otra empresa que usa este pensamiento es la empresa alemana SAP (diseño de productos informáticos). Los resultados de este experimento indicaron que la empresa pudo manejarse de mejor manera, sino que las utilidades reflejaron esta arriesgada decisión. Los CEOs de la empresa SAP son el danés Jim Hagemann Snabe y el norteamericano Bill McDermott, que tienen poco de parecido y mucho de complementario, lo que permite tener perspectivas diferentes con un mismo objetivo en común, sacar adelante a la empresa.

Las empresas que fracasaron con este sistema por poca coordinación de los CEO son, Chipotle Mexican Grill, que uso este sistema sin problema del año 2005 al 2009 (Bowman, 2017) y J.M. Smuckert, una empresa que crece debe evolucionar su forma de dirigir y se decidió tener dos CEOs (Cho, 2011).

1.2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA” Y SU ENTORNO

La etimología de la palabra pastel, proviene de una palabra francesa *watel* que significa *alimento*, aunque también se dice que proviene del griego *pasté* que era como se les llamaba en la antigüedad a la *mezcla de harina y salsa*.

Los primeros registros de recetas dulces simples se remontan a Mesopotamia y al Antiguo Egipto, hace más de siete mil años, dónde se preparaban panes de miel redondos espolvoreados con ajonjolí. En la Antigua Grecia, los nacimientos se celebraban con pasteles. Los fabricados en Atenas tenían fama, eran elaborados con harina, queso y aceite. (Rio, 2016)

La pastelería nació como un capricho, como consecuencia del refinamiento del gusto; en especial en la época de monarcas y reyes, los cuales gustaban comer banquetes con postres deliciosos con finos adornos.

Asunta Martínez, nacida en La Paz, vivió su infancia bajo el seno de una familia pastelera, desde sus 12 años ella horneaba pasteles y masitas, que vendía con ayuda de su hermana. Así fue como comenzó a trabajar en pastelerías desde los 15 años, con una técnica bastante practicada.

En el año 2002 comienza un emprendimiento, con su propia pastelería, la cual se localiza en su hogar y con ambiente compartido con el instituto *Escuela De Cocina Y Repostería FB* (en este último imparte clases de pastelería, repostería y masas en general).

La empresa *Pastelería Asunta* empezó a funcionar con pedidos de amigos y conocidos, ampliando de esta manera su lista de clientes, hasta llegar a recibir pedidos de hoteles y restaurantes.

En los últimos siete años la pastelería ha funcionado con alrededor de 8 a 15 personas, según la temporada de producción y los productos que sean demandados. *Pastelería Asunta* ha recibido prácticas de gestión de la producción y logística y distribución.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Para entender mejor la problemática, se procede a desarrollar el modelo de los seis pasos.

1) Identificación del problema

Defectos y errores comunes en el manejo gerencial.

2) Descripción del problema

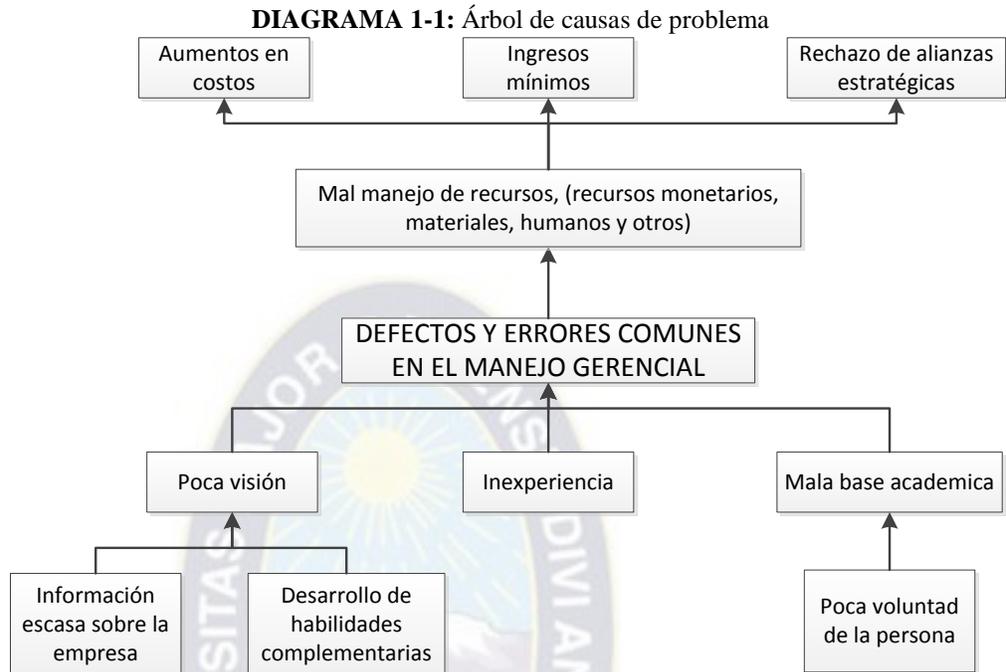
El manejo gerencial presenta problemas, defectos y errores, entre los cuales se menciona:

- No saber delegar
- No establecer los objetivos con los empleados
- No saber comunicar
- No asignar importancia al entrenamiento del personal
- Rodearse de trabajadores inadecuados

Estos errores y otros más, dan como resultado mal manejo de recursos (recursos monetarios, materiales, humanos y otros), lo cual, a su vez produce rechazos de alianzas estratégicas, aumentos en costos, ingresos mínimos o la bancarrota de la empresa.

3) Análisis de las causas del problema

Se realizó un árbol solo de causas de problema:



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

Además de un Diagrama de Ishikawa, encontrado una causa más a este problema.



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

Los defectos y errores comunes en el manejo gerencial, puede ser provocado por:

- **Inexperiencia para el puesto:** Una persona que nunca estuvo en un puesto similar enfrentará nuevos retos, y su desempeño no será excelente todo el tiempo, afrontará problemas y decisiones nuevas. Es posible solucionarse con el tiempo.

- Educación: Causado por un desarrollo pobre como estudiante, puede traer problemas a largo plazo, es posible solucionar este punto con estudiar, leer e investigar más.
- Habilidades personales: El comportamiento y forma de ser es importante para poder trabajar en equipo y liderar a este. Una persona egoísta, dominante o poco sociable puede tener problemas a momentos de trabajar con su empresa.
- Poca visión: Un gerente con poca visión es provocado por no conocer totalmente la empresa y su entorno. Otra causa de este problema es el desarrollarse en un puesto en el que no se está preparado.

4) Soluciones tentativas

En las posibles soluciones se encuentran:

- Conocer el funcionamiento de la empresa y su entorno.
- Plan de educación para un buen desarrollo del líder con el resto de colaboradores de la empresa.
- Mejorar la forma en la que se gerencia compartiendo el puesto, permitiendo panoramas más amplios de los problemas y posibles soluciones.
- Empezar a imitar ciertos comportamientos y técnicas de gerentes que ya hayan tenido experiencia en situaciones similares y adaptar estos a la empresa.

5) Toma de decisiones

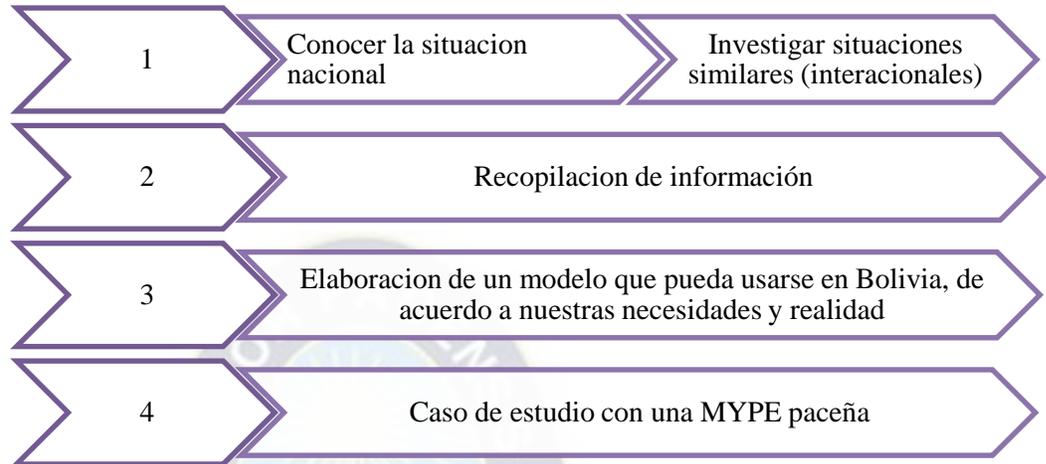
Todas las posibles soluciones funcionan, en orden de prioridades.

- Mejorar la forma en la que se gerencia compartiendo el puesto, permitiendo panoramas más amplios de los problemas y posibles soluciones.
- Plan de educación para un buen desarrollo del líder con el resto de colaboradores de la empresa.
- Empezar a imitar ciertas tácticas y procesos de gerentes que ya hayan tenido experiencia en situaciones similares y adaptar estos a la empresa.

6) Plan de acción

El plan de acción que se desarrolló con el proyecto.

DIAGRAMA 1-3: Plan de acción



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

1.3.2.PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Es posible solucionar defectos y errores comunes en el manejo gerencial de una empresa de carácter MYPE con la implementación de un modelo gerencial logrando un buen ambiente de trabajo y obteniendo una empresa sobresaliente?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1.OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de gerencia compartida basado en liderazgo en valores, explicado con ayuda del caso de estudio Pastelería Asunta, con una implementación en siete meses buscando un incremento de su productividad mensual del 1% al 5%.

1.4.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una descripción de administración de MYPES.
- Recopilar información sobre casos de dos líderes para obtener conclusiones y contextualizarlas al modelo propuesto.
- Analizar las características del liderazgo en valores para usarlas en la creación del nuevo modelo.
- Desarrollar un diagnóstico de la empresa Pastelería Asunta, para la implementación del modelo.
- Analizar la implementación del modelo en la empresa.
- Realizar una evaluación económica financiera para el caso de estudio en la Pastelería Asunta.

1.5. JUSTIFICACION

1.5.1. JUSTIFICACION ECONOMICA SOCIAL

Las empresas con mayores ingresos anuales deben entrar en categorías como los mejores lugares para trabajar, así demostrando que el bienestar de un equipo de trabajo depende de los líderes de la empresa. Aunque actualmente eso no se cumpla en el país, es posible cambiar la mentalidad empresarial, para que sean las mismas empresas beneficiarias por los cambios estratégicos en sus estructuras. Esto beneficiará las empresas en la parte de recursos humanos y finalmente a la gerencia.

1.5.2. JUSTIFICACION METODOLOGICA

Se usará la metodología cualitativa, la cual es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.

Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a la generalización de hechos que se repiten una y otra vez.

Método exploratorio: “Nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar comportamientos cruciales”. Según (Hernández Sampieri, 1991)

Método descriptivo: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Según (Danhke, 1989)

1.6. ALCANCES Y APORTES

1.6.1. ALCANCES

1.6.1.1. ESPACIAL

El trabajo se desarrollará en los establecimientos de la empresa PASTELERIA ASUNTA, que se encuentra en la Calle México #1539. La empresa proporcionará la información necesaria para el desempeño del trabajo.

1.6.1.2. TEMPORAL

El análisis y estudio para el desarrollo del presente proyecto de grado comenzó en diciembre de 2016, concluyendo en julio de 2017, entregando como resultado el desarrollo del modelo de gerenciamiento a la MYPE seleccionada.

1.6.1.3. TEMÁTICO

El presente proyecto abarca el área administrativa de la malla curricular de la carrera de ingeniería industrial del año 2008.

1.6.2. APORTES

Este trabajo desea realizar un aporte a las empresas de la ciudad de La Paz, con el afán de brindar un modelo de gerencia que logre mejorar los ambientes de trabajo y la capacidad de los gerentes generales.





CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEORICO

2.1. ADMINISTRACIÓN

Según (Koontz & Weihrich, 2004) la administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.

Además de tener en cuenta los siguientes puntos al momento de hablar de administración:

- Planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, son las cinco etapas de la administración.
- La administración puede ser aplicada en todo tipo de organizaciones.
- La administración está presente en todos los niveles de una organización (gerentes, directores, supervisores, empleados y otros).

La administración es sin duda algo fundamental para que una empresa sea exitosa, esto trabajando de la mano con los principios, valores y objetivos que cada empresa se plantea.

Algunos principios que son ejemplos de empresas reconocidas según el libro en busca de la excelencia (Peters & Waterman, 1984) son:

- Orientación a la acción
- Conocen las necesidades de sus clientes
- Fomentan la autonomía de los administradores y su espíritu emprendedor
- Alcanzan la productividad con la atención puesta en las necesidades de la gente
- Las impulsa una filosofía basada en los valores de los líderes
- Se apagan al negocio central
- Estructura organizacional simple
- Dirección central con libertad individual

2.1.1. ADMINISTRACIÓN DE MYPES

Se define como Mypes (micro y pequeña empresa) a la unidad económica, sea natural o jurídica, cualquiera sea su forma de organización, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Cillóniz Benavides, 2015)

Entre las características comerciales y administrativas de las MYPES se encuentran:

- Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.

- Emplean aproximadamente entre cinco y diez personas. Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- Su actividad no es intensiva en capital pero sí en mano de obra. Sin embargo, no cuentan con mucha mano de obra fija o estable.
- Disponen de limitados recursos financieros.
- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

La estructura de una empresa es el esqueleto en el que se apoyan todas las decisiones y actividades que tienen lugar en ella. En la pequeña empresa la estructura se suele adaptar a las características de los individuos que la componen, al desarrollo de la empresa y al giro del negocio.

Cada MYPE deberá determinar el tipo de estructura que le resulte más conveniente en relación con su nivel de desarrollo, actividad, composición interna y objetivos. Esta estructura organizacional irá cambiando en función de la evolución de la MYPE en el tiempo.

El diseño de una estructura apropiada es el primer paso de la organización empresarial. Este consiste básicamente en:

- Asignar a cada empleado tareas individuales.
- Establecer o definir las relaciones entre las diferentes personas que deben realizar las tareas establecidas.

Entre los principales problemas que se pueden observar en la estructura organizacional de una MYPE están:

- El personal realiza una misma función de manera repetida e innecesaria.
- Jefes sin personal a cargo o con exceso de personal.
- Definiciones imprecisas de funciones para determinado cargo.
- Asignación de funciones diversas a un mismo cargo.
- Aumento de la complejidad del cargo sin el debido aumento salarial.
- Falta de especialización en las tareas.
- Todos estos problemas provocan diversas trabas y descoordinaciones en el trabajo, como: Desequilibrios en las cargas de trabajo.
- Falta de información entre el personal.
- Deterioro del ambiente de trabajo.
- Desmotivación del personal.
- Falta de control interno.
- Centralismo en la toma de decisiones.
- No cumplimiento de metas o tareas.

2.1.2. ADMINISTRACIÓN EN BOLIVIA

En Bolivia las empresas pueden ser administradas de manera pública (estatales, administradas por el gobierno) o privada (administradas por personas no gubernamentales).

Actualmente existen problemas con las empresas en el sector público, lo que ha incrementado la existencia de empresas privadas, siendo en su mayoría micro, pequeña y medianas.

Las empresas de índole público, presente los siguientes puntos en contra:

- Intervencionismo político que distancia las decisiones gerenciales de criterios técnicos eficientes.
- Cero transparencias en el manejo de recursos.
- Trafico de influencias.

Los problemas con la administración de las empresas micro, pequeña y medianas:

- Estructuras familiares o de conocidos.
- Flujos escasos de información.
- No existe un trabajo serio, con horarios definidos, metas a cumplir ni disciplina alguna.
- Carece de aspectos legales, debido a irresponsabilidad de los propietarios.

Es posible rescatar ciertos aspectos de las empresas bolivianas, casi todo el tiempo las empresas se encuentran bajo evaluaciones, entre algunos se puede mencionar:

- **MERCO**
Se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información (MERCO, 2000).

Los rankings más importantes son:

- Merco Empresas
- Merco Líderes

- **GREAT PLACE TO WORK (Excelente lugar para trabajar)**
Es una firma global de investigación, consultoría y formación que ayuda a las organizaciones a diagnosticar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de confianza. Asesoramos a empresas, organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales en más de 45 países en los cinco continentes (Great Place To Work, 2000).

Su ranking indica los mejores lugares para trabajar, esto permite que las empresas se vuelvan competitivas y busquen la perfección en su ambiente de trabajo, y más importante, ser reconocidas por eso.

- **PREMIO EMPRESARIAL, EMPRESAS LIDERES**

Promover la mejora de la gestión empresarial en las unidades económicas que tienen presencia en el área metropolitana de La Paz, a través de la implementación de un programa de mejora continua empresarial en las microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas paceñas. (GMLP, 2010).

Premios que son otorgados por la alcaldía de La Paz, poseen las siguientes categorías:

- Calidad de manufactura.
- Calidad de servicio o comercio.
- Innovación.
- Gestión de recursos humanos
- Exportaciones.
- Responsabilidad con el medio ambiente
- Asociatividad

Estos premios funcionan para que las empresas sigan en constante evolución en diferentes aspectos, buscan la superación e innovación.

Las grandes empresas en Bolivia con mayor reputación (año 2014) indican las siguientes estrategias para una buena administración:

CUADRO 2-1: Las 7 empresas con mayor reputación en Bolivia y sus estrategias de liderazgo (2014)

Nº	EMPRESA	ESTRATEGIA
1	Pil	Cumplir promesas
2	Embol	Ofrecer productos de calidad
3	CBN	Producto autentico de calidad
4	Entel	La atención al cliente
5	Fino	Tradición y calidad
6	Tigo	Buen trato a los RRH
7	Inti	Calidad e innovación

Fuente: Obtenido de la página (Fundacion Emprender Futuro, 2014)

Estas empresas reconocidas poseen cada una su estrategia, pero todas logran un buen desarrollo a su manera. Aun así, el top de líderes (año 2014) no coincide con estas empresas, o no en su mayoría.

CUADRO 2-2: Ranking de líderes en Bolivia (2014)

N°	EMPRESA	LÍDER
1	TIGO	Pablo Guardia
2	GRUPO KULJIS	Ivo Kuljis
3	GRUPO RODA	Cristobal Roda
4	BNB	Pablo Bedoya
5	YANBAL	Cecilia Zelaya
6	AVICOLA SOFIA	Mario Anglarill
7	BANCO BISA	Julio Leon Prado

Fuente: Obtenido de la página (MERCO, 2000)

En el Grupo Kuljis se encuentran empresas como: Banco Económico, Kimberly-Clark Bolivia, Hipermaxi, Curtiembre Vis Kuljis, Red Uno de Bolivia S.A. (canal Red Uno) y Empaca.

En el grupo Roda se encuentran empresas como: Ducati, ingenio sucroalcoholero Aguaí, CIMAL y Ceramica Gladymar.

Otros líderes de empresas bolivianas a mencionar son:

CUADRO 2-3: Líderes de empresas bolivianas

EMPRESA	LIDER	CARGO
Drogueria Inti S.A.	Christian Sichilling	Gerente General
IMBA S.A.	Joaquín Siles Rivera	Presidente Ejecutivo
Companex Bolivia S.A.	Fernando Torrico Rojas	Gerente General
Industrias Alimenticias Fagal SRL.	Francois Marchand	Gerente General
Cervecería Boliviana Nacional	Hernán Guillermo Atella	Gerente General

Fuente: Obtenido del periódico (Nueva economía, 2015)

Las empresas que figuran en la lista Great place to work (año 2014), son calificadas con personal de la empresa, contando sus experiencias y ambiente laboral.

CUADRO 2-4: Las mejores empresas para trabajar en Bolivia (2014)

N°	EMPRESA	SECTOR
1	Belcorp	Manufactura y producción
2	Yanbal	Manufactura y producción
3	3M	Servicios industriales
4	Tigo	Telecomunicaciones

Fuente: Obtenido de la página (Great Place To Work, 2000)

Lo que se puede destacar es que la estrategia de TIGO de *buen trato a los recursos humanos*, ayudo bastante a posicionar a su líder entre los mejores de Bolivia, estar entre las empresas con mejor reputación y llegar a ser de las mejores empresas con ambiente laboral.

Entre algunos de los valores que se podrían imitar de TIGO son:

- *Integridad*
Actuar con transparencia, lealtad y honestidad. Seguir las reglas. Comportamiento ético.
- *Respeto*
Valorar el aporte de los demás. Tratar a todos con dignidad. Escuchar a los demás. Validar las decisiones con los colegas.
- *Pasión*
Ser positivos. Ser innovadores y creativos. Ser entusiastas. Ser valientes y audaces.
- *Asumir responsabilidades*
Ser profesionales y actuar conscientemente. Garantizar la calidad del trabajo. Defender los intereses de nuestra organización y de los consumidores.
- *Impulsar el cambio*
Ser flexibles cuando se piensa y se actúa. Apreciar la diversidad. Enfocarse en el futuro. Crear oportunidades.
- *Siempre pregunta el por qué*
Mantenerse alerta. Ser curiosos. Pensar objetivamente. Perseverar.
- *Buscan la simplicidad*
Ser realistas. Utilizar el sentido común. Enfocarse en los objetivos de la empresa.
- *Hacen la diferencia*

Su regla de oro es: “EL CLIENTE ES EL REY”.

2.1.2.1. TIPOS DE EMPRESA

Los criterios para calificar a las empresas se explica en el siguiente cuadro:

CUADRO 2-5: Criterio para tipo de empresa

CRITERIO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN
Número de trabajadores	≤ 9	10 a 19	20 a 49	> 50
Activos productivos (UFV)	≤ 150.000	150.001 a 1.500.000	1.500.001 a 6.000.000	≥ 6.000.001
Ventas Anuales (UFV)	≤ 600.000	600.001 a 3.000.000	3.000.001 a 12.000.000	≥ 12.000.001
Exportaciones anuales (UFV)	≤ 75.000	75.001 a 750.000	750.001 a 7.500.000	≥ 7.500.001

Fuente: Obtenido de la página de PROBOLIVIA (Pro-Bolivia, 2014)

La forma más rápida de reconocer el tipo de empresa es la de cantidad de trabajadores.

2.1.2.2. INSTITUCIONES RELACIONADAS

Las instituciones que se encargan de la formalización de empresas son:

- **FUNDEMPRESA**
FUNDEMPRESA es una fundación sin fines de lucro que opera el Registro de Comercio de Bolivia, brindando un servicio eficiente a los empresarios y al Estado, orientada a la mejora continua y apoyo del desarrollo empresarial.
- **GOBIERNO MUNICIPAL**
El gobierno autónomo municipal es una entidad pública municipal autónoma progresista y generadora de valor público, cuya misión es mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de La Paz.
- **MINISTERIO DE TRABAJO**
Institución pública que registra y regula los cumplimientos de los derechos y obligaciones sociolaborales de las trabajadoras y trabajadores y de las servidoras y servidores públicos

2.1.2.3. ASPECTOS LEGALES

Las empresas deben trabajar bajo la ley general del trabajo (8 de Diciembre de 1942) ya que es una base para los estándares de trato a los trabajadores en la administración de las empresas.

Además de las reglamentaciones según el tipo de sociedad que se crea como empresa, las reglamentaciones se encuentran en:

- Guía de trámite para inscribir una sociedad de responsabilidad limitada srl
- Guía de trámite para inscribir una empresa unipersonal
- Guía de trámite para inscribir una sociedad anónima sa

2.1.3. ADMINISTRACIÓN DE MYPES EN BOLIVIA

Debido al entorno de la empresa seleccionada, es necesario realizar una descripción del entorno general de las MYPES en Bolivia.

Las MYPES han ocupado un pequeño espacio en Bolivia, en comparación al espacio de las microempresas, pero más que el que ocupan las grandes empresas.

IMAGEN 2-1: Estructura empresarial de Bolivia



Fuente: Obtenido de la página de la Razón (Vásquez, 2013)

Las Microempresas conforman casi el 95% de las empresas en Bolivia, dejando casi a un 4,8% entre empresas pequeñas y medianas, y el porcentaje más pequeño es correspondiente a las grandes empresas.

2.1.3.1. CARACTERÍSTICAS

Por experiencia con empresas de esta naturaleza, suelen tener las siguientes características:

- Son conformadas por familia o amigos cercanos, se evaden personas extrañas sin importar la capacidad.
- Poca seriedad en sus actividades y formas de operar en la empresa.
- Espacios de trabajos improvisados.
- Funcionamiento sin registro alguno.
- Cumplen con a tiempo con sus clientes.
- Clientes satisfechos.
- Marketing de boca a boca (recomendaciones de clientes satisfechos).
- Procesos de producción artesanales.

2.1.3.2. COMO FUNCIONAN

La mayoría empieza con una o dos personas (micro empresa), con una idea rentable, realizada de manera artesanal, en un espacio del hogar (cocina, baño, living, y otros). Si este producto o servicio es bien recibido entre los clientes (amigos, conocidos o familiares, pocos empiezan vendiendo u ofreciendo un servicio en la calle), se produce en mayores cantidades y comienza una campaña de marketing *de boca en boca*, con recomendaciones de los clientes satisfechos.

El siguiente paso en su evolución es el buscar más personal, en su mayoría personas de confianzas o parientes o por recomendaciones de estos.

La compra de pequeñas maquinas que aligeren el proceso de producción es lo más difícil, ya que se necesita el dinero para esto, y el prestamos es lo más utilizado, muy pocos poseen el capital para una inversión. Es muy raro ver la compra o alquiler de un inmueble para el negocio.

La formalidad se ha vuelto algo opcional en la PYMES, algunas acceden a la legalización de sus papeles, otras, por el contrario, sin ninguna de estas formalidades.

Las PYMES suelen quedarse en este punto, en *status quo*, ya que no buscan la mejora para llegar a ser una empresa grande.

2.1.3.3. PROBLEMAS QUE ENFRENTAN

Si bien las MYPES y PYMES son diamantes en bruto, que pueden llegar a ser grandes empresas, enfrentan problemas de manera externa que evitan su crecimiento:

- *Financiamientos para su crecimiento*
Los créditos que se ofrecen a MYPES son con garantías e intereses altos, poco accesibles para emprendimientos.
- *Burocracia*
Muchos empresarios opinan que los plazos, requisitos y exigencias que se les pide para formalizar el negocio, provocan que los emprendedores desistan de la idea de un nuevo negocio.
- *Falta de tecnología*
Para darle valor agregado al producto es necesario un proceso de transformación, y este se apoya en maquinaria. El problema se genera por los costos de importación de maquinaria adecuada a su empresa.
- *Contrabando*
La mercadería traída de forma ilegal tiene un precio mucho más bajo que el de un producto nacional. Si bien la competencia sana motiva a la superación, el contrabando es algo totalmente perjudicial.

2.1.3.4. SUS LÍDERES

No suele ser las personas más calificadas para un puesto de gerencia, es decir no poseen estudios universitarios, o años de experiencia con el negocio o similares.

El líder suele ser la persona que puso el capital de trabajo, un emprendedor aspirando a ser su propio jefe o aquella persona que dirige el trabajo, pero que desconoce el proceso productivo.

Pero existen beneficios en ser líderes de MYPES, entre ellos se puede mencionar:

- *Innovaciones rápidas*
Manejar a pocas personas, permite que los cambios producidos por una innovación sean fácilmente aplicados.
- *Retroalimentación*
La facilidad de poder ajustar las operaciones de los procesos para lograr productos o servicios de calidad
- *Comunicación*
Hablar y entender al resto de la compañía es bastante sencillo, no es necesario realizar citas a gerencia o cartas.

2.1.4.EMPRESAS COMO CUERPO HUMANO

La comparación de cuerpo humano y empresa es profunda, se aproxima a la realidad de la empresa, rigiéndose en los siguientes principios:

- Interrelación
- Totalidad
- Búsqueda de metas
- Inputs y outputs
- Transformación
- Jerarquía



2.1.4.1. COMPONENTES

Los componentes se compararán entre algunos sistemas del cuerpo humano y áreas que posee la empresa

CUADRO 2-6: Comparación de cuerpo humano con una empresa

SISTEMA U ORGANO DEL CUERPO HUMANO		FUNCION PRINCIPAL	SISTEMA U ORGANO DE LA EMPRESA
<i>SISTEMA NERVIOSO</i>	<i>CEREBRO</i>	Controlar las demás funciones del organismo.	<i>GERENTE</i>
	<i>NEURONAS</i>	Recibe información del medio y la lleva al centro de control del organismo para que este produzca una respuesta.	<i>SISTEMA DE ATENCION AL CLIENTE Y RECEPCIONISTAS</i>
<i>SISTEMA DIGESTIVO</i>		Transforma productos que no le sirven directamente al organismo, en productos que pueden ser útiles para él.	<i>SISTEMA DE PRODUCCION</i>
<i>SISTEMA RESPIRATORIO</i>		Purifica los productos útiles para el organismo.	<i>SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD</i>
<i>SISTEMA CIRCULATORIO</i>		Recoge los productos útiles para el organismo y los ponen a circular.	<i>SISTEMA DE MERCADEO</i>
<i>SISTEMA ENDOCRINO</i>		Se encarga de mantener el orden y regular las funciones del organismo.	<i>SISTEMA DE NORMAS, LEYES Y REGLAMENTOS</i>
<i>SISTEMA LINFATICO</i>		Evita que ingresen al organismo cuerpos extraños que puedan interrumpir su normal funcionamiento.	<i>SISTEMA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA</i>
<i>SISTEMA OSEO</i>		Le dan la estructura al organismo.	<i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i>
<i>SISTEMA EXCRETOR</i>		Mantiene limpio el organismo para el buen funcionamiento del mismo.	<i>SISTEMA DE ASEO Y MANTENIMIENTO</i>
<i>SISTEMA MUSCULAR</i>		Son la fuerza del organismo. Debe estar en constante movimiento para mantenerse fuerte.	<i>SISTEMA FINANCIERO</i>

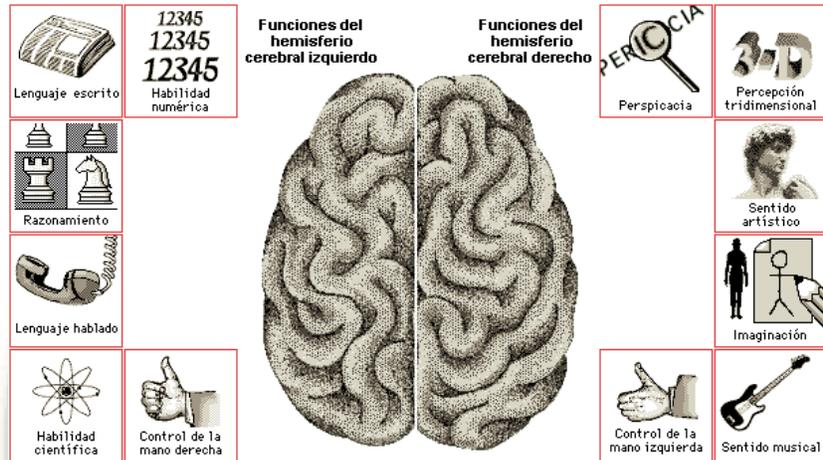
Fuente: Obtenido de la página *EMPRENDICES* (Fxrader, 2010)

Con esta descripción se aprecia la importancia de todas las áreas de una empresa, sea cualquier tipo de empresa.

2.1.4.2. CEREBRO

El análisis mostrado llama al cerebro como el gerente de la empresa, y esto nos da un pensamiento aún más profundo, se sabe que el cerebro tiene dos hemisferios, que trabajan de forma coordinada para poder controlar las funciones que se desempeñan, pero estos hemisferios controlan diferentes aspectos del cuerpo

IMAGEN 2-2: Funciones de los hemisferios del cerebro



Fuente: Obtenido de la página COACHING Y BIENESTAR (Quintana, 2012)

Los hemisferios distribuyen sus tareas de tal forma que no se afectan el uno al otro y son complementarios.

2.1.4.2.1. LOS HEMISFERIOS

Los hemisferios del cerebro permiten al cuerpo humano realizar diferentes tareas o desarrollar múltiples habilidades. Las siguientes corresponden a las características que posee cada hemisferio, según se describe en siguiente cuadro.

CUADRO 2-7: Características de los hemisferios del cerebro

CARACTERÍSTICAS DE LOS 2 HEMISFERIOS CEREBRALES	
HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
Verbal: Usa palabras para nombrar	No verbal: Tiene conocimiento de las cosas describir, definir. Pero con una relación mínima de las palabras.
Analítica: Soluciona las cosas paso a paso	Sintética: Une las cosas para formar todos o conjuntos.
Simbólica: Usa un símbolo para representar algo.	Concreta: Se relaciona con las cosas tal como algo. son en el momento presente
Abstracta: Toma un pequeño fragmento de información y lo usa para representar el todo.	Analógica: Ve semejanzas entre las cosas; comprende las relaciones metafóricas
Temporal: Lleva cuenta del tiempo y ordena las cosas en sucesión. Una tras otra.	Atemporal: No tiene sentido del tiempo.
Racional: Extrae conclusiones basándose en el pensamiento lógico y en datos.	No racional: No necesita basarse en la razón ni en datos
Digital: Usa números, como al contar.	Espacial: Ve las relaciones entre una cosa y otra; y la manera como las partes se unen para formar un todo.
Lógica: Extrae conclusiones basándose en la Lógica (de manera ordenada)	Intuitiva: Da saltos de comprensión, con frecuencia se basa en datos incompletos.
Lineal: Piensa en función de ideas encadenadas, de modo que un pensamiento sigue directamente a otro, y esto suele conducir a una conclusión convergente	Holística: Ve la totalidad de las cosas de vez. Percibe formas y estructuras en su conjunto, lo cual suele conducir a conclusión convergente

Fuente: Obtenido de la página COACHING Y BIENESTAR (Quintana, 2012)

2.1.5. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PASTELERAS

2.1.5.1. CARLO'S BAKERY

Carlo's Bakery fue fundada en 1910 por Carlo Guastaffero y comprada por Bartolo Valastro en 1964. Luego de la muerte de Bartolo Valastro, la pastelería fue heredada a sus hijos Grace, Maddalena, Mary, Lisa y Bartolo Jr. (Buddy Valastro).

Fue gracias a la familia Valastro que Carlo's Bakery obtuvo premios y reconocimientos, además de apariciones en programas de televisión (Modern Bride, The Knot y Cake Boss).

Actualmente Carlo's Bakery es una empresa familiar, administrada por la familia Valastro, la cual indica los siguientes consejos, con los que se ha logrado que la empresa sea un éxito (Mallory, 2017):

- *Diversificar*
Buscar nuevas oportunidades para extender un negocio o para tener uno nuevo, son sugerencias para llegar más lejos como empresario. Se debe innovar para encontrar oportunidades en cualquier industria.
- *Trabajar en un cliente a la vez*
La espera en fila es lo primero que un cliente debe hacer para disfrutar de algún producto de Carlo's Bakery, esa espera que se realizó compromete a la empresa con el cliente, por tanto, es deber de la empresa el darle un trato adecuado, proveer al cliente de una experiencia inolvidable. Un excelente servicio al cliente lleva tiempo, pero es parte de la firma de la empresa.
- *El apoyo familiar junto con el trabajo duro alimenta el crecimiento.*
El apoyo de la familia dentro de la empresa es un pilar fundamental, en especial cuando uno piensa en dejar todo de lado, la familia motiva e inspira a seguir adelante.
El trabajo dentro de Carlo's Bakery, comienza desde las 6am y sigue hasta la media noche, para poder seguir adelante se necesita de pasión, amor y trabajo duro, para recordar a donde se desea llegar.
- *Sueña más grande que tus competidores*
Los productos que se brindan al público deben ser más grandes de los que uno puede imaginar, no limitar al equipo de trabajo, imaginar cosas nunca realizadas.
La innovación marca la diferencia entre las empresas.
- *Desarrollar su propia tecnología*
Carlo's Bakery tienen sus propias necesidades, necesidades que no pueden ser satisfechas por otros. Es por eso que uno de sus miembros de equipo desarrollo una aplicación que permite tener una relación con sus clientes y una comunicación interna, esto para ordenar y clasificar todo respecto a sus pedidos.

2.1.5.2. DOMINIQUE ANSEL BAKERY

Una pastelería que no solo posee fama, si no también productos creativos, como el caso de The Cronut™ (Dominique Ansel Bakery, 2011), producto que tuvo que ser patentado debido a su fama.

Calificada como la mejor pastelería en 2012, Dominique Ansel Bakery está ubicada en Nueva York, abierta al público desde noviembre de 2011, su dueño y chef principal Dominique Ansel ha logrado llamar la atención con sus productos y servicios.

La filosofía en Dominique Ansel Bakery es “no dejar que la creación mate a la creatividad”.

Los pilares fundamentales en la empresa son:

- *La innovación*
Variar recetas, ingredientes, colores o formas, todo es importante al momento de preparar cualquier producto en Dominique Ansel Bakery.
El chef Dominique motiva a su equipo de trabajo a realizar recetas nuevas e innovadoras.
- *Pasión y dedicación*
El equipo de trabajo deber apasionado. El chef Dominique no es exigente al contratar gente sin experiencia, siempre y cuando sean apasionados, dedicados y dispuestos a aprender.

2.1.5.3. TATTE BAKERY AND CAFE

Fue creada el año 2007 por Tzurit Or. su actual dueña y pastelera principal. Tatte Bakery And Cafe busca que sus productos tengan un look único y un sabor excepcional (Or, 2017).

La visión de la empresa es enriquecer la vida de las personas con productos de excelente acabado, combinaciones de sabor y texturas confortantes, atrevidos y familiares.

Los pilares fundamentales en la empresa son:

- *Libertad de creatividad*
La creatividad permite la creación de productos diferentes y que resalten de entre la competencia.
- *Educar, crear y formar*
Tzurit Or se encarga de que el equipo de trabajo crezca como profesionales y como personas. El personal refleja a la empresa, por tanto, se exige comportamientos adecuados, respeto y responsabilidad. Además, la empresa pule las técnicas pasteleras del personal, para que estas sean más finas en presencia y sabor, pero para que no se pierda el toque personal.
- *Amor y pasión*
La pasión por la pastelería es algo fundamental para Tzurit Or, ya que como indica ella misma, fue eso lo que la llevó de un pequeño pueblo a la gran ciudad de Nueva York.
El amor y la pasión al trabajo son reflejadas en la calidad de los productos, el ambiente de trabajo y en la satisfacción del cliente.

Tatte Bakery And Café tiene el siguiente personal en los correspondientes puestos de trabajo:

CUADRO 2-8: Personal Tatte Bakery and Café

Encargado	Puesto
Tzurit Or	Repostera y dueña
John Geloso	Director de operaciones
Jeff Tenner	Chef ejecutivo
Lauren Shanley	Director De Operaciones De Panadería Y Desarrollo De Productos
Justen Nickell	Pastelero ejecutivo
Brian Creeley	Director de finanzas
Jennifer Salamone	Asistente Ejecutivo de Negocios y Operaciones
Marc Champagne	Director de Construcciones e Instalaciones
Rich Moran	Director de operaciones
Jonathan Kilroy	Chef
Derek Craig	Jefe De Café Y De Educación
Lindsey Mason	Chef de producción pastelera
Aditya Sastri	Líder de panadería
Justin Fischer	Chef de masas saladas y gerente de producción
Peter Adams	Pastelero de Tatte Main Street
Bridget Delgiudice	Pastelero de Tatte Third Street
Douglass Guernsey	Chef de Tatte Third Street
Luis Maldonado	Chef de Tatte Brookline
Karen Church	Chef de Tatte Beacon Hill
Chris Green	Chef de Tatte Harvard Sq.
Lyh - Rhen Lam	Gerente de mercancías y aspecto visual
Ashley Krepps	Gerente de eventos y catering
Julie White	Gerente general de Tatte Brookline
Dillard Taylor	Gerente general de Tatte Third Street
Stevi Salafia	Gerente general de Tatte Broadway
Sylvie Chowdhry	Gerente general de Tatte Main Street
Saida Cooper	Gerente general de Tatte Beacon Hill
Reggie Días	Gerente general de Tatte Harvard Square
Juan Leandro	Gerente de logística y operaciones

Fuente: Cuadro realizado en base de la página Tatte Bakery and Café (Or, 2017)

2.1.5.4. GUIA MICHELIN

La guía Michelin, es una guía con información práctica, consejos de uso y reparación de neumáticos, planos de diferentes ciudades, listado de gasolineras, de hoteles, restaurantes y de talleres.

Cada año Michelin publica en más de 90 países de todo el mundo La guía MICHELIN, de la que se venden más de un millón de ejemplares. Los hoteles y los restaurantes son seleccionados por los famosos inspectores Michelin, que viajan de manera anónima para descubrir los mejores establecimientos de cada ciudad. (MICHELIN , 2017)

2.1.5.4.1. EVALUACIÓN

La evaluación que realiza la guía Michelin consiste en:

ESTRELLAS

Evaluación para establecimientos gastronómicos, en referencia a distintos parámetros fijados por sus propios jueces, destacan en calidad, creatividad y esmero de sus platos. Se asignan de una a tres estrellas.

Se puede mencionar a la pastelería Dominique Ansel Bakery, con su receta original *The Cronut*, producto totalmente original.

CUBIERTOS

Evaluación para establecimientos gastronómicos, en referencia al confort y el servicio con que se sirve a los clientes. Se asignan de una a cinco cubiertos.

CASAS

Evaluación para establecimientos hoteles, en referencia al confort y el servicio con que se sirve a los clientes. Se asignan de una a cinco casas.

2.2. LIDERAZGO

El liderazgo puede ser definido como “el influenciar con palabras y acciones, a las personas de alrededor para que den su máximo rendimiento al cumplir sus objetivos”.

Para Miguel Ángel Cornejo (Colegio de líderes, 2011) ser líder significa: “La capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.” Una frase que denota la importancia del líder en un grupo, es mencionada por Confucio “Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo”

El liderazgo en las empresas es un punto transcendental, ya que a través del liderazgo empresarial se llagan a cumplir las metas, misiones y objetivos que tiene la empresa.

Para esto el líder (que podría ser el gerente, dueño, responsable de área, supervisor u otro) debe ser quien ayude al resto, dando apoyo, seguridad, confianza y ejemplo al resto de colaboradores.

El liderazgo dentro de una empresa no siempre esta denotada por un cargo jerárquico, podría ser un empleado cualquiera el que tenga las características de líder para apoyar a sus compañeros.

2.2.1.CORRIENTES DE LIDERAZGO

2.2.1.1. TEORÍA DE LOS RASGOS

La teoría indica que los líderes no nacen, se hacen. La teoría trata de indicar que rasgos debe tener un líder para ser exitoso.

Algunos representantes de esta teoría:

- *Elton Mayo*

Consideraba dos factores para el éxito del liderazgo, a saber, el grado de autoritarismo-democracia y la satisfacción que producía en los subordinados. El problema con su teoría eran los resultados divididos, al parecer un factor determinante era el ambiente de desarrollo de la empresa

- *Ralph Stogdill*

Indicaba que un líder debía tener los siguientes rasgos: inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia, sin estas cualidades, uno no podía ser considerado un líder.

- *McCall y Lombardo*

Sus investigaciones en líderes dieron como resultados cuatro rasgos que determinaban el éxito o fracaso de un líder, estos son: Estabilidad emocional y compostura, reconocimiento de los errores, buenas habilidades interpersonales y amplitud intelectual.

2.2.1.2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Esta teoría sostiene que el comportamiento de las personas es fundamental para que sean líderes.

Algunos representantes de esta teoría:

- *Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio*

Los estudios identificaron dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, consideración (grado de sensibilidad del líder) y estructura de iniciación (grado de responsabilidad de los subordinados).

Con estas dos dimensiones es posible identificar cuatro tipos de liderazgo.

CUADRO 2-9: Teoría del comportamiento

CONSIDERACION	ALTA	RELACIONES HUMANAS	DEMOCRÁTICO
	BAJA	Laissez faire (dejen hacer, dejen pasar)	AUTOCRÁTICO
		BAJA	ALTA

ESTRUCTURA INICIAL

Fuente: Elaborado en base a estudios de la Universidad Estatal de Ohio

o *Los estudios de la Universidad de Michigan*

Sus estudios identificaron dos dimensiones del comportamiento, la orientación al empleado y la orientación a la producción.

Los líderes orientados al empleado, se enfocan en las relaciones interpersonales; muestran un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales entre los miembros.

Los líderes orientados a la producción, se enfocan en los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal es el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo se consideran medios para tal fin.

2.2.1.3. LIDERAZGO SITUACIONAL

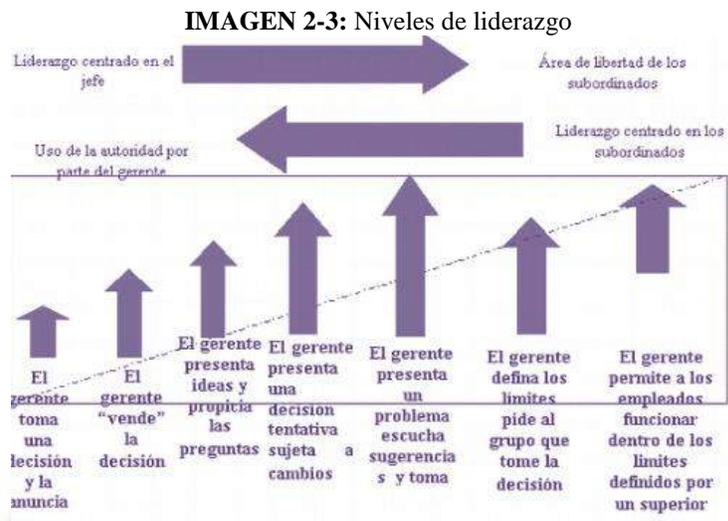
Corriente establecida por (Drucker P. , 1980), esta corriente indica que el líder nato existe, pero es difícil de encontrar al que cubra las expectativas necesarias.

Un líder solo posee cuatro características básicas:

- o La única definición válida de líder es, que se trata de alguien que tiene seguidores.
- o Un buen líder, no es alguien a quien se “ama” o se “admira”. Liderazgo no es popularidad, liderazgo obtención de resultados.
- o Los líderes son muy visibles, siempre dan el ejemplo. Liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero. Liderazgo es responsabilidad en lo que se hace.
- o Los verdaderos líderes son hacedores, no predicadores. Delegan muchas tareas, pero nunca delegan lo que saben realizar con excelencia.

2.2.1.4. TEORÍAS CONTINGENTES (TANNENBAUM Y SCHMIDT)

Su teoría indica que el tipo de liderazgo varía según las condiciones y las variables situacionales, la relación líder – seguidores, relación poder – situación y el tipo de tarea que se realizará en términos de estructura y complejidad.



Fuente: Taller de liderazgo (Ramirez Abdala, 2011)

La teoría indica siete tipos de liderazgo, en los cuales el liderazgo centrado en el jefe es inversamente proporcional al liderazgo centrado en los subordinados.

2.2.1.5. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Corriente establecida por (Hollander, 1984) en su libro “Leadership Dynamics: A Practical Guide to: Effective Relationship”. Esta corriente asume que las personas se motivan por las recompensas y los castigos que reciben por sus acciones.

El líder bajo esta corriente crea estructuras sociales, por las cuales los subordinados asumen ordenes con respectivas recompensas luego de realizarlas. En caso contrario se presentarán sanciones o castigos.

El líder y el subordinado saben lo que uno quiere del otro y por eso pueden trabajar con un objetivo común, aun cuando su recompensa es diferente.

2.2.2. TIPOS DE LÍDERES

Según Max Weber los líderes poseen características que es posible separar en tres tipos de líderes, el líder autocrático, el líder participativo o democrático y finalmente el líder liberal o de rienda suelta.

Las definiciones de Max Weber solían ser limitadas a ciencias sociales, pero con el tiempo han sido aceptadas a diferentes áreas.

2.2.2.1. LÍDER AUTOCRÁTICO

El líder autocrático piensa que él es único apto para la toma de decisiones, por tanto, dirige, controla y supervisa a los subordinados.

Para este tipo de líderes los subordinados deben ser obedientes y seguir las órdenes, esto para evitar desviaciones en los objetivos que se plantean y establecen.

2.2.2.2. LÍDER PARTICIPATIVO O DEMOCRÁTICO

Este tipo de líder realiza consultas con sus compañeros y subordinados, para conocer sus ideas, opiniones y puntos de vistas, pero no delega su derecho a tomar decisiones.

El líder participativo acepta contribuciones de sus subordinados siempre y cuando sea posible y práctico, de esta forma busca fomentar a los subalternos a tener mejores ideas y buscar mejores soluciones.

Ayuda al resto a tomar buenas decisiones, aunque él tiene la palabra final en decisiones de importantes

2.2.2.3. LÍDER LIBERAL O DE RIENDA SUELTA

Este tipo de líder se enfoca en los objetivos, no le interesa las acciones o decisiones que tomen los subalternos, lo importante es que se cumplan los objetivos.

El líder liberal tiene poco contacto con el resto. Los subalternos deben ser calificados y capaces para que este tipo de liderazgo funcione.

2.2.3.LIDERAZGO EN VALORES

Según (O'Toole, 1996)“*el liderazgo en valores es una actitud acerca de las personas, filosofía y el proceso*”. Con esto se permite al líder ser el líder de líderes.

El liderazgo no tiene una formula o receta, lo que hace que este sea un arte difícil de interpretar.

Gran parte de la filosofía del liderazgo en valores se basa en los pensamientos y principios de líder del expresidente de Estados Unidos, Teddy Roosevelt. La filosofía que mantenía, se enfocaba en escuchar a los demás, fomentaba las opiniones de sus asesores, otorgaba autoridad a sus subordinados, y lo más grandioso, dirigía con el ejemplo y no así con el poder.

Una de sus frases que potencia el liderazgo en valores es: *El mejor líder es aquel que tiene el criterio suficiente para escoger hombres buenos que lleven a cabo lo que él quiere realizar, y el dominio de sí mismo para no entrometerse mientras lo hacen.*

Los factores del liderazgo en valores son:

- Visión
- Confianza
- Autenticidad
- Integridad
- Esperanza
- Pasión
- Persistencia
- Convicción

Las características del líder que usa el liderazgo en valores son:

- Escucha a seguidores por respeto
- Cree en el bienestar de sus seguidores
- No realiza promesas
- Discierne los verdaderos intereses de su equipo

El liderazgo en valores permite el desarrollo en diferentes áreas de la empresa de una manera casi independientes, ya que los recursos humanos de la empresa comparten los mismos ideales y valores.

Los valores del líder se reflejan en la vida empresarial, no esconde nada y mantiene siempre informada a la empresa de su realidad (ventas, deudas, pedidos, compras), para convertir las necesidades y aspiraciones de sus seguidores en realidad.

2.2.3.1. VALORES EMPRESARIALES

Los valores empresariales más importantes según encuestas elaboradas por el Stanford Business Review (PUBLICACIONES SEMANA S.A., 2016)):

- Trata a los demás como te gustaría ser tratado
- Integridad
- Ser directo
- Confianza
- Comunicaciones honestas y abiertas
- Agradecimiento
- Honestidad, simplicidad y hacer algo que tenga un valor real para usted
- Pasión
- Transparencia y una cultura abierta
- Trabajar para hacer un cambio en el mundo

2.2.3.2. LOS SIETE ESPÍRITUS (VALORES DE LIDERAZGO EN JAPÓN)

Los siete espíritus son valores identificados por Konosuke Matsushita, empresario fallecido de Electric Company (Panasonic).

Matsushita creía firmemente que una empresa tan grande como la suya era responsable de ayudar a toda la sociedad a prosperar y no simplemente a los propietarios de la empresa. En 1933 Matsushita, durante la gran depresión, creó siete "principios":

- Servicio al público –proporcionar productos de alta calidad y servicios a precios razonables, contribuimos al bienestar de la población.
- Imparcialidad y honestidad – ser justo y honesto en todos nuestros negocios y conducta personal.
- Trabajo en equipo para una causa común – juntar habilidades, basados en el manual, la confianza y el respeto.
- Unir esfuerzo para la mejora – nos esforzaremos constantemente para mejorar nuestras acciones personales y corporativas.
- Cortesía y humildad –respetar los derechos y necesidades de los demás;
- Estar de acuerdo con las leyes naturales – vamos a cumplir con las leyes de la naturaleza y adaptarnos a las condiciones cambiantes que nos rodean.
- Gratitud por las bendiciones – siempre estar agradecidos por todas las bendiciones que hemos recibido.

2.2.3.3. **REPRESENTANTES DEL LIDERAZGO EN VALORES**

Se mencionará a cuatro exponentes de esta filosofía, si bien llegaron a cargos altos debido a la relación con familiares, demostraron que estaban capacitados para dar un cambio a la empresa y sus colaboradores.

2.2.3.3.1. MAX DE PREE

Max De Pree, fue el antiguo director general de Herman Miller, hijo del fundador de la empresa D.J. De Pree. Padre e hijo dirigieron la compañía para que esta sea líder y no seguidora.

La empresa es fabricante de muebles y equipo de oficina, muebles para el hogar. Reconocida por sus diseños innovadores.

IMAGEN 2-4: Logo de la empresa Herman Miller



Fuente: Imagen obtenida de (© Herman Miller, Inc., 2016)

En el liderazgo de Max De Pree, la empresa tenía la regla de *dejarse llevar por los puntos fuertes de los demás*, esto en relación a expertos

(diseñadores y profesionales del tema) y a los empleados que trabajaban en Herman Miller. Esto se complementaba con el plan Scanlon, de tal manera que la empresa era una integración total de todos los trabajadores y ejecutivo y todas sus propuestas de mejora (Max De Pree Center for Leadership, 2016).

Características del liderazgo según Max De Pree:

- La primera responsabilidad de un líder consiste en definir la realidad; la última en dar las gracias. El líder es un servidor.
- Las mejores comunicaciones nos obligan a escuchar. La información es poder, pero de nada sirve si se acapara. Para que una organización o una relación funcione, el poder debe compartirse.
- Los líderes no infligen dolor, lo padecen.
- El liderazgo consiste en liberar a las personas para que hagan lo que tiene que hacer de la manera más eficaz y humana posible.
- Las señales de un liderazgo sobresaliente se encuentran entre los seguidores.

2.2.3.3.2. JAMES HOUGHTON

James Houghton, conocido como el director general de la transformación de la empresa Corning. Tataranieto del fundador de la empresa, su deseo era proteger la herencia familiar.

La empresa estaba orientada a los materiales como el vidrio, actualmente se encarga de la ciencia de los materiales, con su amplia experiencia en vidrio de especialidad, cerámica y física óptica para desarrollar productos nuevos.

IMAGEN 2-5: Logo de la empresa Corning



Fuente: Imagen obtenida de (© Corning Incorporated, 1994)

Al principio Houghton no estaba preparado para ser líder, pero cuando se decidió a serlo, se dio cuenta que el cambio empezaba con él, para que la empresa progrese (Bloomberg, 2016).

Características para un buen liderazgo según James Houghton:

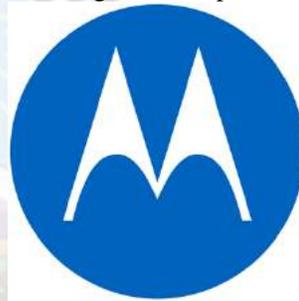
- Cada empleado debe tener la oportunidad de participar plenamente, de crecer profesionalmente y de poder desarrollar todo su potencial.

- El verdadero espíritu del liderazgo es el que no siempre está seguro de tener razón. Los líderes que no están totalmente seguros de tener razón son líderes que escuchan.
- Los empleados deben tener responsabilidades, pero también el poder que ello implica, cualquier cosa menos que eso provocara cinismo y escepticismo, y no hay nada más desmoralizador para los empleados que descubrir que su escepticismo está justificado.

2.2.3.3.3. ROBERT GALVIN

Robert Galvin asumió la dirección de Motorola en el año 1959, luego de la muerte de su padre Paul, el fundador de la empresa. La empresa Motorola dedicada a la electrónica y las telecomunicaciones.

IMAGEN 2-6: Logo de la empresa Motorola



Fuente: Imagen obtenida de (© Motorola Mobility, 2016)

Robert Galvin propuso un plan de 10 años para cambiar la empresa, pero se dio cuenta que no lograría nada si no contaba con el apoyo de todos los empleados de la empresa. Debido a esto Motorola permitió que sus obreros se administraran a sí mismos. Inicio el trato con dignidad, pero con disciplina (Pozzi, 2011).

La metodología de empleados autónomos se basó en que todos los empleados participaban en las decisiones que afectan su trabajo y todos participan en las recompensas financieras que genera su trabajo.

Características para un buen liderazgo según James Houghton:

- La confianza es poder; el poder de confiar en los demás y de que estos confíen en nosotros es una cualidad previa esencial e inherente para desarrollar y aplicar una cultura creativa de forma óptima.
- Demostrar continua disposición a alcanzar y arriesgar, una disposición a innovar.
- Motivar a los empleados para que tomen iniciativas y sean lo más productivos posibles, sin violar los valores morales del líder y de la empresa.

2.2.3.3.4. JAN CARLZON

Jan Carlzon, fue el director ejecutivo de Scandinavian Airlines System, entre los años 1981 y 1993. Autor del libro *moments of truth*.

IMAGEN 2-7: Logo de la empresa Scandinavian Airlines System



Fuente: Imagen obtenida de (Wikipedia®, 2016)

Características para un buen liderazgo según James Houghton (Portas, 2013):

- Voltear de cabeza la pirámide organizacional, líderes deben servir a los seguidores.
- Que las personas se fijen metas , otorgándoles la responsabilidad total de alcanzar un resultado determinado
- La clave de todo es la información, cuando un individuo tiene la información no tienen más remedio que tomar la responsabilidad.

2.3. MODELOS GERENCIALES

De acuerdo a (BARNAT, 2014) El modelo estratégico de la gerencia identifica conceptos de la estrategia y los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia permitiendo a la organización satisfacer su misión.

Existen diferentes modelos gerenciales o de gerencia, todos con estrategias diferentes buscando el bien común de la empresa u organización.

Los modelos gerenciales son estrategias que sirven de base para un desarrollo óptimo de la empresa u organización. La creatividad es la base de su éxito.

Los diferentes modelos gerenciales según (Cita empresarial, 2010) son:

- *Cerrados* :
Este tipo de modelos son utilizados por las pequeñas empresas y se caracterizan principalmente por manejar la información para ellos, no hay contacto con el resto del equipo y las decisiones son unilaterales solo interviene el gerente
- *Autoritarios*:
En este tipo de modelos prevalece la imposición de reglas, la comunicación es unilateral, las personas trabajan bajo presión por lo cual podemos decir que es inadecuado aplicarlo desde el punto de vista gerencial.

- *Autosuficiencia:*
Se caracteriza por la gestión no delegada, en este modelo la información es muy controlada, no existen estándares de trabajo y no se asume el cambio como evolución.
- *Compartidos:*
Esta gerencia es de comités, se trabaja en equipo, las decisiones y la comunicación son compartidas.
- *Participativos:*
Esta es una gerencia muy moderna en donde se construye una red de comunicación representada por comités liderados, operaciones supervisadas, empoderamiento y asesorías.
- *Peregrinos:*
La disciplina administrativa tiene la responsabilidad de proveer modelos adaptados a la realidad y presente y la por venir. Las capacidades de liderazgo constituyen un rasgo distintivo del perfil gerencial, quizá prioritario y, al distinguirlo como una capacidad nos referimos a que puede ser desarrollada y aprendida. Esta gerencia se caracteriza por una estructura satelital, un equipo auto dirigido, el poder en el mercado y por la información es pública.

Los términos dominantes en los modelos gerenciales son:

- *Misión*
Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"
La declaración de Misión describe el propósito general de la organización respecto a los clientes.
- *Visión*
La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. (Villamor, 2015)
- *Metas*
Relacionado con la misión de la empresa, con el propósito de la empresa, las metas de una empresa se dan en un margen de tiempo, como el incremento de ventas anuales o reducción de desperdicios mensual.
- *Objetivos*
Acciones que debemos realizar para poder llegar a cumplir las metas de la empresa, al igual que estas se realizan en un margen de tiempo.
- *Estrategia*
Son los medios por los cuales se cumplirán los objetivos que tenga la empresa, con una estrategia se buscan ventajas competitivas. Contiene planes, programas y proyectos para cumplir la meta.

- *Táctica*
La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición. (Bedolla, 1997-2003)
- *Política*
Complementa a las estrategias, se centra en el compromiso del personal a través de los niveles jerárquicos de la empresa.

2.3.1.PILARES DE LOS MODELOS GERENCIALES

Los modelos de gerencia pueden apoyarse en diferentes filosofías para su satisfactoria realización en la empresa u organización. Estos se usan según la experiencia o conocimiento del líder o la persona que promueva el cambio o aplicación del modelo gerencial.

2.3.1.1. KAIZEN

La palabra Kaizen combina las palabras japonesas KAI=cambio y ZEN=bueno. Su concepto administrativo es mejora continua. Esta filosofía japonesa indica que los grandes cambios pueden realizarse en pequeños avances continuos, además que nunca se llega a la perfección, porque siempre es posible la superación.

La filosofía Kaizen es sencilla de entender, pero el componente clave para su ejecución es la perseverancia de todos los componentes de la empresa. Pueden ser clasificadas como baratas o de bajo costo, pero sus resultados pueden dejar una mayor margen de ganancia a la empresa.

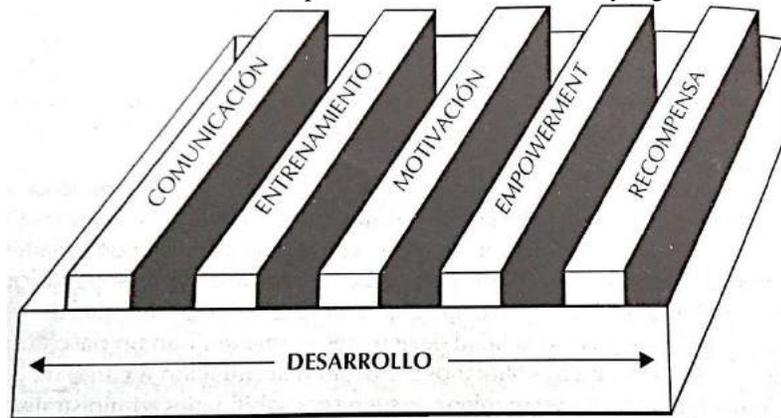
Necesitan de un tiempo para mostrar resultados, requieren de voluntad y de bastante apoyo de todos los empleados y empleadores de la empresa.

Entre algunas herramientas que ayudan a las empresas podemos mencionar:

- Just in time
- Kanban
- Diagrama de espina de pescado
- Diagrama hombre maquina
- TPM

Para su desarrollo óptimo se debe tener los siguientes pilares como base en la relación líder-seguidores:

IMAGEN 2-8: Pilares para el desarrollo entre líder y seguidores



Fuente: Imagen obtenida de (Barnes, 1996)

El líder comunica que acción debe realizar su seguidor, si este no sabe cómo realizar la tarea se lo debe entrenar, si el empleado no desea realizar la tarea se lo motiva, si el seguidor es competente y responsable se le delega más responsabilidades con la empresa (empowerment), finalmente el seguidor debe recibir una recompensa.

2.3.1.2. CALIDAD TOTAL

Como indica (Salazar & Garcia, 1995) la calidad total es la adaptación permanente de los productos a las necesidades explícitas o implícitas de los clientes externos e internos mediante el control de todas las actividades de la empresa.

La filosofía de calidad total nos permite brindar un servicio o un producto que satisface las necesidades del cliente, esta filosofía debe estar presente en todas las áreas de la empresa, pues de esto depende que el resultado final (producto o servicio) tenga todas las características necesarias.

Se apoya de las siguientes herramientas:

- Lluvia de ideas
- Hojas de inspección y verificación
- Histogramas
- Diagramas de flujo
- Diagramas de Pareto
- Diagramas causa – efecto
- Diagrama de dispersión
- Gráficos de control

2.3.1.3. BENCHMARKING

De acuerdo a (Zapata, 2008), "Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia"

El benchmarking es una forma de comparar nuestros avances y resultados, para saber que fallas o éxitos se lograron, y que variables prevalecen. Las comparaciones se realizan con la competencia y dentro de la misma organización.

Es posible realizar benchmarking en los siguientes aspectos:

- Para medir los procesos y rendimientos
- Estratégicos y competitivos
- Sobre clientes y proveedores
- Plantilla de empleados

2.3.1.4. **REINGENIERIA**

La reingeniería puede definirse como el proceso de rediseñar operaciones para lograr tres cosas:

- Reducir costos operativos
- Aumentar la calidad del producto
- Mejorar el servicio al cliente

Al igual que en las otras filosofías, el recurso humano es un factor importante para que la reingeniería sea un éxito o un fracaso. En el siguiente cuadro se compara las actitudes que deben tener los trabajadores en un ambiente tradicional y en un ambiente donde se ejecuta la reingeniería.

CUADRO 2-10 Actitudes del trabajador, ambiente tradicional Vs reingeniería

ACTITUDES DEL TRABAJADOR	
AMBIENTE TRADICIONAL	REINGENIERIA
Mi jefe paga mi salario respecto de la palabrería acerca de atender clientes el objetivo real es mantener al jefe contento.	Los clientes pagan nuestro salario, debo hacer lo necesario para satisfacerlos.
Solo soy un engranaje en la rueda, mi mejor estrategia es agachar la cabeza y no llamar la atención.	Todo trabajo en mi empresa es esencial e importante, me pagan por lo que valgo.
Si algo falla, culpo a alguien más, ¿Por qué tienen que identificarme con el problema?	Debo aceptar mi responsabilidad en los problemas y resolverlos de la mejor forma posible.
Mientras más reportes directos haga, más importante soy. Gana el que tiene el imperio más grande.	Pertenezco a un equipo, fallamos o tenemos éxito juntos y si fallamos ninguno es el ganador.
El mañana será igual a hoy día. Siempre lo ha sido; así que el pasado de la empresa me dice todo lo que necesito saber.	Nadie sabe lo que trae el mañana aprender constantemente es parte de mi trabajo.

Fuente: Cuadro en base a Reingeniería: mito o realidad (Barbachán, 1995)

2.3.1.5. **COACHING EMPRESARIAL**

“Metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación” Según (Liderhaz-GO!, 2011). El ciclo que sigue el coaching se describe en el siguiente

gráfico, identificando seis etapas, establecimiento de la relación, diagnóstico de las necesidades, plan de acción, acción y monitoreo y la última etapa feedback y seguimiento.

IMAGEN 2-9: Ciclo del Coaching



Fuente: Obtenido de la página web Experto en Coaching (Suarez, 2013)

Los elementos que posee el coaching empresarial:

- Selección de personas:
Se escoge a las personas con capacidades de líder, o si tienen influencia en el grupo de trabajadores.
- Formación:
Se analiza las formas de interacción del líder con los seguidores, se refuerzan las habilidades débiles, se trabaja con elementos de reducción de estrés e integración en el trabajo de equipo.
- Definición de roles:
Se definen las tareas de las personas que conforman el equipo de trabajo, además del rol de los equipos en las áreas de trabajo.
- Trabajo de motivación:
El coach motivará al equipo de trabajo en el tiempo que dure la evolución del personal.
- Refuerzo de la identidad corporativa:
Lograr que la empresa y cada uno de sus componentes posean una imagen definida, expresada en valores, misión y objetivos.

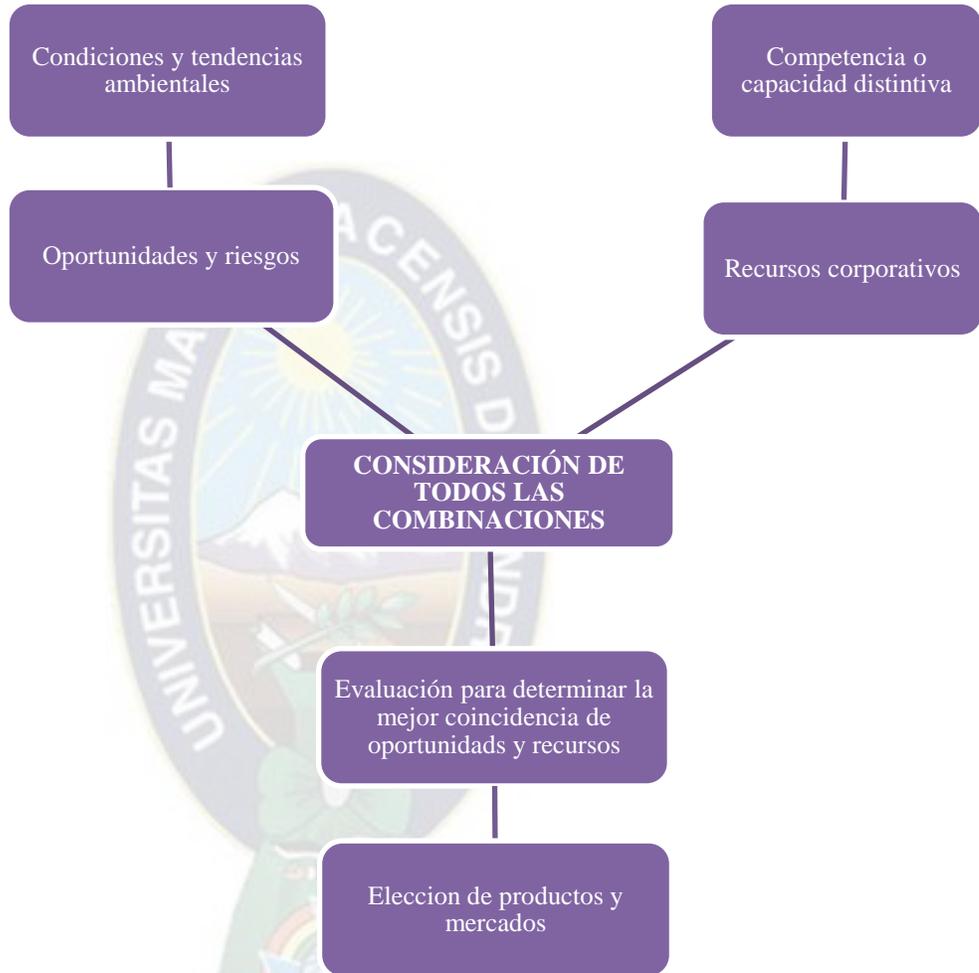
Entre algunas técnicas de coaching para motivar equipos de trabajo, se menciona:

- Exposiciones grupales
- Lluvia de ideas
- Juego de cualidades

2.3.2. MODELO DE ANDREWS

Se basa en decisiones que apuntan a cumplir sus propósitos y metas, relaciona las oportunidades con los recursos de la organización. El modelo produce las principales políticas y planes para alcanzar las metas.

DIAGRAMA 2-1: Modelo de Andrews



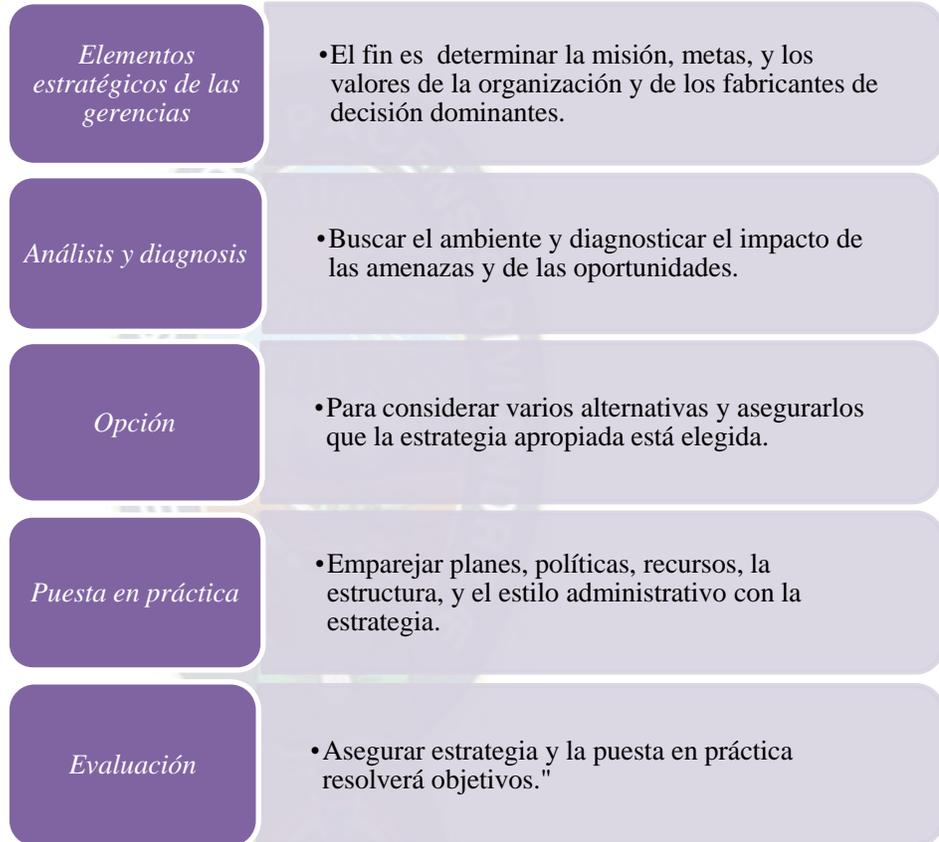
Fuente: Elaborado en base a Administración Estratégica (Sturcarelli, 2016)

2.3.3.MODELO DE GLUECK

Guillermo F. Glueck desarrolló varios modelos de la gerencia estratégica basados en el procedimiento de toma de decisión general.

Glueck analizó el proceso del planeamiento en análisis y diagnóstico, opción, puesta en práctica, y las funciones de la evaluación. Este modelo también trata la dirección, la política, y factores de organización.

DIAGRAMA 2-2: Modelo de Gluek

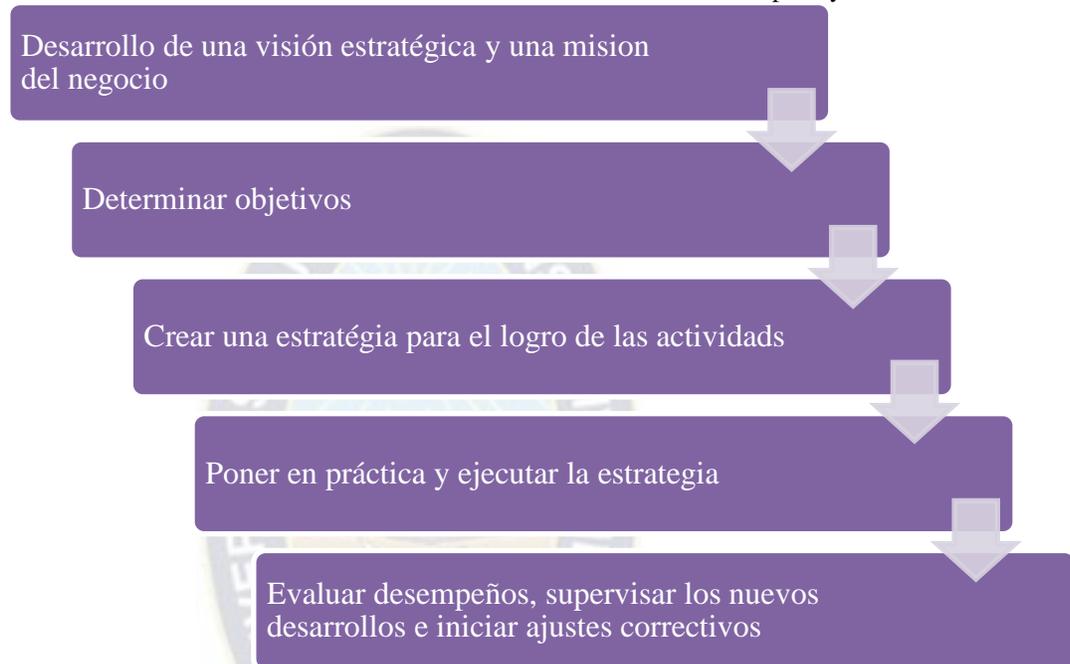


Fuente: Elaborado en base a Strategic Management: Formulation and Implementation (BARNAT, 2014)

2.3.4. MODELO DE THOMPSON Y STRICKLAND

Para Thompson y Strickland la gerencia estratégica es un proceso en curso: *nada es final y todas las acciones y decisiones anteriores están conforme a la modificación futura*. Este modelo destaca las relaciones entre la misión de la organización, sus objetivos largos y de corto alcance, y su estrategia.

DIAGRAMA 2-3: Fases del modelo de Thompson y Strickland



Fuente: Elaborado en base a diapositivas (Brazon, 2014)

La misión y los objetivos de la empresa deben combinarse para definir al negocio y su voluntad.

2.3.5. MODELO DE KOREY

El modelo de Korey incorpora funciones del planeamiento y de control. Se basa en modelos existentes; pero se diferencia en contenido, énfasis, y proceso.

Apunta a otros aspectos complementarios:

- Desarrollo de la filosofía educativa.
- Sistemas del valor
- Responsabilidades sociales
- Estudios de viabilidad.

Según (BARNAT, 2014) el modelo de Korey consiste en tres etapas:

- 1) Fase de análisis preliminar
- 2) Fase del planeamiento estratégico
- 3) Fase estratégica de la gerencia.

Korey indica que el planeamiento sistemático consiste en por lo menos cuatro subprocesos continuos:

- 1) Estudios que planean.
- 2) Revisión y control.
- 3) Estudios de viabilidad
- 4) Análisis de estudios de viabilidad.

El planeamiento es un proceso continuo, todos los subprocesos se integran y se actúan complementariamente; esto hace que el modelo sea dinámico.

2.4. INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Existen una variedad de empresas que innovan a nivel gerencial o modo de funcionamiento, estos cambios causados por la innovación, permiten a la empresa crecer con un mejor desarrollo que tendrían siguiendo una conducta clásica en su funcionamiento.

Una innovación en organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Manual de OSLO (OCDE; Eurostat, 2006)

IMAGEN 2-10: Beneficios de la innovación organizacional



Fuente: Obtenido de la página web Experto en Coaching (Aguilera, 2016)

Los beneficios de la innovación organizacional:

- El potencial creativo de la empresa se incrementa.
- Los canales de información mejoran, logrando mejoras en la condición laboral.
- La empresa u organización crea su propia cultura buscando favorecerse.
- Los procesos internos mejoran con la ayuda de los cambios.

Una tesis bastante particular es la de (Castaño Sánchez, 2013) titulada *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*, que señala los cambios a realizar en empresas respecto a preocupación por el desarrollo de los trabajadores y valoración e importancia de aspectos tales como la identificación con la cultura organizativa, la integración en el equipo de trabajo.

2.4.1.GESTIÓN DE LA INNOVACION ORGANIZACIONAL

La innovación organizacional, busca nuevas formas de métodos organizativos en la empresa para el beneficio de la misma. La implementación puede tomar un mes, tres meses, medio año, un año o más, esto depende de la complejidad de método o modelo propuesto y del tamaño de la empresa.

Para que esta innovación se lleve a cabo, se siguen los siguientes pasos:

- *Compromiso*
Antes de iniciar cualquier cambio, la empresa debe estar motivada a realizarlo, entender que es por el bien de todos y que por lo tanto todos deben participar.
- *Diagnósticos*
Para mejorar y brindar un buen producto o servicio, se debe identificar las necesidades de los clientes externos e internos. Conocer la situación por la que está pasando actualmente la empresa.
- *Definición*
Al identificar todo lo que necesitan los clientes, se escoge un sistema, normas, modelos o manuales adecuados a la empresa.
- *Metas*
Trazar de manera clara las metas que se desea cumplir, además de indicadores que verifiquen el avance de estos y los tiempos que se establecen para cumplirlas. Los indicadores deben ser fáciles de medir.
- *Determinar responsables*
Todos son responsables cuando ocurren cambios en la empresa, aun así es necesario nombrar encargados, supervisores o líderes por áreas o equipos, para que dirijan el cambio buscando cumplir sus metas y objetivos.
- *Entrenamiento*
Se procede a capacitar a todos los involucrados, con los ajustes que se realizaran en la empresa y su papel en el mismo. Se usa los pasos del coaching empresarial.
- *Puesta en marcha*
El modelo o sistema elegido comienza a funcionar en la empresa.
- *Retroalimentación y optimización*
Luego de que el sistema o modelo se ponga en marcha, se debe analizar los resultados obtenidos, mejorar las fallas y realizar mejora continuas para que la empresa siga su avance y llegue a cumplir sus metas.

2.5. TIPOS DE INTELIGENCIA

2.5.1. INTELIGENCIA COGNITIVA O LÓGICA

Un tipo de inteligencia, que es la más conocida en el mundo. Se define como *“la capacidad de razonamiento lógico: incluye cálculos matemáticos, pensamiento numérico, capacidad para problemas de lógica, solución de problemas, capacidad para comprender conceptos abstractos y razonamientos”* según (López Reyes, 2006).

Entre sus características están:

- Percibir los objetos y su funcionamiento en su entorno
- Domina los conceptos causa y efecto
- Plantea y prueba hipótesis

Esta inteligencia puede medirse por medio del IQ (Intelligenz-Quotient) o Coeficiente Intelectual. Si bien antes definía bastante a una persona, ahora se sabe que hay otros tipos de inteligencia.

2.5.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

“La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”, según (Goleman, 1995)

La inteligencia emocional maneja las siguientes capacidades:

- *Conocer emociones y sentimientos*
Permite una dirección más clara de donde ir en la vida, los objetivos están claros. Conoce y reconoce lo que siente.
- *Aprender a manejar las emociones*
La conciencia auxilia al manejo de las emociones de manera que se esté en equilibrio con las mismas.
- *Aprende a crear motivaciones propias*
Las motivaciones nos permiten seguir adelante, es posible manejar nuestras emociones para que la motivación no desaparezca.
- *Aprender a reconocer las emociones de los demás*
La empatía permite sincronizar nuestras emociones con las del resto.
- *Aprender a gestionar las relaciones*
Las relaciones interpersonales se desarrollan de maravilla, comprendiendo las emociones del resto y respetando las nuestras.

Puede ser medido según muchos aspectos (relación con el resto, autoestima y otros), existen variedades de tests hechos por especialistas y disponibles en línea o internet.

2.6. DOS LÍDERES EN UNA EMPRESA

Existen algunas empresas que ofrecen puesto de trabajos compartidos para mejorar el desempeño de tareas y alivianar la carga del mismo, desde puestos como reporteros, repartidores, hasta gerentes.

Las empresas en Suiza como Blick (Periódico) ofrecen puestos compartidos para editores en jefe para tener puntos de vista diferentes y además de que permite que los trabajadores tengan un poco más de tiempo libre.

Ahora esta modalidad de puestos compartidos se ha usado con los CEO, así dando responsabilidades a ambos.

2.6.1. JIM HAGEMANN SNABE Y BILL MCDERMOTT

La empresa SAP de origen alemán, se dedica al diseño de productos informáticos de gestión empresarial.

IMAGEN 2-11: Logo empresa SAP



Fuente: Obtenido de la página web de SAP SE en Wikipedia (Wikipedia®, 2016)

El año 2011 Jim Hagemann Snabe (danés) Y Bill Mcdermott (norteamericano) empezaron a compartir el mando como co CEOs de la empresa SAP.

Indican que la lógica bajo la que funciona la compañía cambió, no es lo mismo una cabeza que dos cabezas. En un año y medio demostraron que el mando compartido es posible.

Estos dos líderes no tienen muchas cosas en común, pero si son complementarios, Snabe posee un perfil analítico, entiende mejor la mentalidad europea y conoce todas las operaciones de la empresa, mientras McDermott posee un carácter extrovertido, entiende la mentalidad americana, es un excelente vendedor, encargado de comercializar los productos y atraer nuevos clientes (Feloni, 2014).

Algunos consejos para el éxito en esta forma de liderar según estos co CEOs:

- Se necesitan indefectiblemente personas diferentes para que funcione
- Cuando nuestro cerebro hace un mal juicio, no hay mejor defensa que tener un colega, cuya aprobación se necesita, con un cerebro distinto.
- Si dos individuos no tienen una buena relación, el resultado es peor que cuando hay una sola cabeza.
- Mostrar un frente unido. Si algo interviene entre ellos dos es el fin. Algo así como un matrimonio, los conflictos se resuelven puertas adentro, y luego el discurso se unifica puertas afuera o con los hijos.
- Cuando hay algún conflicto, el resto no se involucra y deben resolverlo juntos, nadie debe dividirlos.
- La comunicación es vital, ambos líderes hablan mucho por teléfono y usan el sistema de telepresencia, hasta para conferencias de prensa.

El año pasado Snabe fue trasladado a la junta de supervisión, por decisión del consejo de la empresa. Y McDermott quedó como CEO único de la empresa, indica que no podría encontrar a alguien con quien se complementa tanto como lo hacía con Snabe.

2.6.2.SAFRA CATZ Y MARK HURD

Oracle Corporation es una compañía de software que desarrolla bases de datos, sistemas de gestión de bases de datos y dedicada a la tecnología de información. Entre algunas de las herramientas que usa para realizar aplicaciones, como Oracle Designer, Oracle JDeveloper y Oracle Developer Suite.

IMAGEN 2-12: Logo empresa Oracle



Fuente: Obtenido de la página web de Oracle (© Oracle)

En 2014 la empresa Oracle recibió la renuncia de su CEO a Larry Ellison, y este fue reemplazado por Safra Catz y Mark Hurd, los cuales actualmente comparten su papel de CEO en la empresa. Esto fue necesario por la magnitud del tamaño de la empresa, que según Hurd es más grande que Ellison, Catz y el juntos.

En este caso Catz es quien opera detrás de escena, conocida por su destreza desarrollando ideas, su punto de vista en la manufactura, finanzas y legalidades. Hurd opera como la imagen de la compañía, conduce las ventas, tienen muy buena relación con los clientes y tienen habilidades para dirigir planes (Bort, 2014).

Las características de este mando compartido:

- Ambos deben compartir la misma visión.
- Con los egos de por medio, la velocidad de tomar decisiones se ha reducido.
- Hurd y Catz trabajaban juntos desde 2010, compartiendo otros puestos, eso jugó muy bien a su favor, ya conocían sus habilidades, sabían cómo tratarse, cuando apoyarse y cuando no intervenir con el otro.
- Presentar habilidades complementarias permite que el compartir el puesto sea totalmente efectivo.

2.6.3. JOHN MACKEY Y WALTER ROBB

Whole Foods Market es una cadena estadounidense de supermercados, su característica es vender alimentos naturales y orgánicos. John Mackey y Walter Robb comparten el puesto de CEO desde el año 2010.

IMAGEN 2-13: Logo empresa Whole foods



Fuente: Obtenido de la página web Brands and Logos, all logotypes (Logos-Download.com, 2016)

Entre las claves de su liderazgo compartido (Felsoni, 2014):

- El liderazgo es participativo y con responsabilidades.
- La comunicación es importante, debe ser una prioridad
- Realizar ideas que emocionen a uno mismo.
- Ayudar a los trabajadores para que den lo mejor de cada uno.



CAPITULO 3
DESARROLLO DEL MODELO

3. DESARROLLO DEL MODELO

3.1. DESCRIPCION GENERAL

El modelo de gerencia compartida basado en liderazgo en valores o abreviado GCOM, tendrá como característica principal el tener dos gerentes generales en la empresa u organización, esto permitirá la reducción de estrés en dicho puesto, una amplia forma de vista para resolución de problemas y tareas más fáciles de llevar.

Su forma de operar se basará en el liderazgo en valores, cuyo objetivo es lograr canales de información en toda la empresa, una relación estrecha con los trabajadores y clientes, un ambiente de trabajo que permita un buen desempeño de los trabajadores y lograr lealtad en el equipo de trabajo.

El modelo GCOM, complementa las características de dos personas y crear un líder completo.

DIAGRAMA 3-1: Características modelo GCOM



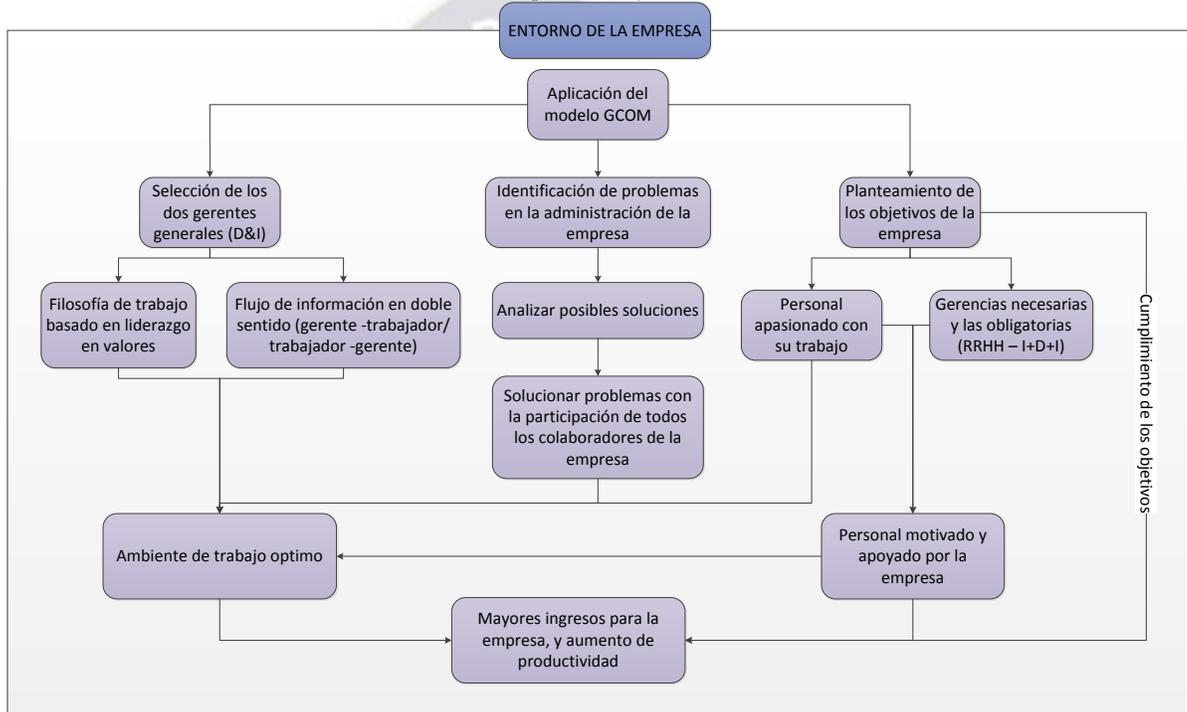
Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

Características:

- Dos gerentes generales
- Dos gerencias obligatorias o grupos de trabajo (RRHH y I+D+I)
- Ambiente de trabajo basado en:
 - Colaboradores o trabajadores
 - Vías o canales de información
 - Valores dentro de la empresa

Para entender mejor el modelo GCOM, se presenta el siguiente diagrama.

DIAGRAMA 3-2: Aplicación y cambios de modelo GCOM



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

El modelo GCOM debe trabajar en el entorno de la empresa, teniendo como primeros puntos la selección de los gerentes generales y los planteamientos de sus objetivos a cumplir, lo siguiente a trabajar, es con el liderazgo en valores. Además del hecho de tener personal motivado y un buen ambiente de trabajo se logra mayores ingresos y productividad para la empresa.

3.2. OBJETIVO DEL MODELO GCOM

El objetivo del modelo GCOM es la solución de problemas, defectos y errores comunes en el manejo gerencial, para la generación de ingresos, aumento de productividad, estabilidad laboral y el cumplir los objetivos de la empresa, para el desarrollo de la misma; con ayuda de dos líderes.

3.3. LIENZO O CANVAS DEL MODELO GCOM

A continuación, se presenta el lienzo del modelo GCOM:

DIAGRAMA 3-3: Canvas modelo GCOM

ASOCIACIONES CLAVE: -Dueños de la empresa -Proveedores de apoyo para capacitaciones (de ser necesario)	ACTIVIDADES CLAVES: -Evaluación de la empresa -Selección del 2do gerente general -Unir a toda la empresa para lograr objetivos comunes	PROPUESTA DE VALOR: -Gerencia general compartida para distribuir y alivianar tareas -Estabilidad laboral y unión en el equipo de trabajo -Método de trabajo que aumenta la productividad -Incremento de ingresos para la empresa	RELACION CON LOS CLIENTES: -Participación directa en la empresa mientras se implementa el modelo -Seguimiento cada cierto tiempo (6 meses) después de implementado el modelo	SEGMENTO DE CLIENTES: -Empresas de reproducción simple -Empresas de reproducción ampliada -Empresas visionarias en busca de superación
	RECURSOS CLAVES: -Los dos gerentes generales -Los gerentes o responsables de las áreas de trabajo -Empleados dispuestos a colaborar		CANALES: -Propuesta planteada directamente con los dueños o representantes de las empresas.	
COSTOS: -Salario 2do gerente -Tiempo de capacitación -Creación de puestos en áreas necesarias para la empresa -Salario capacitador		INGRESOS: -Ventas extras -Servicios postventa -Innovaciones en productos o servicios o procesos (que generen reducción de costos)		

Fuente: Elaboración propia con base modelo canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011)

El propósito de este lienzo es el mostrar la propuesta de valor de manera clara, para que sea atractiva para las empresas.

3.4. LA GERENCIA GENERAL

El modelo GCOM interpreta la gerencia general como el cerebro de la compañía, en el que cada uno de los gerentes toma el papel de un hemisferio (Derecho e Izquierdo), tareas diferentes y complementarias entre sí.

Es por eso que se nombra a los gerentes como:

- Gerente D.
- Gerente I.

Los gerentes pueden o no estar relacionado como familia o amigos, compañeros de trabajo y otros. Además, se debe buscar cierta afinidad entre estos dos individuos, la que permita una armonía al momento de trabajar.

La comunicación es una de las claves de su trabajo, trabajar en el mismo ambiente, para apoyarse, comunicar, debatir y tomar decisiones es esencial.

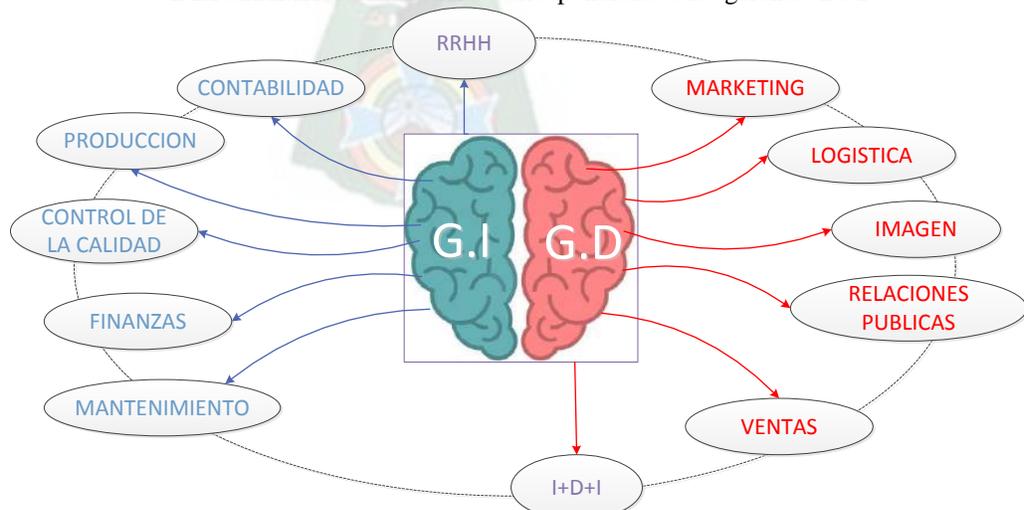
Las características generales de ambos gerentes son:

- Líderes
- Comprensivos
- Pacientes
- Capacidad de compartir
- Apasionados
- Íntegros
- Búsqueda de superación continua
- Conocimiento del funcionamiento de la empresa

De los casos ya vistos en el marco teórico acerca de dos líderes, se rescata el hecho de que la división del trabajo está en función a las áreas o departamentos en la empresa. Por tanto, el modelo GCOM indica que los gerentes D & I, se dividirán las áreas de la empresa para su manejo, pero esto no los libra de saber del estado de toda la empresa.

La idea de la aplicación del modelo GCOM con respecto a las gerencias, se plasma en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA 3-4: Gerencias correspondiente a los gerentes D&I



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

El modelo GCOM, propone las áreas que debe liderar cada gerente general dichas áreas varían según las necesidades de la empresa, es por eso que el modelo se adecua a la empresa y no al revés. Por ejemplo un gerente D, que no guste del marketing pero si de la logística, podría realizar los cambios con el gerente I, esto con un previo acuerdo, siempre buscando el bienestar de la empresa.

Para una mejor dirección de la empresa está necesario que el área de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) esté a cargo del gerente D y el área de recursos humanos (RRHH) esté a cargo del gerente I. Si una empresa no contase con alguno de estos departamentos, deberá procederse a su creación.

La profesión de los gerentes debe estar relacionada con las necesidades y el rubro de la empresa.

3.4.1.PERFIL DE CARGO DE LOS GERENTES

Se indica el perfil de cargo para gerentes del modelo GCOM, diferenciando entre micro y pequeñas empresas y medianas y grandes empresas.

CUADRO 3-1: Perfil de cargo para micro y pequeñas empresas

REQUISITOS	Años de experiencia en el rubro de la empresa
COMPETENCIAS	Gerencias desgastadas, según sea gerente D (marketing, logística, imagen, relaciones publicas, ventas) o gerente I (contabilidad, producción, control de calidad, finanzas, mantenimiento).
DEPENDENCIAS	Dueños de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 3-2: Perfil de cargo para mediana y grandes empresas

REQUISITOS	Estudios técnicos o universitarios relacionadas al rubro de la empresa.
COMPETENCIAS	Gerencias desgastadas, según sea gerente D (marketing, logística, imagen, relaciones publicas, ventas) o gerente I (contabilidad, producción, control de calidad, finanzas, mantenimiento).
DEPENDENCIAS	Accionistas, directorio.

Fuente: Elaboración propia

Además del uso del examen psicotécnico estandarizado, *Test de personalidad de 16 factores de Cattell (16PF)*, debido a que se puede encontrar de manera gratuita en internet **Fuente especificada no válida.**, con resultados que consideran escala de afecto, de curiosidad intelectual, de estabilidad emocional, de asertividad, de gregarismo, de obediencia, de amistad, de sensibilidad, de desconfianza, de imaginación, de reserva, de ansiedad, de complejidad intelectual, de introversión, de orden y de emocionalidad.

3.4.2.GERENTE D.

Es el gerente que cumplirá el papel del hemisferio derecho del cerebro, la mano izquierda de la empresa. Por tanto, sus cualidades son:

- Impulsivo
- Emocional
- Creatividad artística
- Intuitivo

El gerente D posee como fuerte la inteligencia emocional, es decir tiene un mejor control de sus emociones y de la de los demás, sabe qué, cómo y cuándo decirlo. Sus habilidades sociales son bastante buenas.

Una forma de medir la inteligencia emocional puede ser por test o cuestionario realizados por expertos, se usara el de (Guerra Pons, 2013) disponible en línea. El test mide los siguientes aspectos:

- Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo)
- Autocontrol emocional (o autorregulación)
- Automotivación (incluye la autoestima)
- Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía)
- Relaciones interpersonales (incluye habilidades sociales, asertividad y resolución de conflictos).

Las gerencias de las que se sugiere que sea responsable:

- Marketing
- Logística
- Relaciones publicas
- Imagen
- Ventas

3.4.3.GERENTE I.

Es el gerente con un mayor desarrollo del hemisferio izquierdo del cerebro, la mano derecha de la empresa. Por tanto, sus cualidades son:

- Planificador
- Racional
- Lógico
- Preciso

El gerente I posee como fuerte, la inteligencia cognitiva o lógica matemática, es decir su naturaleza es más racional. Lo que le permite mejores resultados en las operaciones y procesos de la empresa. Le permite. Un pensamiento analítico y abstracto al momento de dirigir la empresa.

El test propuesto para el modelo es el que se encuentra en línea, elaborado por Mensa, un club internacional que agrupa a personas con un CI superior al del 98% de la población (Mensa, 2000).

Las gerencias de las que se sugiere que sea responsable:

- Producción
- Contabilidad
- Control de calidad
- Finanzas
- Mantenimiento

3.4.4. COEFICIENTE DE RELACION DE INTELIGENCIAS

Para ponderar el éxito de la pareja de gerentes, se propone el coeficiente de relación de inteligencias, que se basa en que el equilibrio de la inteligencia racional (del gerente I) y la inteligencia emocional (del gerente D), en el cual mientras el resultado esté más cerca de 1, la pareja tiene un mejor equilibrio en sus puestos de gerentes.

$$CRI = (CI\% * 0,5) + (CIE\% * 0,5)$$

Dónde:

RI= Relación de inteligencia

CI%=Porcentaje de coeficiente intelectual (considerando coeficiente intelectual más alto posible 140)

CIE%=Porcentaje de coeficiente de inteligencia emocional (porcentaje que relaciona autoconocimiento, autocontrol, automotivación, emociones y relaciones)

La intención de este coeficiente es:

- Indicar la pareja de gerentes y designar cual será D o I.
- Tener un valor cercano a 1, ya que mientras más cercano a 1 la gerencia general tendrá un equilibrio la inteligencia racional y emocional.

3.5. LAS GERENCIAS O DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

Las gerencias o departamentos de la empresa, son como los sistemas dentro de un cuerpo, tienen tareas específicas, pero obedecen al cerebro.

Sin importar la cantidad de gerencias existentes en una empresa, el modelo GCOM, exige los siguientes puntos a las gerencias:

- Pasión por el área designada.
- Trabajos con resultados
- Difundir los valores, misión, visión y metas de la empresa.
- Ayudar a los gerentes D & I, siempre diciendo la verdad o las situaciones por las que está pasando sus respectivas áreas.
- Lealtad y compromiso con su gente.

Las gerencias más importantes para la ejecución correcta del modelo son recursos humanos (RRHH) e investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Son las que más

apoyan a la gerencia D&I. Esto debido a que nos ayudan a definir con quienes contamos y hacia dónde vamos.

Eso no significa que las otras gerencias carecen de importancia, solo que son adaptables a lo que necesita la empresa.

3.5.1.RECURSOS HUMANOS (RRHH)

La gerencia de recursos humanos es responsabilidad del gerente I, se encarga del manejo y organización de los colaboradores, sus tareas específicas:

- Determinar la necesidad del personal en la empresa.
- Evaluar a los postulantes a trabajar en la empresa.
- Comunicar las necesidades de los trabajadores a los gerentes D&I.
- Redactar los documentos y políticas de los empleados.
- Administrar las nóminas y pagas extra de los empleados.
- Romper esquemas de discriminación y racismo.
- Hacer comprender a los trabajadores que su papel es importante, y que la empresa los necesita.

3.5.2.INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

Este departamento está bajo la responsabilidad del gerente D, se encarga de investigar procesos, productos o lo que necesite la empresa. Lo desarrolla buscando innovación. De esta área depende encontrar nuevas formas de ganar dinero.

Características del departamento:

- Investigación de productos, servicios o procesos para la empresa
- Determina que recursos son necesarios para el desarrollo de productos e ideas
- Innovar en aspectos internos de la empresa, y los productos que esta brinda.

3.6. COLABORADORES O TRABAJADORES

Los líderes fracasan cuando adoptan una actitud y filosofía inadecuadas respecto de la relación entre ellos y sus seguidores. Quienes no respetan a sus seguidores ni confían en ellos, no pueden dirigirlos. (O'Toole, 1996)

Los colaboradores o trabajadores son la esencia de la empresa, el modelo busca colaboradores que contribuyan al desarrollo de la empresa mientras tienen una satisfacción por su trabajo y ganas de superación.

La estabilidad laboral debe ser base para motivar a los colaboradores, es por eso que al aplicar el modelo, si se necesitase personal para nuevos puestos se piense en ascender a colaboradores actuales o buscar personal en la empresa que pueda ser polifacético. Para los puestos vacantes de las personas que ascienden, se deben realizar convocatorias.

Debe eliminarse el exceso de control sobre el personal, la confianza hacia los colaboradores debe ser tal que ellos puedan sentirse cómodos en sus puestos y con libertad. Al lograr colaboradores satisfechos en su trabajo, la productividad de una empresa se incrementa. Para lograr eso se estudiarán tres puntos, la selección, la educación y el ambiente de trabajo.

3.6.1. SELECCION

La selección debe enfocarse en personal que desee desempeñar un puesto en la empresa que lo apasione, que disfrute, que lo motive. Se busca personas positivas, que encuentren soluciones a los problemas y no problemas a las soluciones.

Se debe contratar gente que pregunte por el funcionamiento de la empresa, que no solo aspire a un cargo porque no tiene alternativa alguna para mejorar económicamente. Es imposible que todo el mundo piense igual, por eso es que el personal debe estar de acuerdo con la misión, visión, metas y objetivos de la empresa, de otra forma no llegará a ser parte de la misma completamente.

La experiencia de un candidato es importante, pero no deben ser el único pilar al momento de juzgar a las personas para un puesto. Los temas como edad, género y otros similares, no deberían ser puntos significativos, porque nada esto influye en un puesto, sino la superación personal, el placer de desarrollar actividades específicas y el porvenir de la empresa.

Características del personal de la empresa con el modelo GCOM:

- Cualidades para el puesto.
- Pasión por el trabajo.
- Disciplina laboral.
- Reflejo de los valores y pensamiento personal, con los valores y pensamiento de la empresa.
- Optimismo, proactividad, trabajo en equipo y toma de decisiones.

3.6.2. EDUCACION

El aspecto de educación no termina cuando la persona es un nuevo integrante de la empresa, la educación debe ser alimentada por la empresa constantemente. La educación en el personal es una de las inversiones cuyos frutos será un personal calificado, un personal multitareas y finalmente un personal de calidad.

Características de la educación en la empresa con el modelo GCOM:

- Los primeros días en la empresa son los más valiosos, el personal está más atento de lo que nunca estará, por tanto, es el mejor momento para que los aspectos básicos de la empresa como misión y visión sean comprendidos y adoptados.
- La educación que se vaya a proveer no solo debe estar orientado al puesto de trabajo, sino a aficiones, gustos o cualidades personales. Con esto se

establece que buscar la superación de los colaboradores de la empresa, genera superación en la misma.

- La educación básica que viene del hogar, no siempre es perfecta, se necesita mejorar aspectos como saludos, conciencia del medio ambiente y seres vivos. Este es uno de los motivos del uso de valores en la empresa.

3.6.3.AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente de trabajo es uno de los aspectos fundamentales para lograr buenos resultados, no se logra nada si el personal es el más calificado, o se tiene tecnología de punta; si el ambiente en el que se desarrolla el trabajo es deficiente, injusto y sin valores.

El papel de los gerentes es primordial, es mucho más fácil abarcar a todos los colaboradores y entender todo lo que los molesta o necesitan para realizar sus funciones, además en ellos cae la tarea más difícil, el ejemplo.

Ellos deben demostrar una relación estrecha, compartiendo tareas, retos, fracasos y éxitos. Debe existir la comunicación y confianza mutua.

El ambiente de trabajo que propone el modelo GCOM, es un ambiente familiar y de trabajo en equipo, en el cual todos se ayudan mutuamente y se busca el bienestar de todos los componentes.

Los pilares para ambiente de trabajo óptimo son:

1. *Comunicación abierta con el gerente*

Aun cuando el deber de gerencia está en dirigir la empresa, no sabe realmente los problemas que suceden dentro de ella, es por eso que el modelo GCOM tiene establecido la comunicación abierta con todos sus seguidores, se escucharán problemas o iniciativas nuevas.

2. *Sistema de evaluación*

Los trabajadores deben ser conscientes de que son parte de la empresa, que mientras más avancen, la empresa avanza mucho más, por tanto, ellos deben ser quienes se fijen sus propias metas y objetivos para su evaluación, ya que solo ellos conocen bien las facultades que poseen, pero la gerencia debe ayudar a cumplir a los trabajadores dichas metas y a que estas evolucionen a través del tiempo.

3. *Sistema de apoyo*

Un sistema de apoyo ayuda a aliviar de preocupaciones a los colaboradores, entre estos se puede incluir un sistema de salud dirigido a la prevención de enfermedades, programa de actividad física, ambientes y contra estrés, programa de pensiones, un servicio de cuidado para niños y ayuda legal de ser necesaria (todas las obligaciones que la empresa debe tener según la ley del trabajo).

4. *Remuneraciones adecuadas.*

La remuneración debe ser la adecuada al cargo del trabajo, tiene que ser la cantidad justa, que permita a los colaboradores sentirse satisfechos y orgullosos con su trabajo.

La remuneración no debe ser afectada por la antigüedad del personal, esta debe ser equitativa e igualitaria.

3.7. FLUJO DE INFORMACION

Para el modelo GCOM, es muy importante la comunicación con todos los miembros de la empresa, es necesario comunicarse para tener información de lo que pasa realmente en la empresa y así tomar decisiones que mejoren el desempeño de la misma.

Elementos que debe poseer el flujo de información en la empresa:

1. *Debe ser honesto*

Se deben indicar los aspectos positivos que posea la empresa, para que estos sean conscientes para todos y estén orgullosos de eso. Pero se requiere gente que tenga el valor para señalar los errores y fallas de la empresa, como, operaciones inadecuadas, maltrato entre compañeros, deudas, adquisición errónea de materia prima y otros casos similares, con toda la empresa conociendo los males es posible una solución o muchas.

2. *Tiene que ser tomado en cuenta*

Es posible que existan opiniones sin algún sentido alguno o hechos que sean imposibles de cambiar (factores externos), pero el escuchar a los colaboradores es importante, para que estos se sientan considerados y parte de la empresa.

3. *Se aceptan las críticas constructivas*

Las gerencias (incluidas las D&I) deben ser abiertas a las críticas constructivas, entender que somos humanos y que es posible mejorar.

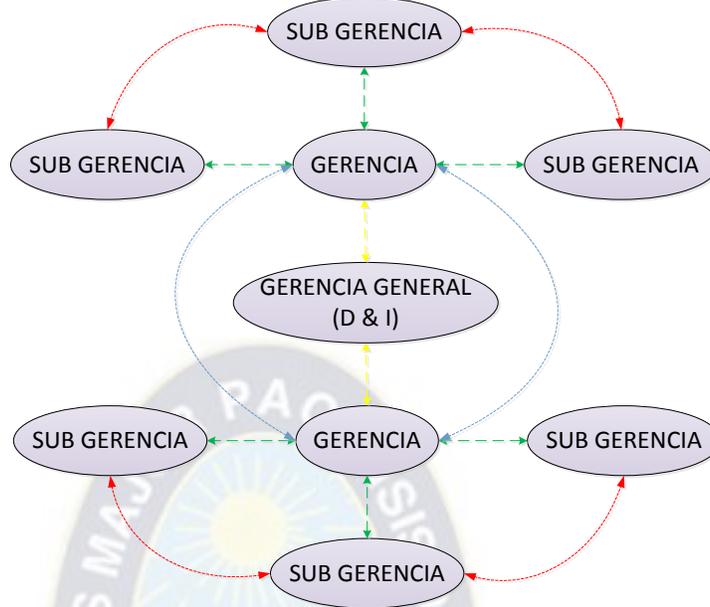
Las críticas constructivas están para ayudar a los trabajadores a ser mejores para su bien y el de la empresa.

4. *El cambio existe*

La dirección participativa, es pilar fundamental para el cambio, pues permite al trabajador participar en la solución de problemas que el identificó.

En relación a las gerencias, el flujo de información debe tener la siguiente forma para decisiones (en este ejemplo solo ven dos gerencias, para poder entender mejores el flujo de información)

DIAGRAMA 3-5: Flujo de información, ejemplo de dos gerencias



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

La gerencia general debe informar a las gerencias, estas gerencias comparten un flujo de comunicación (supervisado por su gerente general correspondiente D o I) deben informar a sus sub gerencias, y estas finalmente deben informarse unas con otras, para no tener problemas en cuestión de trabajos internos.

De igual forma si algo sucede desde las subgerencias, se debe comunicar a su gerente de área y este comunicar a la gerencia general. El flujo de información es de ida y vuelta, y no de un solo sentido.

El proceso que debe seguir el flujo de información cuando existe un problema serio en cualquier nivel de la empresa es el siguiente:

DIAGRAMA 3-6: Flujo de información, situación problemas



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

Se espera solucionar problemas de manera correcta con ayuda de los involucrados directos e indirectos, además de motivar a los mismos a buscar nuevas soluciones o alternativas en el proceso productivo, para que la empresa crezca cada vez más.

3.8. VALORES

Los diez valores que el modelo indica que deben estar presentes en toda la empresa y sus trabajadores son:

CUADRO 3-3: Valores en el modelo GCOM

VALOR	ENFOQUE
Pasión	<p>La pasión por el trabajo es lo que diferencia a muchas personas en un puesto. Entregar todo su ser a lo que uno hace es diferente a solo esperar a fin de mes por el salario.</p> <p>La pasión del trabajo trae consigo voluntad y dedicación.</p>
Confianza y seguridad	<p>La confianza (en uno mismo y en el equipo) dentro del ambiente laboral permite trabajar en equipo y delegar tareas. La confianza da como resultado seguridad en el equipo de trabajo.</p>
Autenticidad	<p>Ser como uno es realmente, dar opiniones honestas sin imitar al resto.</p> <p>Mantener la esencia personal para lograr verdaderos lazos con el resto del equipo.</p> <p>Además de eso la empresa debe ser real</p>
Optimismo	<p>Este valor es un o muy difícil de cultivar, pero no es imposible.</p> <p>Permite ver el lado bueno de sucesos o acontecimientos, sacar lo mejor de un momento desagradable.</p> <p>Trabajar bajo este valor nos permite ciertos beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrellevar dificultades y lidiar con los errores • Ambiente de trabajo cómodo • Vida saludable
Honestidad	<p>La honestidad dentro y fuera de la empresa es algo muy valioso. No se puede vender u ofrecer algo que no se tiene. Y no se puede trabajar en una empresa con información engañosa.</p> <p>Es por eso que la honestidad es uno de los valores más importantes para el operar de la empresa.</p>
Puntualidad	<p>Es momento de quitar etiquetas en horarios (hora boliviana).</p> <p>El valor de la puntualidad es muy apreciado por todos, especialmente por los clientes, es posible encontrar empresas más competitivas, pero no muchas puntuales (cotizaciones, reuniones, demostraciones, entregas del producto final).</p> <p>La puntualidad debe ser imprescindible en todos los colaboradores, especialmente en los gerentes o superiores de áreas.</p>

Responsabilidad	<p>La responsabilidad es el complemento de la confianza, siendo responsables los trabajadores responderán de manera positiva a la confianza que se ha depositado en ellos, y viceversa.</p> <p>La responsabilidad también debe estar presente en la empresa, hacia los clientes, cumpliendo con un producto o un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades.</p> <p>El personal debe ser responsable de sus acciones con resultados positivos o negativos.</p>
Persistencia	<p>Intentar e intentar si el resultado obtenido no es el deseado. Todos en una empresa deben luchar hasta llegar a cumplir los objetivos planteados.</p>
Agradecimiento	<p>El agradecimiento permite reflejar gratitud por un trabajo realizado, alienta a los trabajadores por sus esfuerzos, reconoce las acciones por el bien de la empresa.</p> <p>El agradecimiento motiva a los trabajadores a seguir adelante y genera confianza en sus labores.</p>
Integridad	<p>Hacer siempre lo correcto, pensar en el bien común de la empresa.</p> <p>Ser íntegros entre compañeros permite un mejor trabajo en equipo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios del uso de los valores en el trabajo son:

- Un ambiente de trabajo cómodo, agradable y placentero.
- Colaboradores satisfechos con ellos mismos.
- Confianza en los equipos de trabajo.
- Una empresa u organización íntegra y reconocida por valores con los colaboradores y los clientes.

Los valores son aprendidos con el ejemplo, es por eso que estos 10 valores son clave en la relación entre los dos gerentes generales, que se transmitirán a toda la empresa.

3.9. PASOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Para implementar el GCOM es necesaria mucha voluntad, mente abierta al cambio, paciencia. Además de ayuda de parte de todos los colaboradores en la empresa y vías de información claras para modificar lo que sea necesario.

CUADRO 3-4: Pasos de implementación del modelo GCOM

Pasos	Actores
Paso 1: Evaluación Y Decisión	Dueños de la empresa - accionistas - comité directivo.
Paso 2: Selección De Gerentes	Dueños de la empresa - accionistas - comité directivo.
Paso 3: Química De La Relación	Gerente D&I
Paso 4: La División De Gerencias	Dueños de la empresa - accionistas - comité directivo. Gerente D&I
Paso 5: Acuerdos Para Una Relación Sana	Gerente D&I
Paso 6: Salario	Dueños de la empresa - accionistas - comité directivo.
Paso 7: Cambios Y Ajustes En La Empresa	Gerente D&I
Paso 8: Presentación del modelo GCOM a la Empresa	Gerente D&I
Paso 9: Trabajo En Equipo	Gerente D&I
Paso 10: Retroalimentación	Dueños de la empresa - accionistas - comité directivo. Gerente D&I

Fuente: Elaboración propia

El tiempo de implementación puede variar de empresa a empresa, los factores que influyen son:

- *Tamaño de la empresa*
Si la empresa califica como Mypes o Pymes un cambio de este tipo puede suceder de manera rápida (2 mes a 6 meses) a diferencia que en una gran empresa puede llevar hasta un año.
Si bien esto complica un poco las cosas no las hace imposible.
- *Capacidad de los dos gerentes generales*
El desempeño de ambos gerentes puede influir en la aplicación del modelo, su carisma y paciencia puede provocar que los cambios sean más fáciles para el resto de trabajadores o si tienen problemas al expresar sus ideas este proceso puede ser más confuso para el resto.

- *Colaboración de los trabajadores*
Si los trabajadores de la empresa están predispuestos a cambios y poseen voluntad, los cambios de esta índole no les generarán problemas es su desempeño, es mas ellos pueden apresurar esto con propuestas o ideas que tengan.
- *Objetivos de la empresa*
Si los objetivos de la empresa son demasiado irreales, o no se tienen objetivos claros, el modelo no estará bien direccionado, por tanto, no se sabrá que ajuste realizar ni que procedimientos seguir.

3.9.1.PASO 1: EVALUACIÓN Y DECISIÓN

Se evalúa si el manejo actual de la empresa o su administración cumplen los objetivos que se ha marcado. Esta evaluación puede ser realizada por el dueño de la empresa o los accionistas o gerente general.

La evaluación puede apoyarse en:

- Las ventas de los últimos años
- Desempeño de los trabajadores
- Ambiente de laboral
- Productividad de la empresa

Si la empresa necesita algo más de apoyo para su crecimiento la, decisión de implementar el modelo GCOM puede ser la acertada, con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

La empresa debe tener sus objetivos o metas claras, sino deben establecerlas en este punto, para que el modelo se adapte para lograr los resultados deseados.

3.9.2.PASO 2: SELECCIÓN DE GERENTES

Si se ha decidido a implementar el modelo GCOM, el siguiente paso es buscar a los dos gerentes (D. & I.). La búsqueda de los nuevos gerentes debe ser dentro de la empresa, porque para liderar la empresa se la debe conocer, además el traer personal de fuera de la empresa para este cargo puede generar problemas con los trabajadores, o problemas en el manejo de la empresa.

Para la selección de gerentes ayuda mucho el hecho de realizar tests de inteligencia emocional y cognitiva, porque se necesita líderes que puedan interactuar bien con el resto y que posean lógica para la resolución de problemas.

Los gerentes son seleccionados por:

- Su desempeño al resolver problemas
- Carisma para tratar con los trabajadores y clientes

Finalmente la aplicación del coeficiente de relación de inteligencias, que determinara el puesto de gerente ya se D o I.

3.9.3.PASO 3: QUÍMICA DE LA RELACIÓN

Ya seleccionados los gerentes, es necesario realizar ciertas actividades para poder analizar la compatibilidad entre los dos.

Se seleccionó las siguientes actividades:

- *Romper el hielo*
Presentación sencilla de cada uno de ellos, datos personales, indicando gustos, disgustos, motivaciones, sueños y metas.
- *Realización de un FODA*
Permitirá una consolidación entre los puntos fuertes y débiles entre los gerentes, para así poder conocerse más y llegar al equilibrio en la relación de gerentes.
- *Elaboración de lista de prioridades*
Identifica los aspectos que cada uno de los gerentes cree que es más importante trabajar dentro de la empresa, luego pueden establecerse objetivos comunes.
- *Nommunication*
Vieja costumbre japonesa que consiste en compartir luego de las jornadas laborales, permite una convivencia fuera de la empresa, interactuar sin presiones laborales y llevar una relación de amistad y compañerismo.
- *Juego de dobles*
Las actividades físicas ponen al descubierto los comportamientos de una persona al enfrentar derrotas y victorias, trabajo bajo presión y habilidades para trabajar en equipo.
Se recomienda que ambos gerentes puedan jugar dobles (tenis, voleibol o cualquier deporte conveniente) contra otro par de personas, esto para poner a prueba sus habilidades trabajando juntos.

3.9.4.PASO 4: LA DIVISIÓN DE GERENCIAS

Para la división de las gerencias ya se había recomendado según el “DIAGRAMA 3-2: Gerencias correspondiente a los gerentes D&P”, como bien se mencionó que es solo una recomendación, los co gerentes del modelo GCOM, deben llegar a un mutuo acuerdo de las gerencias que dirigirán. Además de que se debe evitar gerencias innecesarias, o inadecuadas para la empresa en específico.

Las gerencias de recursos humanos (RRHH) e innovación, desarrollo e investigación (I+D+I), deben estar presentes porque de ello depende el desarrollo del modelo. RRHH se encarga del manejo de los trabajadores, y el área de I+D+I se encarga de buscar nuevas ideas para generar ingresos o reducción d costos.

3.9.5.PASO 5: ACUERDOS PARA UNA RELACIÓN SANA

Los Co-Gerentes deben ser conscientes que su relación es la base fundamental para un buen desempeño de la empresa, es por eso que debe existir acuerdos para una buena relación, estos son:

- Tener dos reuniones diarias, una al empezar la jornada de trabajo y otra al final. Se recomienda la duración de 30 minutos hasta de 1 hora y media, esto para poder informar de novedades en cada uno de las áreas de trabajo, y preparar, repasar y revisar el plan de trabajo diario, ver los avances mensuales.
- Debatir sobre las decisiones a tomar de manera objetiva a favor de la empresa y sus colaboradores, los debates para decisiones finales deben ser con el personal involucrado (o sus representantes en defecto).
- Compartir el mismo ambiente, esto permite un trabajo en equipo, mejor flujo de información, una representación más sólida de su unión.
- Coordinación previa antes de comunicar o informar cualquier cosa en la empresa, es decir ambos deben conocer bien la situación y la información a indicar. Es necesario mostrar seguridad en esta parte, pues la unión de ambos gerentes como si fueran uno da confianza a los trabajadores y a ajenos de la empresa.
- Los valores exigidos en los gerentes son los que propone el modelo en el CUADRO 3-2: Pasos de implementación del modelo GCOM
- Evitar la toma de decisiones de un solo gerente en temas de vital importancia para la empresa, dado que ambos gerentes tienen puntos de vistas validos que deben ser considerados.

Respecto al trato entre todos los componentes de la empresa, se plantea contrarrestar las disfunciones del equipo, como se explica en “*Las cinco disfunciones de un equipo*” (Lencioni, 2003). Para que la relación entre trabajadores sea la de un equipo sólido.

CUADRO 3-5: Disfunciones del equipo

DISFUNCIONES DEL EQUIPO	SOLUCIÓN
Ausencia de confianza	Admitir debilidades y errores. Pedir ayuda y aceptar sugerencias. Reconocer habilidades de los demás Ofrecen y piden disculpas
Temor al conflicto	Saber que existen conflictos productivos, que permiten crecer. Tener reuniones vivas e interesantes. Utilizar ideas de todo el equipo Atender puntos clave de la discusión Dialogar con un espíritu abierto sin miedo a un posible conflicto

Falta de compromiso	Claridad en la dirección y las prioridades. Plantear horas y fechas límites para trabajos. Respaldar decisiones tomadas en equipo, aun si votó en contra.
Evitar responsabilidades	Establecer controles para evitar el incumplimiento de los estándares Alentar a la mejora mutua. Evitar la burocracia excesiva Recompensar al equipo.
Falta de atención a los resultados	Celebrar el éxito. Recompensar según los resultados Minimizar la conducta individualista

Fuente: Elaboración en base el libro en “Las cinco disfunciones de un equipo” (Lencioni, 2003).

Para la lucha con las disfunciones de equipo es importante la aplicación de los valores que propone el modelo (pasión, confianza y seguridad, autenticidad, integridad, persistencia, honestidad, puntualidad, responsabilidad, optimismo, agradecimiento).

3.9.6.PASO 6: SALARIO

El salario depende de la disponibilidad de la empresa, del peso de las áreas designadas o tareas a realizar. Las propuestas son las siguientes:

- Un salario completo para cada uno de los gerentes.
- El 75% de un salario completo para cada uno de los gerentes.
- Salario porcentual según la cantidad de áreas designadas.

Es un tema que debe ser coordinado por ambos gerentes (D&I) y por los dueños o accionistas.

Aparte del salario de los gerentes D&I, es necesario analizar el salario de los diversos puestos de trabajo, para dar una remuneración económica adecuada a los trabajadores, según las tareas (y su complejidad) que realizan.

3.9.7.PASO 7: CAMBIOS Y AJUSTES EN LA EMPRESA

De manera general, los cambios y ajustes en la empresa suceden en tres grupos: gerencias, valores y reglamento interno.

DIAGRAMA 3-7: Cambios y ajustes en empresa



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

El paso 4 (división de gerencias), en el que se analizó las áreas de importancia en la empresa, es clave en los cambios. El objetivo es cambiar o ajustar el organigrama de la empresa, considerando las dos gerencias principales y las gerencias a su cuidado. Además de considerar los puestos de trabajadores que realmente se necesiten.

La parte de valores está hecha para lograr un ambiente de trabajo óptimo y una buena relación entre los trabajadores. Es por eso que, si la empresa ya tenía valores, se deben agregar los valores del modelo GCOM. También se deben trabajar dinámicas de grupo, para vencer las deficiencias de equipo, y que estas se solucionen con valores. Si la empresa ya realizaba dinámicas grupales, solo se debe evaluar si es necesario más dinámicas.

También realizar los ajustes necesarios al reglamento interno para aclarar los derechos y deberes de los colaboradores, en base al liderazgo en valores, con los siguientes puntos principales:

- *Características claras para los puestos de trabajo*
Cualidades necesarias para el puesto, de ser necesario títulos específicos o requisitos específicos como por ejemplo disponibilidad de tiempo. Todas detalladas para no engañar a solicitantes de empleo. Además, la descripción de puestos correspondientes debe estar en el manual de funciones.

- *Capacitación para los colaboradores*
Una capacitación según el puesto que desarrolle y una capacitación o clases de actividades que gusten al personal.
Esto para ayudar a crecer a los colaboradores y que se den cuenta que para la empresa son importantes.
- *Ambientes de trabajo adecuados y cómodos*
Ambientes con todo lo necesario para el desarrollo de un trabajo impecable.
Es decir, proporcionar a los colaboradores el material necesario para que se realice su trabajo y que ellos mantengan en óptimas condiciones el mismo.
Indicar también si es necesario cierto mantenimiento.
- *Sistemas de evaluación*
Los sistemas de evaluación permitirán saber cómo se sienten los colaboradores y como los gerentes califican el trabajo de su equipo. Las evaluaciones se realizan de los colaboradores hacia sus líderes de área y viceversa, para así lograr cambios que beneficien a todos.
- *Sistema de apoyo*
Como ya se mencionó antes, los sistemas de apoyo ayudan a disminuir ciertas preocupaciones a los trabajadores, es necesario cumplir con todo lo indicado por la ley de trabajo como un sistema de salud dirigido a la prevención de enfermedades, programa de actividad física, ambientes contra estrés y programa de pensiones.
- *Remuneración adecuada*
El pago de salario debe ser valorado según un el puesto a ocupar y las responsabilidades que se tiene.
Además, un programa de comisiones por asistencia en solución de problemas (desde la identificación hasta el planteamiento y ejecución de la solución).

3.9.8.PASO 8: PRESENTACIÓN DEL MODELO GCOM A LA EMPRESA

Con los objetivos de la empresa definidos claramente, con los gerentes generales seleccionados y preparados para los puestos, con las disfunciones a solucionar, las gerencias idóneas para la empresa, el flujo de información, los valores que establece el modelo es momento de presentar el modelo GCOM.

Dar a conocer a todos los trabajadores los nuevos líderes de trabajo y la nueva forma de trabajo en la empresa. Además de los derechos y obligaciones con los que cuentan. Se informará a las áreas de la empresa bajo el cuidado de que gerente estarán principalmente.

La información debe llegar a todos los colaboradores de la empresa.

3.9.9.PASO 9: TRABAJO EN EQUIPO

Este paso se caracteriza por el trabajo que realizan los dos gerentes en un tiempo de prueba, ayudando a la empresa y sus colaboradores. El flujo de información es muy importante, porque se requiere conocer lo que pasa al implementarse el modelo, además que es una forma en que los canales de información se pongan en práctica.

En este paso se debe implementar los cambios sugeridos en el paso 4 y 8, además de ciertos puntos obligatorios para que estos cambios funcionen y den resultados, estos son:

- Los gerentes D&I concientizarán a todos los trabajadores del objetivo, misión, visión y valores de la empresa. Esto es importante porque se desea que todos sepan cual el motivo de ser de la empresa y la inspiración por el cual luchan en sus puestos de trabajo.
- Las oficinas de los gerentes deben estar abiertas a las sugerencias, dudas, inquietudes y opiniones de todos los trabajadores, esto para obtener información útil para modificar o continuar con los cambios en la empresa, esto con el fin de lograr una comodidad absoluta de todos los colaboradores en la empresa.
- Los gerentes deben ser los primeros a llegar a la empresa y los últimos en irse. Además de estar presentes en las horas extras o días adicionales. Esto para enseñar con el ejemplo, y si en algún momento ellos no lograran asistir al trabajo, los colaboradores lleguen temprano.
- La información debe ser emitida en toda la empresa, todos los trabajadores buscan el bien de la empresa, por tanto, deben saber el estado de la misma.
- Evaluar al personal actual para identificar a aquellos que gustan de su puesto y tienen pasión por el trabajo. Prescindir de los colaboradores que solo “tienen que trabajar” es la mejor opción. Los cambios solo pueden lograrse para aquellos que realmente creen en eso y posean la voluntad necesaria.
- Realizar dinámicas entre equipos de trabajo, para reflexionar sobre el trabajo en equipo que se desarrolla y mejorar los aspectos necesarios para una unión de los trabajadores.

3.9.10. PASO 10: RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación nos permite realizar las modificaciones correspondientes en cualquiera de los pasos ya mencionados, esto con el fin de obtener mejores resultados que los que ya se obtuvo.

Algunos de los cambios que podrían pasar al modificar los pasos de implementación:

- *Paso 1: Evaluación Y Decisión*
La selección de dos gerentes generales no es necesaria y la empresa podría seguir con uno solo.

- *Paso 2: Selección De Gerentes*
Las personas seleccionadas no son las mejores candidatas, cambiar a ambos o solo a uno de ellos
- *Paso 3: Química De La Relación*
Las personas elegidas poseen un vínculo o ya trabajaron juntas con buenos resultados, no es necesario trabajar en esta parte.
- *Paso 8: Presentación del modelo GCOM a la Empresa*
Es posible que los trabajadores de la empresa desearan haber escogido a ambos candidatos de gerentes.
Ambos gerentes son personas reconocidas dentro de la empresa, los colaboradores ya conocen su ritmo de trabajo y están totalmente de acuerdo con la decisión.
- *Paso 9: Trabajo En Equipo*
Se requieren más actividades recreativas para lograr trabajar en equipo dentro de la empresa.

Para obtener la información necesaria, se debe preguntar a los trabajadores (encuestas, entrevista), con preguntas clave acerca de la implementación del modelo (¿Está conforme con los cambios? ¿Los gerentes generales D&I cumplen sus expectativas?, ¿Ha formado parte de los cambios de la empresa?).

Asimismo, se deben analizar los resultados obtenidos con el modelo implementado respecto a la parte monetaria (productividad, ingresos, costos, y otros).



CAPITULO 4
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa PASTERERÍA ASUNTA, es una pequeña empresa que se dedica a la preparación de todo tipo de pasteles y masitas. Se inició en el año de 2002, desde entonces se estableció en la vivienda de la propietaria Asunta Martínez Vargas, la cual heredo técnicas de pastelería de su madre desde que era pequeña.

1. Nombre de la empresa: Pastelería Asunta
2. Gerente general: Asunta Martínez Vargas
3. Año de creación: 2002
4. Rubro: Alimentos
5. Tipo de empresa: Pequeña
6. Número de empleados: 6 – 10
7. Tipo de producción: Bajo pedido

IMAGEN 4-1: Logo propuesto para la empresa (2015)



Fuente: Elaboración propia con (Adobe systems incorporated, 2010)

Actualmente la empresa recepciona y prepara los pedidos en la cocina del instituto ESCUELA DE COCINA Y REPOSTERÍA FB (Calle México #1539) y en la casa del gerente general (Entre Calle J.J. Pérez y Av. Ecuador #2014). La empresa opera en el turno de la tarde, de 15:00 a 19:00.

MISIÓN

Brindar a los clientes productos de calidad, elaborados con materia prima de primera y con compromiso de un sabor exclusivo para volver única la sensación en su paladar.

VISIÓN

Ser la mejor empresa pastelera en la ciudad de La Paz, con personal calificado y comprometido.

OBJETIVO QUE LA EMPRESA DESEA CUMPLIR

Estar establecida de manera legal, en un lugar que cumpla todas las características técnicas y necesarias para la producción de sus productos.

4.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA 7Ms

En el siguiente cuadro se detallan las características de la empresa la herramienta de las 7Ms.

CUADRO 4-1: Característica de la empresa con las 7Ms

7Ms	Característica
Moneda	Uso de moneda nacional (Bs) para la venta de productos y compra de materiales. Uso de moneda extranjera (\$es) para compra de maquinaria
Mano de obra	Con 6 personas de manera fija y contratos eventuales de 4 personas. Todo el personal es capacitado.
Mentalidad	La empresa desea crecer hasta llegar a tener 3 sucursales, con empleados que puedan satisfacer las necesidades del cliente.
Materiales	Las materias primas principales son harina, huevo, azúcar, leche.
Métodos	Si bien hay una diversidad de productos, todos siguen una secuencia similar, en la cual se realiza una mezcla, pasa al horno y luego a decorado.
Máquina	La maquinaria necesaria para esto consta de: Batidora, licuadora, horno.
Medio ambiente	Actualmente existe un gran mercado que se encarga de la realización de tortas y masa de repostería. Existen desde pastelerías establecidas y reconocidas (como Michelline) hasta pastelerías unipersonales.

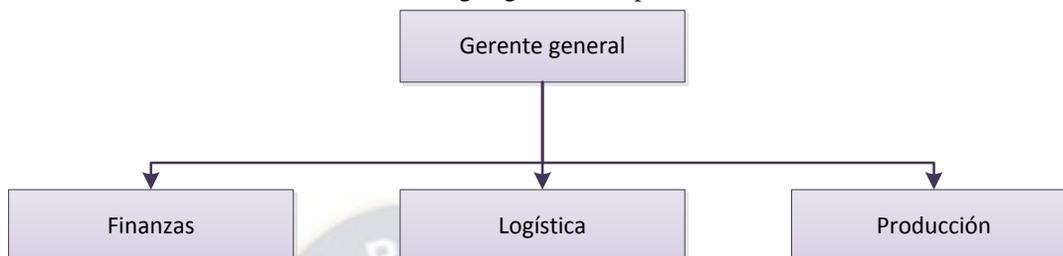
Fuente: Elaboración con base en apuntes de la materia Gestión de la Producción y Operaciones I (I-2015) (Caetano Chuquimia, 2015)

El medio ambiente de la empresa es la mayor complicación, debido a que hay gran variedad de competidores, los cuales poseen características más atractivas (precios, sabor, oficinas, presentaciones, etc.).

4.2. ADMINISTRACIÓN

Pastelería Asunta posee en total tres departamentos o áreas de trabajo, las cuales se muestran en la siguiente figura:

DIAGRAMA 4-1: Organigrama de la pastelería Asunta



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010) en base a información de Asunta Martínez

Gerencia general:

- Ocupado por Asunta Martínez Vargas
- Se encarga de liderar la empresa y organizar al equipo de trabajo.

Finanzas

- Liderado por Jaqueline Quispe
- Ocupado por Jaqueline Quispe y Asunta Martínez Vargas
- Se encarga de todos los movimientos de dinero dentro de la empresa.

Logística

- Liderado y ocupado solo por Marta Martínez Vargas
- Se encarga de dar todo lo necesario a todos los departamentos de la empresa para su funcionamiento.

Producción

- Liderado por: Asunta Martínez Vargas
- Ocupado por:
 - Asunta Martínez Vargas
 - Marta Martínez Vargas
 - Jaqueline Quispe
 - Rosalía Patzi
 - Wilma Cárdenas
 - Guadalupe Mamani
- Se encarga de elaborar los productos solicitados por los clientes.
- La contratación temporal es común en época de demanda alta (4 personas máximo)

Si bien algunos son encargados de ciertas áreas, todos participan en la producción.

4.2.1.PUNTOS A FAVOR DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL

- *Unión en el equipo de trabajo.*
El equipo de trabajo a estado junto desde la creación de la pastelería, si bien el personal eventual suele cambiar año a año, gracias al equipo fijo se logra sentir unión y un ambiente positivo.
- *Buena comunicación dentro de la empresa*
La empresa no tiene problemas de comunicación interna, los pedidos solicitados que llegan son entregados a la perfección.
Además, no hay problemas con lo sobrante de material o utensilios necesarios.
- *Gerencia general abierta a los trabajadores.*
Dado que nos son muchos trabajadores, hablar con ellos y escucharlos es fácil y simple, el lograr que todos los trabajadores sean escuchados los hace sentir mejor.

4.2.2.PUNTOS EN CONTRA DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL

- *Desorden administrativo*
La empresa tiene cargos y jerarquía, pero las responsabilidades y deberes que llevan estos no son efectuados por las personas designadas.
La misión, visión y objetivos de la empresa no son claros y están mal planteados.
- *Poco uso de la delegación de tareas*
La unión del equipo de trabajo no es totalmente profundizada, la confianza en la delegación de tareas no es totalmente aplicado. Además de que los trabajadores creen ser autosuficientes en una tarea, aun si eso les lleva trabajar más tiempo o poner en riesgo la orden.
- *No existen banco de datos*
Si bien la empresa conoce bien a sus clientes usuales no existe un banco de datos de los mismos. Tampoco existen datos de proveedores, ventas pasadas, mantenimiento de equipo u otros.

4.3. SALARIO

Los salarios se detallan (por nombre y cargo) en la siguiente tabla:

CUADRO 4-2: Salarios PASTELERIA ASUNTA

NOMBRE	CARGO	SALARIO MENSUAL (Bs)
Asunta Martínez Vargas	Propietaria – Gerente general – Producción	3.500
Marta Martínez Vargas	Logística – Producción	1.200
Jaqueline Quispe	Finanzas – Producción	1.200
Rosalía Patzi	Producción	1.200
Wilma Cárdenas	Producción	1.200
Guadalupe Mamani	Producción	1.200

Fuente: Elaboración en base a información de Asunta Martínez

El personal eventual gana desde 20 Bs/hora hasta 100Bs/hora, según el motivo de su contrato.

4.4. PRODUCTOS

La empresa tiene como principal producto el pastel de boda, los cuales tienen una época de ventas alta en septiembre.

Hoteles y restaurantes son clientes de Pastelería Asunta, pidiendo panes especiales y panes integrales.

Otro producto solicitado con frecuencia son los cupcakes, los cuales tienen una apariencia más fina que un moffin.

La variedad de productos se encuentra detallada en el ANEXO 2.

4.4.1. MATRIZ BCG

En la matriz se mencionan alguno de los productos más representativos de la empresa.

CUADRO 4-3: Matriz BCG PASTERIA ASUNTA

ESTRELLA	INTERROGACIÓN
Pastel de boda Torta comercial	Cupcakes Brazo gitano
VACA	PERRO
Pan especial Pan de chocolate Pan integral Empanada de queso	Rollo de queso Bizcochuelo de nueces

Fuente: Elaboración con base en apuntes de la materia Estrategia Empresarial (II-2015) (Villamor, 2015)

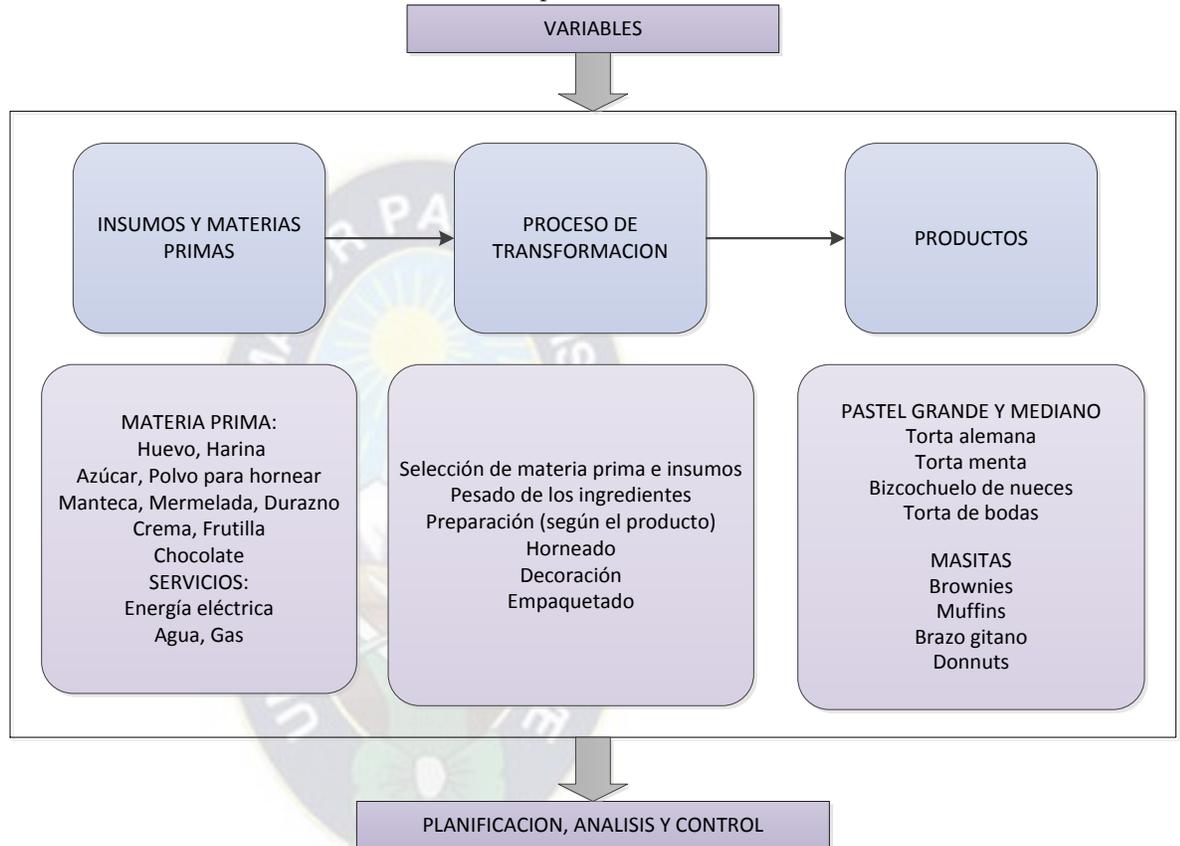
Como esta descrito en la matriz, los productos estrellas de la empresa son el pastel de boda y la torta comercial, ya que posee una fuerte participación del mercado. La empresa se encarga de innovar en ambos productos, para ser competitivos en el mercado. En los productos vacas se encuentra a las variedades de panes, que no requieren mucha inversión, pero su participación en el mercado es alta. Además, que genera fácilmente ingresos. Los productos interrogación son principalmente los cupcakes y el brazo gitano, que podrían convertirse en estrella con la inversión correcta. Entre algunos productos perro se puede mencionar el rollo de queso y el bizcochuelo de nueces, que se estancan con poca demanda en el mercado.

4.5. PROCESO PRODUCTIVO

4.5.1. SISTEMA DE PRODUCCIÓN

El sistema de producción de la empresa se divide en insumos y materias primas, proceso de transformación y productos.

DIAGRAMA 4-2: Sistema de producción PASTELERÍA ASUNTA



Fuente: Elaboración con base en apuntes de la materia Gestión de la Producción y Operaciones I (I-2015) (Caetano Chuquimia, 2015)

4.5.1.1. COMPONENTES DEL SISTEMA

MATERIA PRIMA

La materia prima de elaboración, sobre la cual se concentra el proceso productivo es la harina. Se considera como servicio a la energía eléctrica, servicio de agua potable y gas. Los datos referidos a la materia prima respecto a la torta de bodas se encuentran en el ANEXO 3.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

El proceso para la producción en pastelería, depende del producto final. De manera general se puede decir que se selecciona las materias primas necesarias, se los pesa según lo requerido, pasa a la preparación específica, se hornea, se decora y finalmente pasa al empaçado.

ANÁLISIS DE PRODUCTOS

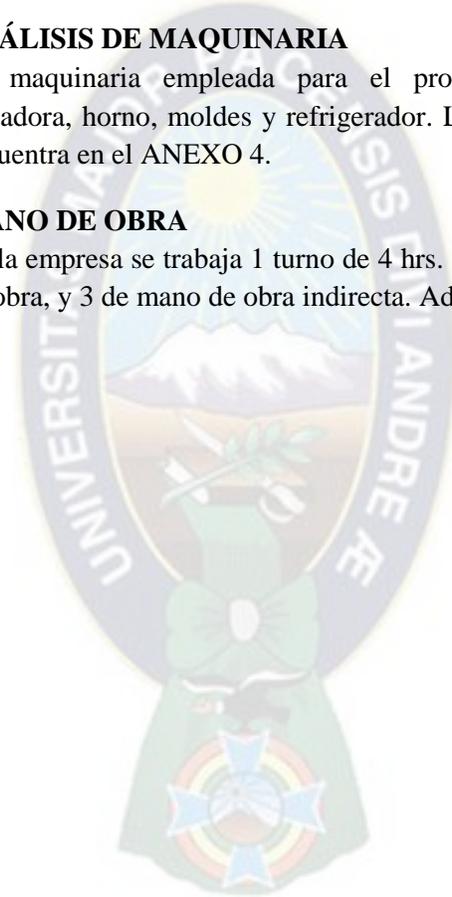
La pastelería Asunta se encarga de producir Torta alemana, Torta menta, Bizcochuelo de nueces, Torta de bodas, Brownies, Muffins, Brazo gitano, Donnuts y otra variedad de productos.

ANÁLISIS DE MAQUINARIA

La maquinaria empleada para el proceso productivo, son: Batidora, licuadora, horno, moldes y refrigerador. La descripción de la maquinaria se encuentra en el ANEXO 4.

MANO DE OBRA

En la empresa se trabaja 1 turno de 4 hrs. Se cuenta con 6 operarios en mano de obra, y 3 de mano de obra indirecta. Además de 4 operarios eventuales.



4.5.2.PROCESO PRODUCTIVO DE PASTEL DE BODAS

El proceso productivo para el pastel de boda se explica con detalle (para una torta) en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA 4-3: Flujo de proceso productivo para pastel de boda



Fuente: Elaboración con base en (Guías empresariales, 2015)

En la siguiente tabla se detalla la cantidad de ingredientes para un pastel de boda para aproximadamente 50- 70 personas.

CUADRO 4-4: Ingredientes Pastel de Boda

CANTIDAD	INGREDIENTES	CANTIDAD	INGREDIENTES
12 unidades	Huevos	1 cuchara	Raspadura de naranja
1 libra	Azúcar morena	1 cucharilla	Vainilla
500 gramos	Mantequilla	2 tazas	Frutas abrillantadas
1 libra	Harina	2 tazas	Higos secos picados
1 cuchara	Polvo de hornear	1 taza	Pasas de uva
1 cucharilla	Nuez moscada (polvo)	1 taza	Ciruelas pasas picadas
1 cucharilla	Canela (polvo)	1 taza	Almendras picadas
1 cucharilla	Jengibre	1/2 taza	Nueces
1 cucharilla	Clavo de olor molido	Lo necesario	Vino (bebida alcohólica)

Fuente: Elaboración en base a información de Asunta Martínez



The logo of Universidad Mayor Pacensis Divinorose is a large, semi-transparent watermark in the background. It features an oval shape with a sunburst at the top, a central figure, and a ribbon at the bottom. The text "UNIVERSITAS MAJOR PACENSIS DIVINOROSE" is written around the oval.

CAPITULO 5

APLICACIÓN DEL MODELO

5. APLICACIÓN DEL MODELO

El modelo GCOM se implementó en la empresa PASTELERIA ASUNTA. Se le hizo la sugerencia a la dueña (Asunta Martínez Vargas) de probar el modelo en su pastelería, dado que la gerencia actual no es aprovechada al 100%, espera solucionar los puntos en contra a su administración actual (Desorden administrativo, la delegación de tareas y la ausencia de banco de datos) y enriquecer los puntos a favor (Unión en el equipo de trabajo, buena comunicación y gerencia general abierta a los trabajadores). La aplicación del modelo comenzó en diciembre de 2017.

5.1. PASO 1: EVALUACIÓN Y DECISIÓN

La dueña de PASTELERIA ASUNTA decidió implementar el modelo GCOM, para lograr una buena administración en la empresa, lo que ayudará a llegar a cumplir el objetivo que la empresa que es: “Estar legalmente establecida, en una ubicación donde pueda preparar sus productos y venderlos”.

Para cumplir el objetivo, se desea generar más ingresos y estructurar mejor la empresa.

5.2. PASO 2: SELECCIÓN DE GERENTES

La dueña de la empresa, Asunta, decidió nominar a su hermana para compartir el puesto de gerente general, ya que ambas trabajan juntas en la empresa.

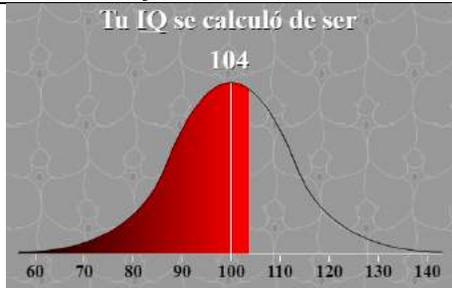
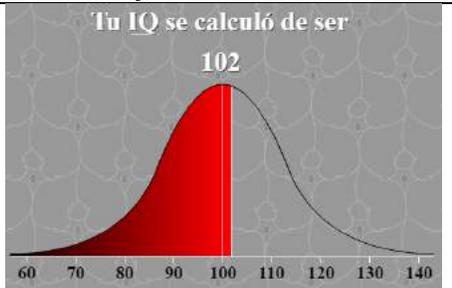
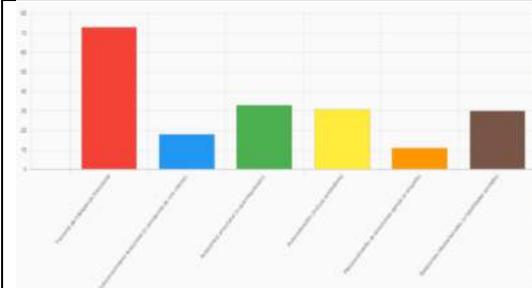
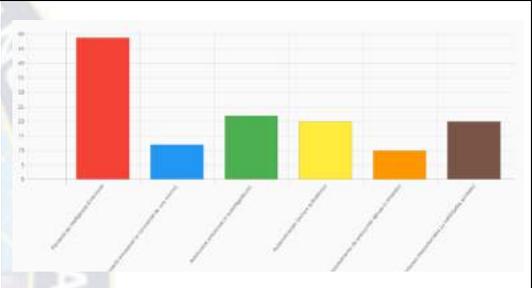
Entonces los gerentes generales son:

- Marta Martínez Vargas como gerente D
- Asunta Martínez Vargas como gerente I

Las personas seleccionadas son hermanas, dicho vinculo y su experiencia en trabajos pasados ayuda a mucho a este proyecto.

Se procedió a realizar los test correspondientes a ambas, para la selección de gerentes D&I

CUADRO 5-1: Resultados de tests

Marta Martínez Vargas	Asunta Martínez Vargas
<p><i>Coefficiente intelectual</i></p> <p>Tu IQ se calculó de ser</p>  <p>104</p> <p>74%</p>	<p><i>Coefficiente intelectual</i></p> <p>Tu IQ se calculó de ser</p>  <p>102</p> <p>72%</p>
<p><i>Coefficiente de inteligencia emocional</i></p>  <p>72%</p>	<p><i>Coefficiente de inteligencia emocional</i></p>  <p>49%</p>

Fuente: Elaboración con los resultados de (Mensa, 2000) y (Guerrí Pons, 2013)

Se aplica la fórmula establecida como relación de inteligencia; primero considerando a Marta como gerente D y a Asunta como gerente I:

$$CRI = (74\% * 0,5) + (72\% * 0,5)$$

$$CRI = 0,73$$

Ahora considerando a Marta como gerente I y a Asunta como gerente D:

$$CRI = (72\% * 0,5) + (49\% * 0,5)$$

$$CRI = 0,51$$

Por comparación, se puede observar que la mejor pareja sería:

- *Gerente D*

Marta Martínez Vargas tiene amplia experiencia en la administrativa y económica de la empresa.

La inteligencia cognitiva lógica es su fuerte (en función a test realizado (Guerrí Pons, 2013)).

- *Gerente I*

Asunta Martínez Vargas tiene amplia experiencia en la parte técnica y productiva de la empresa

La inteligencia cognitiva lógica es su fuerte (en función a test realizado (Mensa, 2000)).

5.3. PASO 3: QUÍMICA DE LA RELACIÓN

Gracias al vínculo de hermanas entre los co gerentes, este paso fue relativamente fácil y llevó menos tiempo del esperado.

Se trabajó de la siguiente manera:

- *Romper el hielo*

Al conocerse, los gerentes, decidieron omitir esta parte. De todas formas, algunos datos:

CUADRO 5-2: Datos generales de los gerentes D&I

GERENTE D	GERENTE I
-Nombre: Marta Martínez Vargas	-Nombre: Asunta Martínez Vargas
-Edad: 56	-Edad: 50
-Pasatiempo: Negocios personales	-Pasatiempo: Predicación en iglesias

Fuente: Elaboración propia con ayuda de Asunta Martínez y Marta Martínez

- *Realización de un FODA*

Cada gerente realizo su FODA y lo compartió con el otro.

CUADRO 5-3: FODA gerente D (Marta Martínez)

	FORTALEZAS -Honestidad -Puntualidad -Experiencia	DEBILIDADES -Poca paciencia -Orgullosa
OPORTUNIDADES -Red de contactos -Personal eventual con experiencia	-Mantener la entrega puntual de productos -Compartir experiencias con los trabajadores	-Aclarar las características de un pedido (con el cliente y con los trabajadores) para no tener problemas
AMENAZAS -Entorno competitivo	-Demostrar que la experiencia nos diferencia del resto	-Realizar dinámicas de trabajo en equipo para un crecimiento empresarial

Fuente: Elaboración propia con programa ayuda de Marta Martínez

CUADRO 5-4: FODA gerente I (Asunta Martínez)

	FORTALEZAS -Ser emprendedor -Responsabilidad -Experiencia	DEBILIDADES -Perfeccionista -Ansiedad
OPORTUNIDADES - Red de contactos -Actualización en técnicas de preparado	-Red de contactos que se extiende al conocer el producto, entregas a tiempo y buen sabor -Tener productos nuevos innovando	-Aprender más técnicas de preparación
AMENAZAS -Mucha competencia del mercado -Gente más preparada	-Mantener la calidad del negocio y buscar características que lo diferencien del resto	-Alianzas con personas más capacitada o con más experiencia para un crecimiento empresarial

Fuente: Elaboración propia con programa ayuda de Asunta Martínez

- *Elaboración de lista de prioridades*

Primero se realizó la lista de prioridades individuales

CUADRO 5-5: Lista de prioridades gerentes D&I

GERENTE D	GERENTE I
1) Contratos con empresas	1) Establecer una sucursal
2) Constituir de forma correcta la empresa	2) Reforzar Marketing
3) Conseguir más personal calificado	3) Apoyar al personal de la empresa
4) Elaborar planes de Marketing	4) Brindar servicio de delivery

Fuente: Elaboración con ayuda de Asunta Martínez y Marta Martínez

Luego se realizó una sola lista, fusionando las dos listas

CUADRO 5-6: Lista de prioridades gerentes D&I

GERENTE D&I
1) Constituir de forma correcta la empresa
2) Establecer una sucursal
3) Elaborar planes de marketing
4) Apoyar al personal nuevo y actual para que crezca
5) Conseguir contratos con empresas
6) Implementar servicio de delivery

Fuente: Elaboración con ayuda de Asunta Martínez y Marta Martínez

- *Nommunication*

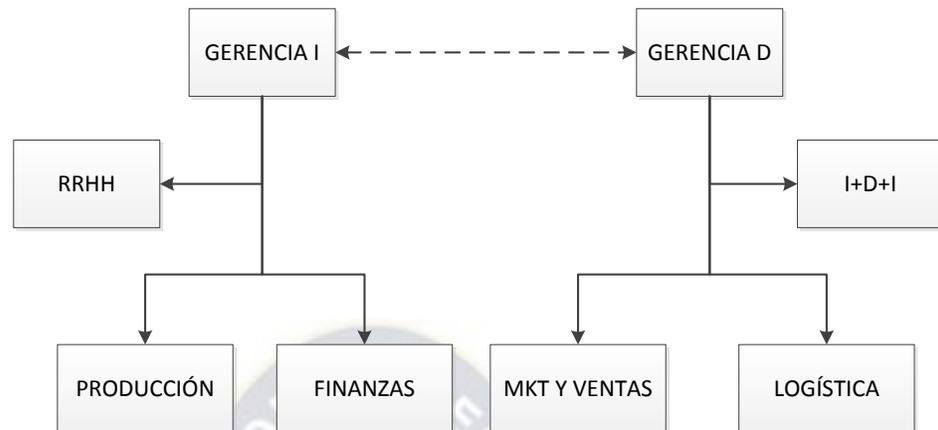
Los gerentes coordinaron una cita para comer y beber algo, si bien es algo que ya habían hecho en otras oportunidades, ahora fue con la intención de convivir como compañeras de trabajo.

- *Juego de dobles*

No se realizó la práctica de deporte por motivos de salud de una de las gerentes, pero se propuso el uso de un videojuego, y tuvo buenos resultados para el trabajo en equipo y coordinación.

Se usó el juego Bleach: Blade Battlers 2nd que consta de una modalidad cooperativa entre dos jugadores (SONY, 2000).

DIAGRAMA 5-2: Organigrama de la pastelería Asunta según GCOM



Fuente: Elaboración propia con programa (Microsoft Corporation, 2010)

Por la cantidad de personal en la empresa se designó una persona a las áreas, y debido a su experiencia en el campo, las hermanas Martínez Vargas se encuentran a cargo de una gerencia además de la general.

A continuación, se detallan las nuevas áreas de la empresa:

- *Marketing y ventas*

Área nueva en la empresa, en la cual se desea dar a conocer los productos que se ofrecen, para comenzar será parte del presupuesto del proyecto, se iniciará con marketing en redes sociales, por ser más accesible y barato.

La intención es incrementar ventas y no solo depender de, marketing de “boca a boca”, otro de sus objetivos es el de registrar los pedidos y ventas, para que esto ayude en pronósticos y tendencias. Por la facilidad para empezar con actividades de marketing se designó Bs100 (para compra de megas de internet, crédito para llamadas y gastos como pasajes para cerrar contratos).

Para este puesto solo se designó a una persona, no contará con más equipo.

- *Recursos humanos*

Creada con la intención de tener documentos más ordenados, empezar con registros del personal, además de organizar las dinámicas de grupo para mejorar la relación.

Por el momento la gerente Asunta Martínez Vargas se encargará de esta área.

- *Investigación, desarrollo e innovación:*

Un área que trata de buscar nuevas ideas en productos, servicios, métodos de trabajo y otros, además de la mejor forma de llevarlos a cabo en la empresa.

Para PASTELERIA ASUNTA, esta gerencia es conformada por todos los colaboradores de la empresa (debido a que solo son 6), para tener nuevas ideas, principalmente en recetas y diseños de decoración, y ponerlos en práctica para analizar si son factibles para la empresa.

5.5. PASO 5: ACUERDOS PARA UNA RELACIÓN SANA

Los Co-Gerentes de la pastelería Asunta han tomado los siguientes acuerdos respetando el modelo:

- Los gerentes generales deben tener dos reuniones diarias, una al empezar la jornada de trabajo y otra al final.
- Dar un buen ejemplo para sus colaboradores, mostrando pasión, confianza y seguridad, autenticidad, integridad, persistencia, honestidad, puntualidad, responsabilidad, optimismo y agradecimiento.
- Dedicar 5 minutos al día con todos los colaboradores para repasar todo lo pendiente para ese día (pedidos, entregas y otras actividades), además de recordar los objetivos de la empresa.

Al terminar el turno, 5 minutos se escucha sugerencias, inquietudes u otros asuntos pendientes. Si entre las sugerencias están propuestas de productos estas se anotan para que pasen a I+D+I.

- Los lunes por ser livianos de trabajo (normalmente) se efectúan las reuniones para I+D+I, para las escuchar las propuestas y programar el día que se efectuaran.
- Las dinámicas de grupo se realizan una vez al mes, las dinámicas de grupo realizadas en la empresa son:
 - Los cubos solidarios
 - Comunicación en grupo
 - El juego de cartas

Las dinámicas de grupo son realizadas por todos, recursos humanos encarga de encontrar nuevas dinámicas y efectuarlas. Las dinámicas seleccionadas están descritas en el ANEXO 5.

- También se realizaran capacitaciones para evitar problemas sobre a quién deben reportar los trabajadores y su flujo información, para evitar que exista confusión a nivel de los empleados y colaboradores. (Descripción en el ANEXO 6)

5.6. PASO 6: SALARIO

Con la aplicación del modelo GCOM, se analiza los puestos de trabajo y si el salario es el adecuado. Como ya se vio en la evaluación de la empresa, los empleados realizan trabajos como mano de obra directa e indirecta, se valoró ese aspecto, además el hecho de que el turno de trabajo no se cumple completamente, debido a que hay oportunidades en que se termina de producir temprano y no quedan pendientes de trabajo, pero si se llegan a pagar las horas extras de trabajo, todo esto influyó bastante en el análisis del salario. Además, que se desea ahorrar para el objetivo de la empresa: “Estar legalmente establecida, en una ubicación donde pueda preparar sus productos y venderlos”.

En la aplicación del modelo los primeros cuatro meses se incrementó el salario para Marta Martínez, ganando así 2450 Bs, esto por ser Gerente D, además de encargarse de logística y RRHH. El salario de Asunta Martínez disminuyó en un 30%, por compartir la gerencia general. El salario de quienes solo se encargan de producir disminuyó en 200Bs. Aquellos que apoyan en producción y en gerencias ganaron 1100. Esta situación alertó a los trabajadores, buscando comisiones por ventas.

Gracias a los cambios por los incentivos y ganancias extras provocadas por el área de marketing, desde el mes de mayo se incrementó los salarios, en todos los puestos; con los siguientes datos:

Los salarios finales con el modelo son:

CUADRO 5-7: Nuevos salarios ajustados

NOMBRE	CARGO	SALARIO MENSUAL (Bs)
Asunta Martínez Vargas	Propietaria – Gerente I – Producción- I+DÍ	2.600
Marta Martínez Vargas	Gerente D - Logística – Producción – RRHH	2.600
Jaqueline Quispe	Finanzas – Producción	2.200
Rosalía Patzi	Producción	2.000
Wilma Cárdenas	Producción	2.000
Guadalupe Mamani	Marketing – Producción	2.200

Fuente: Elaboración con ayuda de Asunta Martínez y Marta Martínez

Se incrementó el salario para Marta Martínez y Asunta Martínez, ganando así Bs 2.600. El salario de quienes solo se encargan de producir incrementó hasta los Bs2.000. Aquellos que apoyan en producción y en gerencias ganan ahora Bs 2.200.

Con este cambio final de salarios se consigue personal satisfecho son sus puestos.

5.7. PASO 7: CAMBIOS Y AJUSTES EN LA EMPRESA

El paso 4 (división de gerencias), en el que se analizó las áreas de importancia en la empresa, se designaron las nuevas gerencias y los nuevos puestos de trabajo. Se consideró que los trabajadores eran los necesarios y por eso no es necesario contratar más personal (aun si lo fuera, la empresa no está en esa posibilidad).

La integración de los valores se realiza cada día, dedicándole 5 minutos y con ejemplo de los dos líderes D&I. La práctica de valores brinda un ambiente tranquilo para trabajar y buenas relaciones entre colaboradores.

El paso 5 menciona las dinámicas de grupo a realizar, que permite integrar al equipo de trabajo.

Si bien la empresa tenía acuerdos verbales, no estaban registrados en papel, se realizó uno, con las sugerencias del proyecto y siguiendo muchos de los puntos que indica la ley

general del trabajo (8 de diciembre de 1942) en el Decreto Supremo s/n de 23/11/1938 ANEXO 7. El reglamento interno realizado para la empresa se encuentra en el ANEXO 8.

En el reglamento interno se consideraron los siguientes puntos que indica el GCOM:

- *Remuneración adecuada*
El pago de salario debe ser valorado según el puesto a ocupar y las responsabilidades que se tiene. Se incluye remuneraciones por contratos y pedidos que se consigan a la empresa.
- *Capacitación para los colaboradores*
Capacitaciones para el puesto de producción. Con descuentos en la institución donde trabaja la propietaria Asunta Martínez.
- *Sistemas de evaluación*
Evaluación de los líderes D&I, RRHH es responsable de realizar la evaluación cada mes.
- *Sistema de apoyo*
Para apoyar a los trabajadores, en el reglamento interno se indica un pago de viáticos en horas extras, un ambiente para traer niños al trabajo (es una habitación), uso del teléfono para llamadas.

5.8. PASO 8: PRESENTACIÓN DEL MODELO GCOM A LA EMPRESA

La presentación del modelo GCOM y todos los ajustes a la empresa se realizó de manera rápida, esto debido al tamaño de la empresa.

No hubo problema al presentar al nuevo gerente, debido a que ya trabajaba en la empresa, comprobando que la selección de gerentes debe ser de personal perteneciente a la empresa. Ambos Co-Gerentes conocen bien a los colaboradores y a la empresa.

La presentación del modelo incluyo:

- El objetivo de la empresa
- Los dos gerentes generales de la empresa
- Los valores que la empresa adoptara
- Las gerencias y su papel en la empresa, sus líderes y bajo el cuidado de que gerente general están.
- El reglamento interno de la empresa
- Las dinámicas a realizar

5.9. PASO 9: TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es la parte más complicada, en los siguientes puntos se explica cómo se ha ido trabajando y se seguirá para lograr una empresa mejor.

- Los gerentes D&I (Marta Martínez Vargas y Asunta Martínez Vargas) indican la misión, la visión y los valores al inicio y final de la jornada, además de la participación de todos los trabajadores al lograr que memoricen los mismos, y más importantes que puedan reflejarse con estos.
- La oficina de los gerentes D&I, está abierta siempre, si es que los gerentes no se encuentran trabajando en producción, aun así, están ahí para todos.
Si el asunto a tratar es importante puede ser discutido en la hora del receso o después del horario de salida de los trabajadores. Todo lo necesario para escuchar a los trabajadores ya sea en un asunto laboral o personal (ya que esto puede aliviar el estrés del colaborador).
- Un punto muy fácil de trabajar es la presencia de los gerentes D&I en todo momento del trabajo (primeros a llegar a la empresa y los últimos en irse. Incluyendo horas extras o días adicionales)
- La información se emite en la empresa de la siguiente manera:
 - Los contratos son informados al instante, en toda la empresa, en el siguiente orden: gerencia D&I, producción, logística y finanzas.
Cada día al empezar el turno se informan los pedidos pendientes y sus fechas correspondientes de entrega.
 - Las necesidades de materia prima y de equipo se informan a gerencia D&I, finanzas y logística. Se asume que estas necesidades parten de producción. Se mencionan cada vez que se necesiten, pero son revisados obligatoriamente todos los lunes.
 - Si es necesario dar cualquier otro aviso se menciona luego del receso el día que suceda.
- Preguntar a los trabajadores acerca de cómo se sentían en sus puestos de trabajo y como deseaban ayudar a la empresa. El tener gerencias y hasta ser responsables de ellas logra que los colaboradores se sienten bien al saber que no solo son parte de la producción de la empresa, son parte de algo más grande.

5.10. PASO 10: RETROALIMENTACIÓN

Hasta ahora lo visto en la implementación:

CUADRO 5-8: Análisis y retroalimentación en cada paso de modelo

Pasos	Análisis
Paso 1: Evaluación Y Decisión	La decisión de aplicar el modelo GCOM fue tomada solo por la dueña, se espera que más adelante las decisiones puedan ser tomadas por todos los gerentes o encargados de área.
Paso 2: Selección De Gerentes	La selección del segundo cogerente debe ser con ayuda del gerente actual, para una buena relación. Pero también en base a comportamientos y requisitos del puesto.

Paso 3: Química De La Relación	Resultados obtenidos de manera fácil con un vínculo ya establecido
Paso 4: La División De Gerencias	Algunas gerencias serian de solo una persona, pero lo que se quiere es una especificación de tareas a realizar, y no realizarlas al azar.
Paso 5: Acuerdos Para Una Relación Sana	Los acuerdos son cortos y parecen no ser más impactantes, pero con estos se espera mantener una buena relación con los dos gerentes y entre todos los colaboradores.
Paso 6: Salario	Al principio de la aplicación se realizó un reducción del salario (entre 100 y 200 Bs), pero esta situación preocupó a los trabajadores, obligándolos a conseguir comisiones por ventas. Se incrementó el salario en todos los puestos para motivar al personal.
Paso 7: Cambios Y Ajustes En La Empresa	Se elaboró el reglamento interno desde cero, no tiene puntos complicados por la estructura simple de la empresa. No hay necesidad de complicaciones innecesarias.
Paso 8: Presentación del modelo GCOM a la Empresa	No requirió de mayor esfuerzo o trabajo para lograr que los colaboradores se sientan cómodos con los gerentes D&I y les tengan confianza. En la introducción de gerencias, se presenció un poco de miedo con la gerencia I+D+I, luego de explicar que su función es preparar nuevos productos, mejorar las recetas y experimentar con ellas, el personal se emocionó.
Paso 9: Trabajo En Equipo	El modelo GCOM sigue estando presente en la empresa, hasta hora no se presentan grandes dificultades por implementación del mismo. Crear hábitos, como reuniones al principio de la jornada o el memorizar los valores, se lograron efectuar poco a poco. El implementar comisiones por ventas, ha funcionado bien, al igual que la publicidad por internet. Aunque aún es posible mejorar estos aspectos.

Fuente: Elaboración propia

Además, se realizó la comparación de la productividad de los meses enero a julio, en relación a las ventas con el modelo y a las ventas proyectadas.

CUADRO 5-9: Datos para productividad con el modelo aplicado (enero - abril)

Datos	Importancia En Costo	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Mano de obra directa e indirecta	50%	9.100	9.100	9.100	9.100
Materia prima y accesorios	30%	3.713	4195	3678	3511
Capital maquinaria con Depreciación mensual de la maquinaria con 8 años de vida útil	5%	76	76	76	76
Servicios	15%	424	436	422	394
Costo total		13.313	13.807	13.276	13.081
Ingresos		15.510	17.455	13.320	13.850

Fuente: Elaboración con base en datos PASTERIA ASUNTA

CUADRO 5-10: Datos para productividad con el modelo aplicado (mayo - julio)

Datos	Importancia En Costo	Mayo	Junio	Julio
Mano de obra directa e indirecta	50%	13.600	13.600	13.600
Materia prima y accesorios	30%	5.400	3.330	3.150
Capital maquinaria con Depreciación mensual de la maquinaria con 8 años de vida útil	5%	76	76	76
Servicios	15%	600	370	350
Costo total		13.281	20.076	17.926
Ingresos		23.800	16.450	16.930

Fuente: Elaboración con base en datos PASTERIA ASUNTA

Para obtener la productividad sin el modelo se trabaja en base a datos de proyecciones esperadas para los meses de enero a abril del año 2017 (Datos encontrados en ANEXOS 9).

CUADRO 5-11: Datos para productividad sin el modelo aplicado (enero - abril)

Datos	Importancia En Costo	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Mano de obra directa e indirecta	50%	9.500	9.500	9.500	9.500
Materia prima y accesorios	30%	3713	4195	3678	3511
Capital maquinaria con Depreciación mensual de la maquinaria con 8 años de vida útil	5%	76	76	76	76
Servicios	15%	424	436	422	394
Costo total		13.313	13.807	13.276	13.081
Ingresos		15.000	16.000	13.000	13.000

Fuente: Elaboración con base en datos PASTERIA ASUNTA

CUADRO 5-12: Datos para productividad sin el modelo aplicado (mayo - julio)

Datos	Importancia En Costo	Mayo	Junio	Julio
Mano de obra directa e indirecta	50%	9.500	9.500	9.500
Materia prima y accesorios	30%	5500	3713	3678
Capital maquinaria con Depreciación mensual de la maquinaria con 8 años de vida útil	5%	76	76	76
Servicios	15%	424	436	422
Costo total		13.313	13.807	13.276
Ingresos		19.000	15.000	15.000

Luego se comparan los índices de productividad sin el modelo y con el modelo

CUADRO 5-13: Productividad sin modelo

MES	Sin modelo				Índice global de productividad
	MO	MP	K	S	
ENERO	1,58	4,04	35,38	35,38	17,08
FEBRERO	1,68	3,81	36,70	36,70	17,88
MARZO	1,37	3,53	30,81	30,81	16,14
ABRIL	1,37	3,70	32,99	32,99	16,16
MAYO	1,99	4,25	42,53	42,43	19,04
JUNIO	1,85	4,12	40,74	40,64	18,92
JULIO	1,64	4,17	36,26	36,34	17,43

Fuente: Elaboración de datos en base apuntes de la materia de Ingeniería de métodos y laboratorio Métodos (I-2014) (Fernandez, 2014)

CUADRO 5-14: Productividad con modelo

MES	Con modelo				Índice global de productividad
	MO	MP	K	S	
ENERO	1,70	4,18	36,58	36,58	17,44
FEBRERO	1,92	4,16	40,03	40,03	18,24
MARZO	1,46	3,62	31,56	31,56	15,86
ABRIL	1,52	3,94	35,15	35,15	16,41
MAYO	1,75	4,41	313,16	22,14	21,18
JUNIO	1,21	4,94	216,45	54,26	21,05
JULIO	1,24	5,37	222,76	51,22	21,06

Fuente: Elaboración de datos en base apuntes de la materia de Ingeniería de métodos y laboratorio Métodos (I-2014) (Fernandez, 2014)

Se puede observar un incremento del índice de productividad con el modelo a lo programado sin aplicar el modelo, de manera detallada por mes:

CUADRO 5-15: Variación de productividad

MES	VARIACIÓN
ENERO	2,07%
FEBRERO	1,98%
MARZO	-1,79%
ABRIL	1,50%
MAYO	10,08%
JUNIO	10,11%
JULIO	17,22%

Fuente: Elaboración en base a CUADRO 5-14 Y 5-15

Además se realizó una encuesta de satisfacción de los empleados respecto a la aplicación de modelo

CUADRO 5-16: Preguntas para empleados acerca del modelo

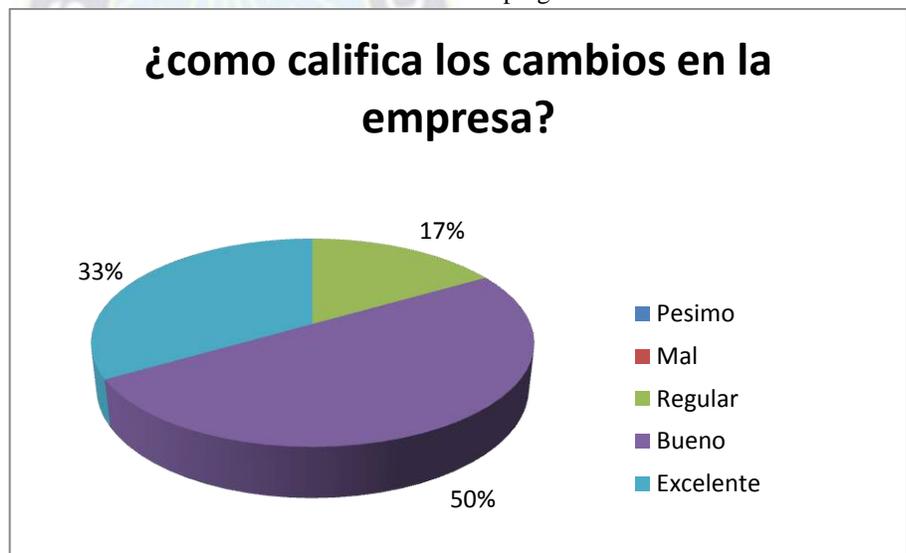
N	Pregunta	Respuestas				
		Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
1	¿Cómo califica los cambios en la empresa?					
2	¿Se siente satisfecho con el ajuste de salario?	No		Me da igual		Si
3	¿Se siente más cómodo con su ambiente de trabajo?	No		Es igual		Si
4	¿Cómo califica al gerente D?	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
5	¿Cómo califica al gerente I?	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Pregunta 1: ¿Cómo califica los cambios en la empresa?

GRÁFICO 5-1: Resultados pregunta 1



Fuente: Elaboración en base respuestas cuestionario

La mayoría en la empresa califica a los cambios como buenos, el porcentaje más pequeño (17%) piensa que estos cambios son regulares.

- Pregunta 2: ¿Se siente satisfecho con el ajuste de salario?

GRÁFICO 5-2: Resultados pregunta 2

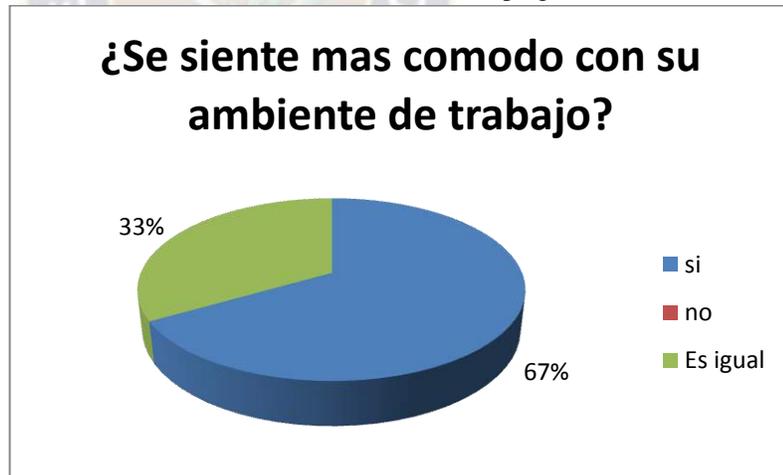


Fuente: Elaboración en base respuestas cuestionario

El 50% de la empresa se siente satisfecho con los ajustes de salario en sus puestos. Al 17% le disgusta el ajuste de salario.

- Pregunta 3: ¿Se siente más cómodo con su ambiente de trabajo?

GRÁFICO 5-3: Resultados pregunta 3

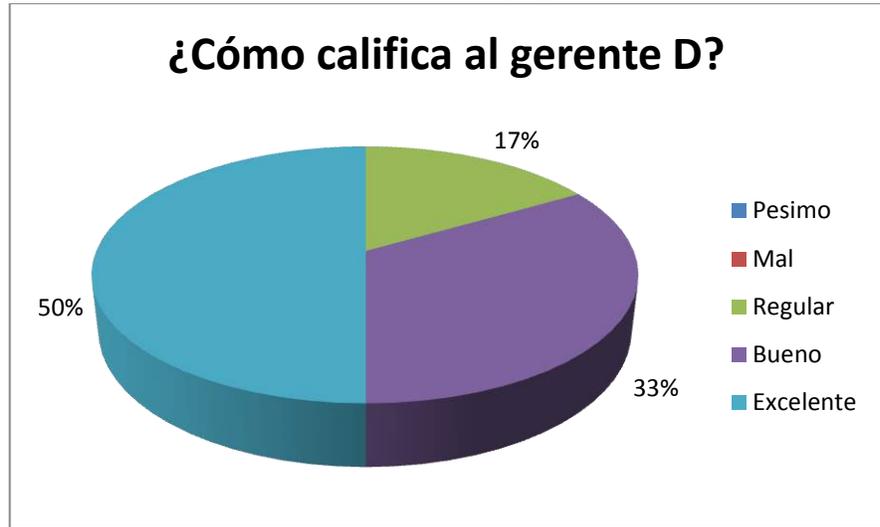


Fuente: Elaboración en base respuestas cuestionario

El 67% de la empresa se siente más cómodo con su ambiente de trabajo, y al resto le da igual

- Pregunta 4: ¿Cómo califica al gerente D?

GRÁFICO 5-4: Resultados pregunta 4

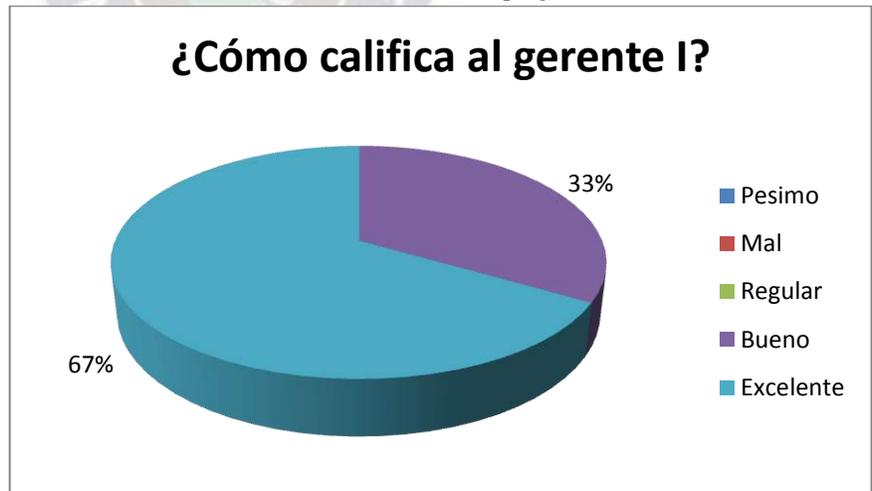


Fuente: Elaboración en base respuestas cuestionario

El 50% califica como excelente el trabajo del gerente D, mientras el 17% lo califica como regular, es posible que esto suceda porque es el nuevo gerente general.

- Pregunta 5: ¿Cómo califica al gerente I?

GRÁFICO 5-5: Resultados pregunta 5



Fuente: Elaboración en base respuestas cuestionario

El 67% califica como excelente el trabajo del gerente D, mientras el 33% lo califica como bueno, es posible que esto suceda porque la empresa ya está acostumbrada a trabajar con este gerente.

Además con las respuestas de encuestas, se realizó un análisis multivariado, con una contrastación de hipótesis. (ANEXO 10), por la cual se pudo concluir:

- Relación pregunta 1 y 4
La relación, entre cómo se califican los cambios de la empresa, respecto a cómo se califica al gerente D, tienen una relación significativa al 5%, ya que su correlación es 0,868.
- Relación pregunta 2 y 5
La relación, entre cómo se siente respecto al cambio de salario, respecto a cómo se califica al gerente I, tienen una relación significativa al 5%, ya que su correlación es 0,800.
- Relación pregunta 3 y 5
La relación, entre la comodidad con su ambiente de trabajo, respecto a cómo se califica al gerente D, tienen una relación significativa al 5%, ya que su correlación es 0,632.

También un análisis de ANOVA (ANEXO 11) para seleccionar una hipótesis entre:

Hipótesis nula: H_0 =Los cambios realizados por el modelo en la empresa, fueron aceptados.

Hipótesis alternativa: H_a = Los cambios realizados por el modelo en la empresa, no fueron aceptados.

Finalmente con los resultados se concluyó que, los cambios realizados por el modelo en la empresa, fueron aceptados.



CAPITULO 6

GESTIÓN DEL CAMBIO

6. GESTIÓN DEL CAMBIO

En el siguiente cuadro se explican las dificultades o barrera que surgen en los pasos de aplicación del modelo GCOM y posibles soluciones.

CUADRO 6-1: Detalles de la gestión del cambio

PASOS	DIFICULTAD / BARRERA	POSIBLES SOLUCIONES
Presentación a la empresa del modelo.	-Rechazo del modelo. -Resistencia al cambio.	-Mostrar los beneficios de la posible aplicación del modelo a la empresa. Señalando los principales beneficios.
Paso 1: Evaluación Y Decisión	-Análisis sesgado de la situación actual.	-Acompañamiento imparcial de un analista externo a la empresa.
Paso 2: Selección De Gerentes	-No existe personal con las características requeridas para el puesto.	-Elaborar un plan de desarrollo personal de los perfiles que más se acerquen a los deseados. -Buscar a una persona externa a la empresa para uno de los puestos de gerente general.
Paso 3: Química De La Relación	-Incompatibilidad total de los dos gerentes seleccionados.	- Hablar con los dos gerentes, acerca de lo que provoca su incompatibilidad, llegar a acuerdos -Si es imposible que estos dos lleven una relación sana, retornar al paso 2 de selección de gerentes.
Paso 4: La División De Gerencias	- No consenso de la división de gerencias	- Mediación con dueños u accionistas para resolver el problema. - Concurso de habilidades, directamente relacionadas con el área que se desea liderar.
Paso 5: Acuerdos Para Una Relación Sana	-No es posible la asistencia a las reuniones diarias. -Las difusiones de relación siguen presentes en el dúo de trabajo.	- Encontrar otras formas de comunicación para revisar los planes de trabajo diarios y resultados, como correos electrónicos, mensajes o llamadas. -Realizar más ejercicios o actividades para mejorar la relación.

<p>Paso 6: Salario</p>	<p><i>-Rechazo al salario propuesto.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Pagar un salario proporcional a la cantidad de gerencias o jefaturas a liderar. -Negociar con la dependencia si es posible un aumento. -En caso necesario, buscar otro postulante a gerente (paso 2)
<p>Paso 7: Cambios Y Ajustes En La Empresa</p>	<p><i>-Diferencia de ideas entre gerentes.</i> <i>-Poca información de la empresa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Debatir que necesita la empresa, llegar a acuerdos por el bien de la mismas -Plantear cambios y metas realistas para la empresa. -Conocer la realidad de la empresa. -Recabar información de fuentes confiables (trabajadores, análisis financieros, y otros).
<p>Paso 8: Presentación del modelo GCOM a la Empresa</p>	<p><i>-Disgusto con el/los nuevo(s) gerente(s).</i> <i>-Los cambios y ajustes a la empresa son rechazados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchar las opiniones de los trabajadores. Rescatar los puntos que puedan solucionarse con explicaciones. -Explicar los beneficios que obtienen de los cambios que se realizaran. -Motivar a los empleados.
<p>Paso 9: Trabajo En Equipo</p>	<p><i>-Resistencia al cambio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Los gerentes deben trabajar junto a los empleados para realizar las mejoras. -Motivar a los empleados constantemente para que los cambios se realicen de manera óptima. -Dinámicas de trabajo de equipo, para que el ambiente de trabajo sea agradable.
<p>Paso 10: Retroalimentación</p>	<p><i>-Suponer que todo la aplicación del modelo fue perfecta</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Juzgar la aplicación del modelo en base a datos índices de evaluación. -Recolectar datos de la aceptación y satisfacción de los empleados respecto al modelo. -La información debe ser analizada fríamente, para el bien de la empresa.

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO 7
EVALUACIÓN ECONÓMICA
FINANCIERA

7. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

La realización de cualquier proyecto amerita una evaluación económica financiera, para saber si vale la pena invertir en dicho proyecto.

7.1. ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN

- Trabajar con datos de los meses de diciembre de 2016, enero a julio del año 2017.
- Costo de oportunidad del 11,50%, según préstamo (Banco Sol, 2017).
- Sin pago de impuestos, debido a la informalidad del negocio.
- Una inversión Bs6000, por la capacitación del modelo (por un tiempo de 5 meses).
- Capacitación mensual con un costo de 200 Bs/mes, para evitar confusiones por disponer de 2 líderes y para realizar las dinámicas de grupo.
- Un costo de marketing por internet de 100Bs/mes, con el siguiente detalle:

CUADRO 7-1: Detalle de costo parra área de marketing

ITEM	COSTO (Bs)
Internet	20
Llamadas	40
Pasajes	40
TOTAL	100

Fuente: Elaboración para la empresa PASTERIA ASUNTA

- Una depreciación mensual de 76 Bs, provocado por la maquinaria (2 hornos, 2 batidoras, 2 licuadoras, 2 balanzas, 2 refrigeradores).
- Los salarios ajustados con el modelo (con el aumento de sueldo desde mayo).
- Las comisiones por ventas extras:

CUADRO 7-2: Detalle de ventas extras con comisiones

MES	PEDIDO	INGRESO (Bs)	COMISION A PERSONAL (Bs)
ENERO	50 donuts	300	30
	1 tortas comerciales	70	7
FEBRERO	1 pie de limón	40	5
	30 empanadas de queso	105	11
	2 tortas comerciales	150	15
MARZO	-	-	-
ABRIL	1 torta comercial	70	7
	2 rollos de queso	40	5
MAYO	50 empanadas de queso	175	17,5
	50 cupcakes	350	35
	75 Brownies	300	30
	3 tortas comerciales	175	17,5
JUNIO	1 Torta alemana	50	5
	2 tortas comerciales	140	14
	200 panes especiales	100	10
	30 cupcakes	210	21
JULIO	Pastel de boda para 200	700	70
	40 panes especiales	80	8

Fuente: Elaboración con base en datos PASTERIA ASUNTA

- El ingreso de pedidos por internet y llamadas:

CUADRO 7-3: Detalle de ventas por internet

MES	PEDIDO	INGRESO (Bs)
ENERO	2 tortas comerciales	140
FEBRERO	2 tortas comercial	120
	20 Cupcakes	140
MARZO	3 tortas comerciales	200
	3 rollos de queso	120
ABRIL	3 tortas comerciales	210
MAYO	15 tortas comerciales	1050
	1 torta de boda	1000
	4 rollos de queso	80
	4 pies	80
	180 panes integrales	90
JUNIO	50 cupcakes	700
	4 tortas comerciales	300
JULIO	3 tortas comerciales	200
	140 cupcakes	980
	8 pies	320
TOTAL		5.730

Fuente: Elaboración con base en datos PASTERIA ASUNTA

- Se pagó el 33% de un curso de decoración de tortas, el precio total del curso era de Bs 150, es decir Bs 50 para cada colaborador. Se pagó el curso a 4 colaboradores.

7.2. FLUJO DE CAJA

CUADRO 7-4: Flujo de caja (en bolivianos)

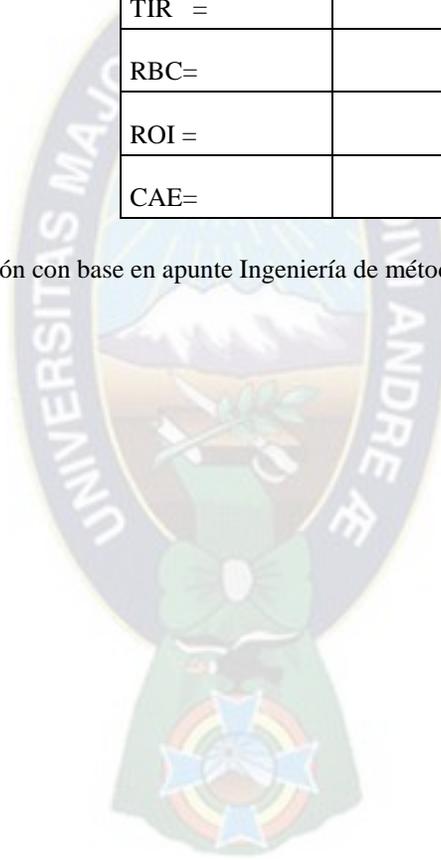
MESES	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
1. INCREMENTAL DE INGRESOS	15.600	15.510	17.455	13.320	13.850	23.800	16.450	16.930
1.1 Ventas	15.600	15.000	16.900	13.000	13.600	20.500	14.950	14.650
1.2 Otros ingresos								
1.3 Ventas por MKT	0	140	260	320	210	2.300	1.000	1.500
1.4 Ventas por los trabajadores	0	370	295	0	40	1.000	500	780
2. INCREMENTAL COSTOS	13.576	13.513	14.006	13.476	13.281	20.076	17.926	17.554
2.1 Costos de operación	4.000	4.000	4.500	4.000	3.800	6.000	3700	3500
2.2. Costo de MKT	0	100	100	100	100	100	100	100
2.3. Capacitación		200	200	200	200	200	200	200
2.4. Cursos a los colaboradores	0	0	0	0	0	0	200	0
2.3 Sueldos y Salarios	9.500	9.100	9.100	9.100	9.100	13.600	13.600	13.600
2.2 Depreciaciones	76	76	76	76	76	76	76	76
2.3 Comisión por ventas	0	37	30	0	5	100	50	78
3. UTILIDAD GRAVABLE (1-2)	2.024	1.997	3.449	-156	569	3.724	-1.476	-624
4. IUE (25% de 3)	0							
UTILIDAD NETA (3-4)	2.024	1.997	3.449	-156	569	3.724	-1.476	-624
Depreciaciones (+)		76	76	76	76	76	76	76
Inversión fija(-)	-6.000	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo (-)	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones (-)					0	0	0	0
FLUJO NETO	-3.976	2.073	3.525	-80	645	3.800	-1.400	-548

Fuente: Elaboración con base en apunte Ingeniería de métodos y laboratorio (II-2014) (Fernandez, 2014)

CUADRO 7-5: Resultados evaluación económica financiera

FLUJO TOTAL	4.039
VAN =	4.098
TIR =	27,95%
RBC=	2,03
ROI =	103%
CAE=	3.627

Fuente: Elaboración con base en apunte Ingeniería de métodos y laboratorio (II-2014) (Fernandez, 2014)





**CAPITULO 8
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- El modelo de gerencia compartida basado en liderazgo en valores o abreviado GCOM es un modelo creado con la finalidad de resolver problemas de defectos y errores comunes en el manejo gerencial y cumplir los objetivos de la empresa. Con este modelo se comparte la gerencia general de una empresa, para que de esta forma se pueda aligerar la carga de trabajo de un gerente. Usa la filosofía de liderazgo en valores, para poder compenetrar al líder con sus colaboradores, y entender que los valores se enseñan con el ejemplo.
- El modelo GCOM fue adaptado para la empresa *Pastelería Asunta*, la aplicación de este modelo fue relativamente sencilla, la empresa tenía ciertas bases administrativas informales, con las cuales era difícil pelear, la cantidad de empleados ayudo bastante, ya que estos eran pocos, además que estos se encontraban cómodos y satisfechos con la empresa y sus gerentes propuestos. La implementación del modelo se apoya en las capacitaciones mensuales, que fortalecen el trabajo en equipo y evita confusiones por dispones de dos líderes. El área de I+D+I, permite mejorar técnicas de decoración en diversos productos (como tortas y cupcakes principalmente). La empresa motivo al personal a tomar un curso de decoración de tortas, pagando el 33% del curso para cuatro colaboradores.
- Para una implementación completa en la empresa *Pastelería Asunta*, se realizó la modificación de salarios en dos etapas, la primera con un descuento de sueldo que presionó al personal a conseguir más ventas para la empresa, debido a las comisiones. En la segunda etapa se aumentó el sueldo para todos los puestos, esto gracias a las ventas adicionales, ventas por marketing y a la reducción de la primera etapa. El aumento de sueldo es posible a los altos ingresos de algunos meses, compensando a los meses sin flujo neto.
- En Bolivia se administran empresas (en su mayoría MYPES y PYMES) que están básicamente conformadas por familias, lo que provoca que las personas al mando no sean las más calificadas o preparadas para el puesto, además que suelen tener una estructura informal, es decir, un trabajador hace algo hoy pero realizará una tarea totalmente diferente mañana, finalmente no existe un ambiente de trabajo correcto, los empleados no se comprometen con la empresa, los gerentes no brindan información y datos a los trabajadores por miedo a que estos se lleven los secretos de la empresa.
- En la mayor parte de casos con CO-CEOS, se describe dos líderes trabajando a la par, uno se encarga de parte de trabajo relacionada con la producción de un producto o la ejecución del servicio que ofrecía la empresa, mientras el otro se encargaba de asuntos económicos y de ideas para llegar al cliente; además que ambos CO-CEOS disfrutaban el trabajo compartido, embonan de tal manera que la distribución de tareas no generaba problemas ni desconfianza de uno al otro.

Por tanto, esto inspiró al modelo a dividir ciertas áreas para un gerente y otras para el otro gerente.

Los CO-CEOS indican que algo bastante importante es la comunicación entre ambos, es por eso que el modelo indica que las reuniones entre los Co gerentes deben ser siempre al comienzo y al final de la jornada de trabajo. Para estar informado de todo lo sucedido en las otras áreas y dar opiniones y decisiones conjuntas.

- El liderazgo en valores considera que el manejo de una empresa debe estar orientada hacia los colaboradores o trabajadores, el flujo de información y los valores que el líder ejemplifica a la empresa.
- Luego de aplicado el modelo se decidió hacer una comparación de índices de productividad por meses, en los cuales se observa un incremento (considerando pronósticos de ventas).

CUADRO 8-1: Comparación de índices de productividad

MES	Sin modelo	Con modelo	INCREMENTO
	Índice global de productividad	Índice global de productividad	
ENERO	17,08	17,44	2,07%
FEBRERO	17,88	18,24	1,98%
MARZO	16,14	15,86	-1,79%
ABRIL	16,16	16,41	1,50%
MAYO	18,44	21,18	10,08%
JUNIO	17,42	21,05	10,11%
JULIO	16,34	21,06	17,22%

Fuente: Elaboración en base a CUADROS 5-15

Se observó un incremento en la productividad, respecto de los ingresos con el modelo aplicado y los ingresos pronosticados para esos meses.

- Además, se recabaron datos acerca de la acerca del grado de aceptación, donde se observa que la mayoría aceptó bien los cambios que surgieron por la implementación del modelo

CUADRO 8-2: Resultados encuesta

PREGUNTA	RESPUESTAS				
	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
¿Cómo califica los cambios en la empresa?					
Porcentaje	0%	0%	16,7%	50,0%	33,3%
Cantidad de trabajadores	0	0	1	3	2
¿Se siente satisfecho con el ajuste de salario?	si	no	Me da igual		
Porcentaje	50,0%	16,7%	33,3%		
Cantidad de trabajadores	3	1	2		
¿Se siente más cómodo con su ambiente de trabajo?	si	no	Es igual		
Porcentaje	66,7%	0%	33,3%		
Cantidad de trabajadores	4	0	2		
¿Cómo califica al gerente D?	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
Porcentaje	0%	0%	16,7%	33,3%	50,0%
Cantidad de trabajadores	0	0	1	2	3
¿Cómo califica al gerente I?	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
Porcentaje	0%	0%	0,0%	33,3%	66,7%
Cantidad de trabajadores	0	0	0	2	4

Fuente: Elaboración en base a GRÁFICOS 5-1 al 5-5

- El implementar el modelo a la empresa tiene las siguientes características monetarias:
 - En cuanto al costo de mano de obra disminuyo en Bs 400 los primeros cuatro meses.
 - El implementar un plan de Marketing, basado en ventas por internet y llamadas genera un gasto de 100Bs/mes.
 - Se consideró como costo de implementación Bs 6000, esto por la capacitación y seguimiento de 5 meses seguidos.
 - La capacitación mensual para evitar confusiones entre los colaboradores y para dinámicas de trabajo, tuvo un costo de 200 Bs/mes
 - La aplicación del modelo genero Bs 4.039 en los 7 meses que lleva implementado.
 - Con la evaluación económica financiera se obtuvo los valores: VAN=4.098; TIR=27,95%, RBC=2,03 y ROI=103%. Si se compara el TIR con el costo de oportunidad (11,5%), el modelo es factible en la empresa.

8.2. RECOMENDACIONES

La propuesta de un modelo para gerencias es bastante complicada, en especial siendo éste más de naturaleza cualitativa, basada en una filosofía que bien muchos podrían rechazar o encontrar bastante obvia, pero son estos elementos “obvios” como la misión, los valores (respeto, pasión por el trabajo, honestidad y otros), la unión, ambientes de trabajo cómodos y el trabajo en equipo los que marcan la diferencia en una empresa.

Se recomienda a todos los gerentes de empresas abrir un poco más la mente para innovar la forma de dirigir una empresa. Los pequeños cambios hacen la diferencia. Creer cosas obvias es lo que provoca caos y error.

Lo más importante para la implementación de este tipo de modelos en una empresa, es el personal, ya que de ellos depende que se cumplan todas las propuestas nuevas, y que se involucren realmente con la empresa.





CAPITULO 9 BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

Logos-Download.com. (2016). *Brands and Logos, all logotypes*. Recuperado el 15 de 7 de 2016, de <http://logos-download.com/121-whole-foods-market-logo-download.html>

MICHELIN . (2017). *La guía MICHELIN*. Recuperado el 3 de 2017, de <http://mapasyguias.michelin.es/historia/>

© Corning Incorporated. (1994). *Corning*. Recuperado el 3 de 7 de 2016, de <https://www.corning.com/california/about-us/company-profile.html>

© Herman Miller, Inc. (2016). *Herman Miller*. Recuperado el 3 de 07 de 2016, de <http://www.hermanmiller.com/>

© Motorola Mobility. (2016). *Motorola*. Recuperado el 3 de 7 de 2016, de <http://www.motorola.com/us/About-Motorola/Corporate-About-Motorola.html>

© Oracle. (s.f.). *Oracle*. Recuperado el 12 de 7 de 2016, de <https://www.oracle.com/index.html>

Adobe systems incorporated. (2010). *Adobe photoshop CS5 extended*. EEUU.

Aguilera, L. E. (4 de 24 de 2016). *Ciberopolis*. Recuperado el 11 de 7 de 2016, de <http://ciberopolis.com/2012/04/24/que-es-y-como-aplicar-la-innovacion-organizacional/>

Banco Sol. (2017). *Sol productivo*. Recuperado el 5 de 5 de 2017, de <https://www.bancosol.com.bo/productos-y-servicios/creditos/sol-productivo>

Barbachán, L. (1995). *Reingeniería: Mito o realidad en la empresa peruana*. Limar, Perú: STYLOS's.

BARNAT, R. (2014). *Strategic management formulation and implementation*.

Barnes, T. (1996). *Como lograr un liderazgo exitoso*. Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.

Bedolla, M. A. (1997-2003). *efdeporte.com*. Recuperado el 12 de 07 de 2016, de <http://www.efdeportes.com/efd60/tact.htm>

Bloomberg. (2016). *Bloomberg*. Recuperado el 1 de 4 de 2017, de <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/person.asp?personId=541105&privcapId=5304130>

Bort, J. (29 de 9 de 2014). *Business insider*. Recuperado el 5 de 4 de 2017, de <http://www.businessinsider.com/mark-hurd-why-oracle-has-two-ceos-2014-9>

Bowman, J. (2017). *The Motley Fool*. Recuperado el 6 de 10 de 2016

Brazon, L. (2014). *Slideshare*. Recuperado el 11 de 07 de 2016, de <http://es.slideshare.net/luisgenrique/planificacion-estrategica-32293045>

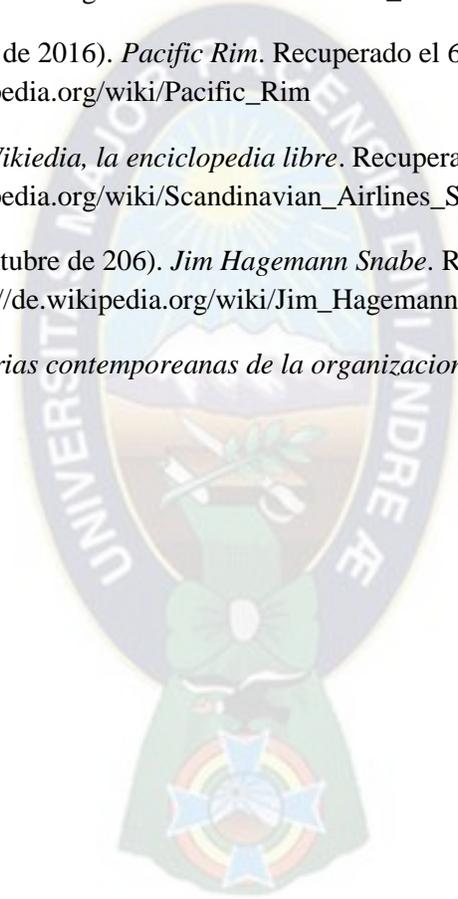
- Caetano Chuquimia, O. (2015). *Apuntes Gestión de la Producción y Operaciones I*.
- CAPCOM CO., L. (2002). *RESIDENT EVIL ZERO*. Recuperado el 3 de 11 de 2016, de <http://www.capcom.co.jp/bio0hd/es/index.html?la=es>
- Castaño Sánchez, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. Madrid, España.
- Cho, J. H. (2011). *Cleveland.com*. Recuperado el 10 de 12 de 2016, de http://www.cleveland.com/business/index.ssf/2011/07/jjm_smucker_co-ceos_tim_and_richard_smuckers_salaries_drop_what_the_boss_makes.html
- Cillóniz Benavides, F. (2015). Gerenciando una MYPE. *ProInversión*, 125.
- Cita empresarial. (25 de 10 de 2010). *mabelcitaempresarial*. Recuperado el 10 de 07 de 2016, de <http://mabelcitaempresarial.blogia.com/2010/112501-modelos-gerenciales.php>
- Colegio de lideres, f. M. (Dirección). (2011). *Liderazgo de clase mundial* [Película].
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*.
- Danhke, G. (1989). *Investigacion y comunicacion*. Mexico: McGraw Hill.
- Dominique Ansel Bakery. (2011). *Dominique Ansel Bakery*. Recuperado el 6 de 2 de 2017, de <http://dominiqueansel.com/>
- Drucker, P. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York, USA: HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*.
- Fandom. (2002). *KHR!* Recuperado el 1 de 11 de 2016, de http://es.reborn.wikia.com/wiki/Kateky%C5%8D_Hitman_Reborn!
- Fantástico, P. (18 de 10 de 2012). *HISTORIA DE KONOSUKE MATSUSHITA*. Recuperado el 28 de 11 de 2016, de <http://isradommnd.blogspot.com/>
- Feloni, R. (19 de 9 de 2014). *Business insider*. Recuperado el 7 de 04 de 2017, de <http://www.businessinsider.com/why-major-companies-have-2-ceos-2014-9>
- Fernanadez, J. P. (Marzo de 2014). Apuntes de la materia ingeniería de métodos y laboratorio. La Paz, Murillo, Bolivia.
- Fundacion Emprender Futuro. (17 de 9 de 2014). *Bolivia Emprende*. Recuperado el 17 de 4 de 2016, de <http://boliviaemprende.com/noticias/las-10-empresas-con-mayor-reputacion-en-bolivia-sus-estrategias-de-liderazgo>
- Fxtrader. (2 de 8 de 2010). *EMPRENDICES*. Recuperado el 2 de 03 de 2016, de <https://www.emprendices.co/analogia-entre-el-funcionamiento-del-cuerpo-humano-y-una-empresa/>

- García, J. (2010). *Psicología y mente*. Recuperado el 3 de 12 de 2016, de <https://psicologiamente.net/biografias/daniel-goleman#!>
- GMLP. (2010). *Gobierno Municipal de La Paz*. Recuperado el 19 de 6 de 2016, de http://www.lapaz.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=12184:quienes-somos-2&catid=165:premio-empresarial-la-paz-lider&Itemid=567
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. New York: Bantam Books.
- Great Place To Work. (2000). *Great Place To Work*. Recuperado el 10 de 4 de 2016, de <http://www.greatplacetowork.com.bo/acerca-de-nosotros>
- Guerri Pons, M. (2 de 2013). *PSICOACTIVA*. Recuperado el 3 de 12 de 2016, de http://www.psicoactiva.com/tests/inteligencia_emocional.htm
- Guías empresariales. (10 de Septiembre de 2015). *Guías empresariales*. Recuperado el 20 de 8 de 2017, de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=100&giro=10&ins=702>
- Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw Hill Latinoamericana.
- Hollander, E. P. (1984). *Leadership Dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York, USA: Free Press.
- International coach federation. (2014). *International coach federation*. Recuperado el 24 de 08 de 2017, de <http://www.icf-es.com/>
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejiaa-Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES, Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. París, Francia: Renouveau Pédagogique Inc.
- Jim@JamesOToole.com. (2009). *James O'Toole*. Recuperado el 3 de 12 de 2016, de <http://www.jamesotoole.com/bio.html>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. New York, USA: Empresa Activa.
- Lider-haz-GO!, E. d. (2011). *Lider-haz-go*. Obtenido de <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/>
- Logia libertadores. (s.f.). *El Águila*. Recuperado el 1 de 7 de 2016, de <https://logialibertadores.wordpress.com/el-aguila/>
- López Reyes, A. (2006). *Estudio y aprendizaje*. Lima: Mirbet.

- Mallory, D. (2017). *Entrepreneur Media*. Recuperado el 20 de 3 de 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/250017>
- Martinez Vargas, A. (2015). *Datos e informacion PASTERIA ASUNTA*. La Paz .
- Masonico, D. (27 de 2 de 2016). *Diario Masonico*. Recuperado el 2 de 3 de 2016, de <http://www.diariomasonico.com/reportajes/el-aguila-bicefala>
- Max De Pree Center for Leadership. (2016). *Max De Pree Center for Leadership*. Recuperado el 2 de 5 de 2017, de <https://depree.org/about-dpc/history/max-de-pree/>
- Mensa. (2000). *Test Mensa*. Recuperado el 3 de 11 de 2016, de <http://www.iqtest.dk/main.swf>
- MERCO. (2000). *Monitoreo Empresarial de Reputacion Corporativa*. Recuperado el 2 de 07 de 2016, de <http://merco.info/bo/que-es-merco>
- Microsoft Corporation. (2010). Microsoft Visio Premium.
- Microsoft Office Professional. (2010). Microsoft Excel.
- Nueva economía. (Septiembre de 2015). Los top de las 100 empresas bolivianas que más aportan al país. *Nueva economía*, págs. 16-19.
- OCDE; Eurostat. (2006). *Manual de OSLO*. Tragsa.
- Or, T. (2017). *TATTE BAKERY AND CAFE*. Recuperado el 2 de 3 de 2017, de <http://tattebakery.com/about/our-team/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*.
- O'Toole, J. (1996). *El liderazgo del cambio*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Peters, T., & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*.
- Pinzón, M. P. (10 de 03 de 2012). *BIOGRAFÍA DANIEL GOLEMAN*. Recuperado el 2 de 12 de 2016, de <http://comunik2oruse.blogspot.com/2012/03/biografia-daniel-goleman.html>
- plural, M. d. (2010). *Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa*. Recuperado el 22 de 11 de 2016, de <http://www.produccion.gob.bo/vmpe>
- Portas, E. (2013). *Difusor Ibero*. Recuperado el 5 de 4 de 2017, de <https://difusoribero.com/2013/11/26/el-lenguaje-no-verbal-de-los-lideres-caracteristicas-y-expresion/>
- Porto, J. P. (2008). *Definicion.de*. Recuperado el 28 de 08 de 2017, de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pozzi, S. (2011). *El País*. Recuperado el 4 de 4 de 2017, de https://elpais.com/diario/2011/10/14/necrologicas/1318543201_850215.html

- Pro-Bolivia. (2014). *PRO BOLIVIA*. Recuperado el 23 de 03 de 2016, de <http://www.probolivia.gob.bo/registro-y-acreditacion#seccion-4>
- PUBLICACIONES SEMANA S.A. (2016). *Semana Sostenible*. Recuperado el 07 de 11 de 2016, de <http://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/articulo/10-egresados-stanford-hablan-negocios/29615>
- Quintana, M. D. (20 de 10 de 2012). *Coaching y Bienstar*. Recuperado el 2 de 03 de 2016, de <http://coachingybienestar.blogspot.com/2012/06/los-hemisferios-cerebrales.html>
- Ramirez Abdala, D. (2011). *Taller de Liderazgo*. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <https://sites.google.com/site/danielaliderazgo/teoria-tannenbaum>
- Río, E. d. (2016). *Diario de gastronomía*. Recuperado el 28 de 03 de 2017, de <http://diariodegastronomia.com/la-dulce-historia-de-la-pasteleria/>
- Rodriguez Yague, M. (15 de Julio de 2016). *Un universo de Ciencia Ficción*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de <http://universodecienciaficcio.blogspot.com/2016/07/2013-pacific-rim-guillermo-del-toro.html>
- Salazar, M., & Garcia, J. (1995). *Calidad Total*. Lima, Perú: Print Set .
- Sánchez Olivencia, C. F. (2014). *Mundo MYPE*. Recuperado el 3 de 12 de 2016, de <http://www.mundomype.com/pages/articulo.php?id=1246>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*.
- Silió, E. (8 de 4 de 2014). *EL PAIS*. Recuperado el 13 de 07 de 2016, de http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/05/actualidad/1365175865_448281.html
- SONY. (2000). *JP.PLAYSTATION*. Recuperado el 3 de 11 de 2016, de <http://www.jp.playstation.com/software/title/scps15119.html>
- Sturcarelli. (2016). *Slideshare*. Recuperado el 12 de 7 de 2016, de <http://es.slideshare.net/sturcarelli/la-motivacin-en-el-metdo-montessori>
- Suarez, A. (2013). *Experto en Coaching*. Recuperado el 6 de 7 de 2016, de <http://www.expertoencoaching.com/2013/04/17/coaching-como-proceso/>
- Vásquez, W. (31 de 05 de 2013). *La Razón*. Recuperado el 1 de 07 de 2016, de http://www.la-razon.com/economia/Solo-mil-empresas-grandes-Bolivia_0_1843015695.html
- Villamor, O. (7 de 2015). *Introducción a la Estrategia Empresarial. Estrategia Empresarial*. La Paz, Bolivia.
- Wasson, B. (20 de 3 de 2013). *SAP Co-CEOs: 99% of Employees Approve*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://news.sap.com/sap-co-ceos-99-of-employees-approve/>

- Wikipedia. (25 de 02 de 2016). *Wikipedia*. Recuperado el 20 de 11 de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_empresarial_en_Jap%C3%B3n
- Wikipedia® . (13 de 6 de 2016). *SAP SE*. Recuperado el 13 de 7 de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/SAP_SE
- Wikipedia®. (18 de Noviembre de 2016). *Bill McDermott*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2016, de https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_McDermott
- Wikipedia®. (23 de 11 de 2016). *Kōnosuke Matsushita*. Recuperado el 1 de 12 de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/K%C5%8Dnosuke_Matsushita
- Wikipedia®. (28 de 10 de 2016). *Pacific Rim*. Recuperado el 6 de 11 de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Pacific_Rim
- Wikipedia®. (2016). *Wikiedia, la enciclopedia libre*. Recuperado el 3 de 7 de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Scandinavian_Airlines_System
- Wikipedia®. (21 de Octubre de 206). *Jim Hagemann Snabe*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de https://de.wikipedia.org/wiki/Jim_Hagemann_Snabe
- Zapata, A. (2008). *Teorias contemporaneas de la organizacion y del managment*. Ecoe.





CAPITULO 10

ANEXOS

ANEXO 1

INFLUENCIAS PARA LA CREACIÓN DEL MODELO

INFLUENCIAS EN EMPRESAS CON CO-CEOS; JIM HAGEMANN SNABE Y BILL MCDERMOTT

Al investigar acerca del mundo de líderes y de líderes que compartan cargos, lo que abre las puertas es el dúo Jim Hagemann Snabe y Bill McDermott.

IMAGEN 10-1: Jim Hagemann Snabe y Bill McDermott



Fuente: Obtenido de la página de (Wasson, 2013)

En una opinión personal pioneros en el asunto de CO-CEOs, además de ir en contra de todo pronóstico, mostraron resultados positivos de esta forma de trabajo. Demostraron su unión a tal punto que cuando Jim Hagemann dejó el puesto de CO-CEO, Bill McDermott decidió no seguir con el programa, si no era su compañero sabía que esto no funcionaría.

Los más grandes CEOs (top 5) en la lista del 2013 son:

- Facebook CEO Mark Zuckerberg (aprobación del 99% de la empresa)
- SAP Co-CEOs Bill McDermott and Jim Hagemann Snabe (aprobación del 99% de la empresa)
- McKinsey & Company CEO Dominic Barton (aprobación del 97% de la empresa)
- Ernst & Young CEO Jim Turley (aprobación del 96% de la empresa),
- Northwestern Mutual CEO John E. Schlifske (aprobación del 99% de la empresa)

Con este ranking de CEOs, se demostró que los CO-CEOs Jim Hagemann Snabe y Bill McDermott lograron equilibrio y un trabajo excelente.

JIM HAGEMANN SNABE

A la edad de dos años Snabe se trasladó con sus padres durante siete años en la Groenlandia de capital Nuuk, donde su padre trabajaba como piloto de helicóptero. De 1984 a 1990 estudió Investigación de Operaciones en la Escuela de Negocios de Aarhus.

IMAGEN 10-2: Jim Hagemann Snabe



Fuente: Obtenido de la página (Wikipedia®, Jim Hagemann Snabe, 206)

En 1990 Snabe comenzó su carrera en SAP AG, donde trabajó en la consultoría, las ventas y el departamento de desarrollo en diversos puestos de dirección. En 1994 se trasladó a IBM Dinamarca, pero regresó después de sólo dos años atrás a SAP. Después de tres años como director general trabajaron la filial sueca de SAP, fue nombrado director general de la región nórdica SAP. Poco después, se unió a la gestión de SAP EMEA -region. Entre julio de 2008 fue en el tablero opera el SAP. Tras la salida de Leo Apotheker se hizo cargo de Snabe y su colega bordo McDermott el 8 de febrero de 2010 y en conjunto la función de CEO de SAP AG.

El 21 de julio de 2013, anunció que tenía que abandonar el puesto de Co-CEOs en 2014 y se ejecutará por el Consejo de Supervisión de SAP. En la Reunión General Anual de SAP el 21 de mayo 2014 fue elegido miembro de la Comisión de Control. Snabe Actualmente vive con su esposa y dos hijos en Copenhague.

Obtenido de (Wikipedia®, Jim Hagemann Snabe, 206)

BILL MCDERMOTT

Se convirtió en un empresario como un adolescente mediante la compra de una tienda de delicatessen locales, Country Deli, por \$ 7.000 en pagarés. Esta tienda pagó su camino a través de la universidad Dowling, donde estudió Administración de Empresas.

Después de la universidad Dowling, McDermott obtuvo su MBA de la Universidad de Northwestern Escuela Kellogg 's de Gestión, y luego completó el Programa de Desarrollo Ejecutivo en la Wharton School of Business.

Después de ejecutar su propio negocio a través de la escuela secundaria y la universidad, comenzó su carrera profesional en Xerox, donde trabajó durante 17 años y se convirtió en el presidente más joven de la División de la compañía.

IMAGEN 10-3: Bill McDermott



Fuente: Obtenido de la página (Wikipedia®, Bill McDermott, 2016)

McDermott fue Presidente de Gartner y vicepresidente ejecutivo de ventas mundiales y operaciones en Siebel Systems . Fue reclutado a SAP en 2002 como el CEO de SAP America. En 2008, fue nombrado miembro del Consejo de Administración de SAP, y en febrero de 2010, se convirtió en co-CEO de SAP AG.

El 21 de mayo de 2014, McDermott fue ascendido a director general de la compañía, ahora conocido como SAP AG. Se convirtió en el primer estadounidense en mantener esa posición.

Obtenido de (Wikipedia®, Bill McDermott, 2016)

INFLUENCIA EN SIMBOLOS MASONES; EL ÁGUILA BICÉFALA

El águila bicéfala masónica, cuyo significado es el siguiente:

- Dos cabezas, una dirigida hacia el Oriente para proteger a los peregrinos que pudieran acercarse por esa dirección, y la otra hacia el Occidente con el mismo sentido, también se dice que una de sus cabezas mira hacia lo infinito del pasado, y la otra hacia lo infinito del futuro, mostrando con ello que el presente es apenas una fina línea de contacto entre dos eternidades, una de las cabezas representa al Progreso, la otra al Orden. Se encuentran coronadas por un triángulo radiante en cuyo centro se encuentra el número 33.
- Las alas desplegadas que representan lo presto que han de hallarse los masones escoceses, para emprender la búsqueda constante de la Verdad de cuyo conocimiento se encuentra tan precisada la Humanidad.
- Y sosteniendo entre sus garras una espada en posición horizontal, cuyo puño se mantiene a la derecha (del águila), la cual representa el Poder y el Honor que son los atributos naturales que deben sostener los Soberanos Grandes Inspectores Generales de la Orden en su lucha por alcanzar la Redención Humana.

IMAGEN 10-4: Águila bicéfala



Fuente: Obtenido de la página DIARIO MASONICO (Masonico, 2016)

El Hombre de honor vive como un águila, ave noble y regia por excelencia, y no como un reptil o un gusano, es decir, no vive apegado a lo terreno y material, no se arrastra miserablemente para obtener ventajas indignas, al contrario, se eleva por encima de sí mismo, aspira a cotas más altas, mira a las alturas donde está su patria y su destino. Es aquel que adopta una actitud valiente ante la vida y ante la sociedad, que afronta con valor sus responsabilidades y obligaciones, que permanece en su puesto cueste lo que cueste y no se acobarda ante las dificultades y los peligros. Según (Logia libertadores)

INFLUENCIAS EN CULTURA ALTERNATIVA

RESIDENT EVIL ZERO

“Asume el control de la nueva recluta de S.T.A.R.S., Rebecca Chambers y del fugitivo condenado a muerte, Billy Cohen. Cada personaje tiene diferentes ventajas y debilidades, y tendrás que comprenderlas para superar rompecabezas y para sobrevivir. No te acostumbres tampoco a estar siempre acompañado. Muchas veces tendrás que defenderte en solitario.” (CAPCOM CO., 2002)

El juego Resident Evil Zero permite controlar dos personajes con habilidades diferentes, para que de esa forma se puedan cumplir los objetivos del juego.

Tres claves que nos indica el juego para asegurar el triunfo:

- Conoce tus puntos fuertes
- Resuelve el rompecabezas en equipo
- Compartir es de sabios

El juego nos presenta dos personajes entre los que habrá que escoger según la misión:

CUADRO 10-1: Personajes Resident Evil Zero

REBECCA CHAMBERS	BILLY COHEN
	
<p>Rebecca se graduó en la universidad a los 18 años. A pesar de ser muy joven, su dominio de la química le sirvió para conseguir un trabajo en S.T.A.R.S. como médico. Además de poder combinar hierbas, también puede refinar químicos.</p>	<p>Ex-teniente de la Marina condenado a muerte por el asesinato en combate de civiles inocentes. El vehículo que lo transportaba sufre un accidente, ocasión que Billy aprovecha para escapar y subirse al mismo tren que Rebecca encontró.</p>
<p>A Rebecca no le asusta tomar decisiones y actuar, y no hay obstáculo que no sea capaz de superar. Pero es joven e inexperta, lo cual se deja ver cuando se enfrenta a situaciones fuera de lo normal.</p>	<p>Es muy reservado, pero sus acciones indican que los cargos contra él pueden ser del todo justificados. Al ser un ex-marine, puede usar una gran variedad de armas.</p>
<p>Características: -Puede combinar hierbas. -Puede obtener y combinar químicos. -Puede pasar por sitios estrechos.</p>	<p>Características -Rápido al apuntar y disparando, puede incluso conseguir impactos críticos. -Siempre lleva consigo un mechero. -Puede mover objetos pesados.</p>

Fuente: Obtenido de la página (CAPCOM CO., 2002)

KATEKYŌ HITMAN REBORN!

“Katekyō Hitman Reborn! trata sobre Tsunayoshi Sawada, un chico normal hasta que su pariente Timoteo (el 9º Jefe de la familia Vongola) le comunica que él va a ser su sucesor. Para que Tsuna este preparado para el momento en el que él sea el 10º Jefe, manda a su casa a un tutor personal llamado Reborn que le ayudara a ser un buen Jefe gracias a un arma especial de la familia Vongola, y que en ciertas ocasiones le ayudara a continuar su vida normal de una sola pieza.” (Fandom, 2002).

La serie de anime y manga Katekyō Hitman Reborn! Pose sin fin de personajes, entre ellos se puede mencionar Chrome Dokuro y a Rokudo Mukuro, los cuales poseen características particulares, ellos comparten el título de guardián de la niebla, habitan el mismo cuerpo, dependen del otro para seguir sus misiones (Mukuro necesita Chrome para seguir en contacto con todos y Chrome necesita de Mukuro para crear órganos en su cuerpo).

CUADRO 10-2: Personajes Katekyo Hitman Reborn

Chrome Dokuro	Rokudo Mukuro
	
<p>Chrome es una ilusionista talentosa, algo que Mukuro ha señalado, afirmando que ella tiene una cualidad para convertirse en soldado independiente. A pesar de que en un primer momento ella está asistida en su mayoría por Mukuro, sus propias ilusiones mejora gradualmente hasta el punto de que sólo un experto puede ver a través de él.</p>	<p>Mukuro es un oponente formidable y mortal. Aunque la principal arma de Mukuro es un tridente, que siempre lleva con él, él es ante todo un maestro de las ilusiones; también es capaz de usar las habilidades de combate de quien posee. Posee una mente muy perceptiva y también es capaz de disipar otras ilusiones proyectadas por ilusionistas.</p>
<p>Chrome es bastante tímida y suele sonrojarse, también es bastante cerrada ante los demás. Desconfiada del resto Mukuro le ofrece algo que nadie le había ofrecido, ser útil para alguien y seguir viva. Piensa constantemente en Mukuro y en como enorgullecerlo en las misiones.</p>	<p>Mukuro se ve a menudo con una sonrisa juguetona y parece indiferente a los sufrimientos de los demás, no es fácil intimidarlo, generalmente hablando a otros de una manera muy directa y arrogante. Él se preocupa poco por los demás, y simplemente considera que las personas son "juguetes" que se pueden sacrificar para llegar a lo que quiere. Siente afecto hacia Chrome e incluso la protege.</p>

Fuente: Obtenido de la página (Fandom, 2002).

PACIFIC RIM

“En un futuro cercano, la humanidad es asediada por los "Kaiju", una raza de alienígenas colosales que emergen desde un portal interdimensional, que se encuentra en el fondo del Océano Pacífico, para destruir a la raza humana. Para combatirlos, son creados los "Jaegers", sofisticados robots gigantes de guerra humanoides que tienen que ser pilotados por dos personas para sobrellevar la inmensa carga neural que conlleva manipularlos. Al poco tiempo de haber sido implementados, los jaegers demuestran tener éxito. Se retoma la confianza, la humanidad se siente segura, se comercializan kaijus y jaegers como juguetes, historietas, películas sobre el tema, etc. Los pilotos se transforman en héroes e ídolos mundiales.” (Wikipedia®, Pacific Rim, 2016)

IMAGEN 10-5: Jaeger



Fuente: Obtenido de la página (Rodríguez Yague, 2016)

Los jaegers son robots gigantes, que deben ser comandado por dos personas conectadas a través de un puente neuronal para sobrellevar la carga neural que conlleva manipularlos, en el desarrollo de la película se ven ciertas características:

- No cualquiera maneja un jaeger, se necesita de entrenamiento físico y psicológico.
- Los pilotos deben estar en “sincronía” para un buen manejo del robot.
- Los jaegers requieren imprescindiblemente de dos pilotos sino no podrán mover o realizar ninguna acción.

IMAGEN 10-6: Pilotos del Jaeger



Fuente: Obtenido de la página (Rodríguez Yague, 2016)

ANEXO 2

VARIEDAD DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”

CUADRO 10-3: Lista de productos y precios

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO
Pan especial	Unidad	0,5 Bs/u
Pan integral	Unidad	0,5 Bs/u
Pan de chocolate	Unidad	2 Bs/u
Empanada de queso	Unidad	3,5 Bs/u
Rollo de queso	Unidad	20 Bs/u
Bizcochuelo de nueces	Unidad	30 Bs/u
Pie de manzana	Unidad	40 Bs/u
Pie de limón	Unidad	40 Bs/u
Donuts	Unidad	6 Bs/u
Brazo gitano	Unidad	50 Bs/u
Brownies	Unidad	4 Bs/u
Moffins	Unidad	5 Bs/u
CUPCAKES	PRESENTACIÓN	PRECIO
Red Velvet	Unidad	7 Bs/u
Frutilla	Unidad	7 Bs/u
Chips de Chocolate	Unidad	7 Bs/u
Pie de limón	Unidad	8 Bs/u
PASTEL	PRESENTACIÓN (porciones)	PRECIO
Boda	200 - 300 – 500 700 – 1000	700 Bs - 1000 Bs – 1500 Bs 2100 Bs – 3000 Bs
Tradicional - Comercial	20 – 30 – 50	30 Bs – 45 Bs – 70Bs
Torta alemana	30 – 50	60 Bs – 85 Bs
Torta de menta	30 – 50	50 Bs – 85 Bs

Fuente: Elaboración con base en datos de la empresa (Martinez Vargas, 2015)

ANEXO 3

MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA PASTEL DE BODA

CUADRO 10-4: Insumos requeridos torta de boda

Descripción	Unidad	Cantidad	Coefficiente de utilización I/P	Costo unitario (Bs/u)
Materia prima				
Harina	Lb	1	1,076	10,42
Azúcar	Lb	1	0,8	5
Polvo de hornear	g	50	0,2	3
Manteca	g	250	0,98	7
Mermelada	g	160	0,1	2,98
Fruta	u	10	0,05	20
Envases y empaques				
Envase de cartón	u	1		8
Energía				
Eléctrica	EE	429,4	1,98	1,89
Gas				8
Agua	M3	77,4	0,05	0,70

Fuente: Elaboración con base en datos de la empresa (Martinez Vargas, 2015)

ANEXO 4

MAQUINARIA DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”

CUADRO 10-5: Maquinaria en la empresa

Código	Descripción	Especificaciones técnicas	N°	Unidad
8100	OP1: Seleccionado MP e insumos			
8200	OP2: Pesado MP e insumos			
8201	Balanza	Acero Inox 100 kg	2	u
8300	OP3: Preparado			
8301	Batidora	Acero Inox	2	Kg
8302	Licuadora	Acero Inox	2	kg
8303	Refrigerador	Marca LG 2 puertas	2	kg
8400	OP4: Horneado			
8401	Horno	Acero Inox Conexión gas	2	u
8500	OP4: Decoracion			
8400	OP4: Empaquetado			

Fuente: Elaboración con base en datos de la empresa (Martinez Vargas, 2015)

ANEXO 5

DINÁMICAS DE GRUPO EN LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”

LOS CUBOS SOLIDARIOS

En esta dinámica el grupo debe construir un número determinado de cubos a demanda de una empresa de juguetes. Para ello, se debe dividir al grupo en tres subgrupos.

Cada grupo debe realizar 15 cubos de 5×5 en una hora y el material que tienen es el siguiente:

Grupo 1: 2 cartulinas, 1 regla, 2 lápices, 3 tijeras, 1 pegamento

Grupo 2: 2 cartulinas, 1 regla, 2 lápices, 2 tijeras y 1 pegamento

Grupo 3: 2 cartulinas, 2 reglas, 2 lápices, 1 tijera, 1 pegamento

Se valorará la calidad de los cubos. Mediante esta actividad se harán patentes los roles que asumen los distintos miembros de cada uno, veremos cómo trabajan para coordinarse y llevar el trabajo adelante. Se pondrán en evidencia determinados comportamientos como la competitividad, la individualidad.

Finalizada la dinámica se hará un debate en grupo para comentar todo ello.

Comunicación en grupo

Se necesita papel y lápiz y se escoge a uno de los participantes. Este será quien realice un dibujo que los demás no podrán ver.

Se puede comenzar haciendo dibujos más fáciles (basados en líneas y formas geométricas). Y más tarde, mediante instrucciones, intentará que el resto de sus compañeros lo copien en sus papeles sin haberlo visto, únicamente a través de sus explicaciones

El juego de cartas

Es una dinámica basada en la comunicación y en cómo a veces no interpretamos correctamente los mensajes de otras personas. Para ello, se preparan distintas cartas donde se ponen palabras: libertad, dolor, niño, mesa, cielo.

Al comenzar, el participante piensa un mensaje y se lo transmite al vecino a través de cinco cartas (cinco palabras). El compañero recibe las cinco palabras (cinco cartas) y escribe en una hoja lo que piensa que ha querido decirle el compañero. Y así sucesivamente.

Cuando se ha terminado, se observa la diferencia entre lo que se quiso decir y lo que interpretó el compañero. Y al finalizar se discute acerca de la utilidad de la dinámica.

ANEXO 6

ESQUEMA DE CAPACITACIÓN

Plan de capacitación para los reportes a gerentes

El propósito general de esta capacitación es el apoyar a los colaboradores respecto sobre a quién deben reportar y su flujo información.

Resultados deseados:

- Mejorar la interacción entre los colaboradores, el equipo de trabajo y sus respectivos líderes
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día con los avances de su área y de la empresa.

Metodología de la capacitación

- Conferencias
- Discusiones
- Dinámicas de grupo (ejemplo *los cubos solidarios*)

Puntos en la capacitación

- 1) Identificación de líder de área
- 2) Relacionarse con equipo de trabajo (área de la empresa)
- 3) Establecer que áreas de la empresa son lideradas por cada gerente general (D o I)
- 4) Debido al tamaño de la empresa, dinámicas de trabajo entre colaboradores que siguen a un respectivo gerente general.
- 5) Explicación del flujo de información para cada área, considerando soluciones y problemas
- 6) Repaso de todo lo sucedido en el anterior mes de trabajo, desde los hechos positivos (para resaltarlos) y los negativos (para realizar las correcciones).

Costo de la capacitación

La capacitación está presupuestada en 200 Bs/mes, una sesión al mes (3 horas), incluye el material necesario para dinámicas.

ANEXO 7

DECRETO SUPREMO S/N DE 23/11/1938

Artículo 1º.-

Toda empresa, fábrica o establecimiento que cuente con más de veinte empleados u obreros, tiene la obligación de adoptar un Reglamento Interno, que establezca el régimen de trabajo, higiene y seguridad en el respectivo centro de labor, así como también, los derechos, deberes, prohibiciones y beneficios a que deben sujetarse los trabajadores.

Artículo 2º.-

Dicho Reglamento, cuya redacción queda a cargo de los patronos o empleados, será puesto en conocimiento de su personal de trabajadores, a fin de que éstos, en el término de ocho días, formulen las observaciones que creyeren convenientes.

Artículo 3º.-

Los establecimientos comprendidos en el presente Decreto Supremo, deberán hacer aprobar sus reglamentos en el término de sesenta días a partir de la fecha, para el efecto, enviarán a los Departamentos del Trabajo, tanto los reglamentos originales como las observaciones hechas por los trabajadores, a objeto de que aquellas reparticiones públicas eleven a consideración del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, precedidos en cada caso de un informe escrito.

Artículo 4º.-

Los Reglamentos Internos deberán estar de acuerdo con las modalidades de trabajo de cada actividad, y con las leyes, decretos y demás disposiciones vigentes en materia social. Contendrá, entre otros, los siguientes: 1º.- Condiciones para el ingreso; 2º.- Formalidades de individualización; 3º.- Requisitos inherentes al contrato de trabajo; 4º.- Las horas en que principia y termina la faena distribución de turnos equipos y mitas; 5º.- Condiciones de trabajo extraordinario y su remuneración; 6º.- Descanso dominical y trabajo en los días feriados; 7º.- Los descansos; 8º.- Los diversos tipos de salario que se paga; 9º.- El lugar, día y hora de pago; 10.- Las obligaciones, prohibiciones, derechos y beneficios a que deben sujetarse los trabajadores; 11.- Las sanciones y multas aplicables por faltas disciplinarias e infracciones al reglamento; 12.- Las prescripciones vigentes en orden al trabajo y previsión social; 13.- Disposiciones de orden, higiene y seguridad de acuerdo con la clase de trabajo; 14.- La designación de las personas del establecimiento, faena e industria, ante quienes deberán hacerse las reclamaciones en general; 15.- El nombramiento de delegados de empleados u obreros para el caso de reclamaciones; 16.- Manera de entablar estas reclamaciones; 17.- Condiciones de trabajo de mujeres y niños si los hubiere; 18.- El término del contrato; 19.- Disposiciones generales.

Artículo 5º.-

Aprobado que hubiera sido el Reglamento Interno, deberá ser notificado a los trabajadores, diez días antes de que comience a regir, y hallarse fijado por lo menos en tres sitios visibles del lugar del trabajo.

Artículo 6º.-

Las infracciones a los Reglamentos Internos, se sancionarán en la forma prevista por éstos.

Artículo 7º.-

El monto total de las multas impuestas sera depositado mensualmente en el Banco Central a la orden del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, al cual se remitirán por intermedio de los Departamentos del Trabajo, detalles completos por tal concepto, exceptuándose de esta disposición los casos comprendidos en leyes y decretos sobre jubilaciones pensiones y montepíos.

Artículo 8º.-

Las reclamaciones que hubieran acerca de la aplicación de multas, serán resueltas con la intervención de los Inspectores del Trabajo, y mientras existan éstos en el interior de la República, mediante el Jefe del Departamento respectivo.

Artículo 9º.-

Todas las sumas que hubiera a la fecha en poder de los patronos por concepto de multas, serán depositadas en la forma prescrita por el artículo 7º.

Artículo 10º.-

El total de las sumas recaudadas por multas disciplinarias e infracciones a los Reglamentos Internos, se destinará a la adquisición y fomentos de Bibliotecas Populares, salvo los casos prescritos por el artículo 7º.

Artículo 11º.-

El Ministerio del Trabajo y Previsión Social se encargará de organizar la Junta o Comité que tenga a su cargo la administración de dichos fondos.

Artículo 12º.-

El patrono o empleado que no adopte un reglamento en el término fijado en el Decreto Supremo, será sancionado con una multa de doscientos a dos mil bolivianos, sin perjuicio de obligarse a su cumplimiento y establecer las responsabilidades a que hubiere lugar.

Artículo 13º.-

El Ministro de Estado en la Cartera del Trabajo y Previsión Social, queda encargado de la ejecución y cumplimiento del presente Decreto.

Dado en el Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los veintitrés días del mes de noviembre de mil novecientos treinta y ocho años.

ANEXO 8

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA “PASTELERIA ASUNTA”

DISPOSICIONES GENERALES

DE LA COMPETENCIA Y OBLIGATORIEDAD

El presente documento fue elaborado para la empresa “PASTELERIA ASUNTA”, con el fin de regular las relaciones de la empresa con todos sus colaboradores. Están descritos los deberes y derechos de los colaboradores dentro de la empresa.

Todos dentro de la empresa deben ser conscientes del contenido del documento, y cumplir sus reglas para evitar inconvenientes en su puesto de trabajo.

El presente Reglamento será igualmente aplicado a los trabajadores eventuales en lo que sea pertinente.

CAPÍTULO 1: CONDICIONES PARA EL INGRESO

El ingreso de personal es determinado por las necesidades de servicio y se efectuará previo proceso de evaluación y selección.

Al incorporarse a la empresa, el nuevo trabajador recibirá la orientación adecuada para identificarse con la empresa (misión y visión, valores), conocer su área y equipo de trabajo, derechos y deberes que le corresponden.

Al ingresar a la empresa, será necesario que el candidato sea mayor de edad y presente los siguientes documentos:

- a) Copia de su Documento Nacional de Identidad
- b) Currículum documentado (con o sin experiencia)
- c) Certificado de Trabajos anteriores (si se tuviese)
- d) Copia de su(s) Título(s) profesional(es), de Colegiatura y Certificados de Estudio.
- e) Cuestionario proporcionado por la empresa debidamente llenada y firmada.

Cuestionario:

- 1) Relate acerca de su vida.
- 2) ¿Por qué te interesa el puesto?
- 3) ¿Qué sabes de nuestra empresa?
- 4) ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- 5) ¿Cuál es tu meta en la vida?
- 6) ¿Cómo manejas la presión?
- 7) ¿Por qué deberíamos contratarte?

*Si el puesto es en producción, debe preparar cualquier masa, para ver su habilidad

CAPÍTULO 2: TURNOS DE TRABAJO

La empresa trabaja en el turno de la tarde, desde las 15:00 hasta las 19:00, de lunes a viernes. Tomando en cuenta que los grupos de limpieza o temas a discutir con gerentes o compañeros pueden realizarse hasta las 20:00 en la empresa

CAPÍTULO 3: CONDICIONES DE TRABAJO EXTRAORDINARIO Y SU REMUNERACIÓN

Si por diferente motivos se necesitara horas extras de trabajo, se le proveerá a los colaboradores de una merienda y de ser necesario pasajes para el regreso a sus hogares (si la salida fue pasada las 21:00).

Si se realiza trabajos en días no laborales (sábado, domingo y feriados) los colaboradores deben ser notificados con 36 horas de antelación

La remuneración económica dependerá del tipo de trabajo por el cual se queden o deban trabajar días extras (la variante suele ser de 20 Bs/día hora)

CAPÍTULO 4: LOS DESCANSOS

En los días laborales se tiene un descanso de media hora (de 16:30 a 17:00.). Los días sábados y domingos son libres (de no existir trabajo extra). Además de respetar feriados.

CAPÍTULO 5: LOS DIVERSOS TIPOS DE SALARIO QUE SE PAGA

Los salarios que se pagan contemplan dos aspectos en la empresa: trabajo en planta y trabajo administrativo.

Al ser una pequeña empresa productora, no tienen personal netamente administrativo, la mayoría cumple con ambos papeles.

El salario es de 1000Bs/mes si es solo producción, si se emplea en administración es de 1100 Bs/mes.

CAPÍTULO 6: EL LUGAR, DÍA Y HORA DE PAGO

El salario se paga los segundos lunes del mes, dentro de la empresa, en efectivo al finalizar la jornada de trabajo.

CAPÍTULO 7: LAS OBLIGACIONES, PROHIBICIONES, DERECHOS Y BENEFICIOS A QUE DEBEN SUJETARSE LOS TRABAJADORES

OBLIGACIONES

- Cumplir las obligaciones concretas del puesto de trabajo conforme a los principios establecidos en la empresa.
- Ser puntual con la hora de ingreso y la entrega de trabajos y pedidos.
- Cumplir las medidas de seguridad e higiene correspondientes.
- Cumplir las órdenes e instrucciones de la empresa en el ejercicio de su función directiva.
- Contribuir a mejorar la productividad, señalando problemas y posibles mejoras.
- Reflejar los valores de la empresa.
- Mantener confidencialidad con los asuntos de la empresa.

PROHIBICIONES

- Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de gerencia.
- Sustraer del establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados, sin permiso de gerencia.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.

DERECHOS

- Recibir información, consultar y participar en la empresa y sus decisiones.
- Descuento en cursos de pastelería y gastronomía (según el precio del mismo). Actualmente el instituto FB, donde Asunta Martínez trabaja como profesora.
- No ser discriminados directa o indirectamente para el empleo.
- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación. O tendrán el permiso correspondiente por maternidad.
- Las horas extras de trabajo serán remuneradas.
- Derecho al pago dentro de las fechas acordadas.
- Pago de 1 aguinaldo.

BENEFICIOS

- Pago de viáticos en horas extra.
- Descuento en productos a todos los trabajadores.
- Vales de compra en supermercado a fin de año.
- Ambientes para poder traer niños al trabajo.
- Uso del teléfono para llamadas (no internacionales ni celular).
- Refrigerio todos los días.
- Sin exclusividad de contrato (un colaborador puede trabajar en otra empresa, siempre y cuando no intervenga con su turno en la empresa)
- Existen remuneraciones económicas por ventas adicionales (pedidos o contratos). La remuneración depende del tamaño del pedido y la ganancia que genere.

CAPÍTULO 8: LAS SANCIONES Y MULTAS APLICABLES POR FALTAS DISCIPLINARIAS E INFRACCIONES

De no cumplir con lo establecido en obligaciones y prohibiciones se tendrá las siguientes sanciones:

- Descuento del salario
- Turnos obligados en horas extras sin beneficio a la paga adicional
- Limpieza de la cocina por tiempo definido (1 o 2 semanas)
- Despido del puesto de trabajo

CAPÍTULO 9: RECLAMOS, PROBLEMAS, SUGERENCIAS Y NUEVAS IDEAS

RECLAMOS Y PROBLEMAS

Los reclamos y problemas pueden presentarse en cualquier momento del turno de trabajo, con todos los puntos importantes a tratar, con pruebas de dicho problema, estas deben ser llevadas en un documento al jefe de área, una copia a RRH y al gerente general correspondiente (D o I). Para que con esto puedan pensar en una solución,

SUGERENCIAS NUEVAS IDEAS

Las propuestas de nuevas ideas deben mostrarse al gerente de área y luego al gerente correspondiente (D o I) en el tiempo del refrigerio o luego de la jornada de trabajo, esto debido a que se necesita de tiempo para escuchar y entender las ideas de los trabajadores.

La recepción de sugerencias se recibirá con mucho respeto y agradecimiento, luego en gerencia se discutirá la viabilidad y resultados de dicha implementación.

CAPÍTULO 10: EVALUACION A LIDERES

Se deben evaluar a los gerentes D&I, debido a que la empresa funciona por sus decisiones, en especial por el hecho de que dirigen en la mayor parte de gerencias importante. No se evalúan a los otros gerentes, debido a que solo son ellos en la gerencia designada.

La evaluación permite calificar el trabajo del líder (se hacen dos encuestas idénticas, una para el gerente D y otra para I), saber si hay puntos donde falla o si realmente hace un estupendo trabajo. La evaluación es totalmente anónima.

Puntos a califica	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
El líder cumple los horarios de trabajo.					
Las órdenes que brindan son claras y exactas.					
El líder refleja los valores de la empresa.					
El líder se preocupa por los trabajadores.					
El líder motiva al equipo de trabajo.					
El líder es abierto a sugerencias y a escuchar cualquier problema.					

La evaluación se realiza cada dos meses por RRHH.

CAPÍTULO 11: EL CONTRATO

Los contratos tiene una validez de un año, luego se renuevan según quiera el trabajador y la gerencia, en el contrato se especifica:

- Puesto a desempeñar
- Tiempo de duración (con fechas)
- Los derechos, obligaciones, prohibiciones y beneficios del trabajador.
- Horario de trabajo

El contrato pierde su validez en los siguientes casos:

- Muerte del trabajador.
- Mutuo acuerdo entre las partes.
- Renuncia voluntaria.
- Vencimiento del plazo convenido en el contrato.
- Caso fortuito o fuerza mayor.
- Conducta indebida de carácter grave, la que debe ser debidamente comprobada.
- No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, o dos lunes en el mes, o un total de tres días en el mes.
- Abandono del trabajo por parte del colaborador.
- Daño material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
- Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.
- Por necesidades de la empresa.

ANEXO 9

PROYECCIONES DE VENTAS PARA EL AÑO 2017

CUADRO 10-6: Pronóstico de ventas para el año 2017

MES	INGRESO (Bs.)
Enero	15.000
Febrero	16.000
Marzo	13.000
Abril	13.000
Mayo	19.000
Junio	15.000
Julio	15.000
Agosto	16.000
Septiembre	25.000
Octubre	15.000
Noviembre	16.000
Diciembre	18.000

Fuente: Elaboración con base en datos de la empresa

ANEXO 10

ANÁLISIS MULTIVARIADO

La encuesta realizada fue:

CUADRO 10-7: Encuesta de satisfacción

N	Pregunta	Respuestas				
		Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
P1	¿Cómo califica los cambios en la empresa?	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
P2	¿Se siente satisfecho con el ajuste de salario?	no		Me da igual		Si
P3	¿Se siente más cómodo con su ambiente de trabajo?	no		Me da igual		Si
P4	¿Cómo califica al gerente D?	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
P5	¿Cómo califica al gerente I?	Pésimo	Mal	Regular	Bueno	Excelente
PONDERACIÓN		1	2	3	4	5

Los resultados obtenidos:

CUADRO 10-8: Tabulación de datos de la encuesta

N° DE ENCUESTADOS	N° DE PREGUNTA					
		P1	P2	P3	P4	P5
1	4	1	4	4	4	
2	5	5	4	3	5	
3	3	3	4	5	5	
4	4	5	2	4	4	
5	4	5	2	4	5	
6	5	3	4	4	5	

Fuente: resultados obtenidos con (Microsoft Office Professional, 2010)

ANÁLISIS BIVARIADO

Para el análisis bivariado, se evaluará si las siguientes parejas de preguntas están relacionadas.

- P1-P2
- P1-P3
- P4-P5

Sera un análisis de dos colas, con coeficiente de correlación de Pearson. Se realizar con ayuda del programa SPSS.

- P1-P2

		P1	P2
P1	Pearson Correlation	1	,217
	Sig. (2-tailed)		,680
	N	6	6
P2	Pearson Correlation	,217	1
	Sig. (2-tailed)	,680	
	N	6	6

La correlación no es significativa, ya que la correlación entre las dos preguntas es 0,217

- P1-P3

		P1	P3
P1	Pearson Correlation	1	,171
	Sig. (2-tailed)		,745
	N	6	6
P3	Pearson Correlation	,171	1
	Sig. (2-tailed)	,745	
	N	6	6

La correlación no es significativa, ya que la correlación entre las dos preguntas es 0,171

- P4-P5

		P4	P5
P4	Pearson Correlation	1	,200
	Sig. (2-tailed)		,704
	N	6	6
P5	Pearson Correlation	,200	1
	Sig. (2-tailed)	,704	
	N	6	6

La correlación no es significativa, ya que la correlación entre las dos preguntas es 0,200

CONCLUSIÓN

- P1-P2
La relación, entre cómo se evalúa los cambios de la empresa respecto a los ajuste de salario, no tienen una relación significativa.
- P1-P3
La relación, entre cómo se evalúa los cambios de la empresa respecto a la comodidad de del ambiente de trabajo, no tienen una relación significativa.
- P4-P5
La relación, entre cómo se califica al gerente D, respecto a cómo se califica al gerente I, no tienen una relación significativa.

ANEXO 11

ANOVA

Hipótesis nula: H_0 =Los cambios realizados por el modelo en la empresa, fueron aceptados.

Hipótesis alternativa: H_a = Los cambios realizados por el modelo en la empresa, no fueron aceptados.

Con ayuda de los datos obtenidos de las encuestas, se obtienen los datos necesarios para un análisis de ANOVA de un factor.

CUADRO 10-9: Suma de cuadrados

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
P1	6,00	25,00	4,17	0,57
P2	6,00	22,00	3,67	2,67
P3	6,00	26,00	4,33	1,07
P4	6,00	26,00	4,33	0,67
P5	6,00	28,00	4,67	0,27

Fuente: resultados obtenidos con (Microsoft Office Professional, 2010)

CUADRO 10-10: ANOVA

ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	3,20	4,00	0,80	0,76	0,56	2,76
Dentro de los grupos	26,17	25,00	1,05			
Total	29,37	29,00				

Fuente: resultados obtenidos con (Microsoft Office Professional, 2010)

Al ser la F calculada menor a la F de tablas (valor crítico), es decir 0,76 menor que 2,76, se valida la hipótesis nula

Por tanto, los cambios realizados por el modelo en la empresa, fueron aceptados.