

1-1-2017

# Ambiente laboral en las empresas de familia. Caso Laurentex S.A.S

Sandra Milena Méndez Melo

Jesell Marcela Vargas Zapata

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

Méndez Melo, S. M., & Vargas Zapata, J. M. (2017). Ambiente laboral en las empresas de familia. Caso Laurentex S.A.S. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1423](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1423)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**AMBIENTE LABORAL EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA. CASO LAURENTEX S.A.S**

SANDRA MILENA MÉNDEZ MELO

CÓDIGO: 11111037

JESSELL MARCELA VARGAS ZAPATA

CÓDIGO: 11111141

Artículo

PRODUCCIÓN INTELECTUAL

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2017

## **AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA LAURENTEX S.A.S**

### **Resumen**

El presente artículo es resultado de la investigación en la empresa familiar EF Laurentex acerca del conflicto que entorpece su funcionamiento. Se evidencian las relaciones entre padres e hijos, hermanos y sus efectos en la empresa (Shaw, 1983: p.136). Los conflictos que se presentan dentro de una EF además de padres, hijos y hermanos, generan tensión se puede reflejar en los miembros de la familia, y el desempeño de la empresa. La afirmación "el negocio se ha convertido en un campo de batalla que produce bajas y no paz" (Gallo, 1997:73) se hace realidad.

Para analizar esta problemática se analizan las principales causas, el contexto en el cual se desarrollan –familia y ambiente laboral-, su impacto en la gestión empresarial, toma de decisiones y las funciones de los miembros de la familia. La respuesta puede estar en el diseño e implementación de un sistema de convivencia que, de paso, optimice el ambiente laboral de la EF a tiempo que mejora las relaciones entre familia y empresa.

### **PALABRAS CLAVE**

Empresa de familia, clima laboral, conflicto, sistema de convivencia, seguimiento.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación tiene como objetivo analizar las causas familiares, sociales y administrativas presentes en los conflictos de empresas de familia EF y que afectan su desempeño y el entorno laboral. Se pretende analizar y diseñar una herramienta básica para la solución de sus conflictos. Para ello se estudiaron las relaciones familiares y personales dentro de la empresa, se determinaron cuáles son las causas que afectan las relaciones de los miembros de la familia en la empresa y se realizó un paso a paso para orientar a la empresa a tener buenas relaciones de familia dentro de la misma.

Los problemas evidenciados en la empresa familiar Laurentex se derivan de algunos excesos, la hermana mayor y gerente de la empresa exigía a su hermana que se hiciera cargo del puesto de operaria de confección y que a la vez, cuando fuera necesario el momento, debería recibir insumos y despachar producto terminado, de igual forma hacerse responsable de la planta de producción y los empleados. Los sueldos asignados para los miembros de la familia no tienen en cuenta sus capacidades y desempeño ¡el gerente no se diferencia en remuneración de los demás cargos! Los empleados que no forman parte de la familia propietaria se sentían afectados porque Alexander, que es integrante de la familia, no permanecía en el sitio de trabajo y delegaba sus funciones a otros trabajadores. Se evidenciaba el desperdicio de materia prima por no existir una comunicación asertiva entre los operarios de producción. La comunicación de los empleados de esta empresa era muy deficiente provocando la aparición de rumores y comentarios que deterioraban el ambiente laboral.

Para diseñar e implementar el manual de convivencia se tuvo acceso a la empresa observando sus actividades diarias. Al finalizar el trabajo se destinarán espacios dentro de la empresa cada seis meses con el propósito de hacer reuniones orientadas a explicar los puntos del manual de convivencia, asimismo, se hará una encuesta –diseñada por el grupo de trabajo- para tener una retroalimentación y hacer los ajustes que se requieran. La recepción y análisis de la información estará a cargo de la gerente de la empresa quien decidirá los puntos que deben modificarse o cambiarse y procederá a publicar el manual de convivencia en el área de producción.

Los beneficios de diseñar un manual de convivencia para una EF se verán reflejados en el mejoramiento de la producción, el ambiente de trabajo será menos tenso y se podrán tratar los desacuerdos de una forma respetuosa y clara, de igual forma si en la empresa se mejoran las relaciones personales, en el hogar las cosas irán de la misma forma propiciando un ambiente armónico y feliz (Gómez, 2012).

### **1. MARCO TEÓRICO**

Está compuesto por la definición de EF, sus ventajas y desventajas, el ambiente laboral, la descripción de algunos métodos para la solución de conflictos y la justificación de por qué las EF deben tener un manual de convivencia.

#### **1.1. QUÉ ES UNA EMPRESA DE FAMILIA**

Los conceptos que describen de una mejor manera a la EF hacen referencia a que esta puede ser una organización dirigida por miembros de una misma familia pero que no es operada en su totalidad por estos miembros, en el caso de que sea internacional puede ser operada por los miembros de una familia local o si la empresa es dirigida por dos personas sin relación familiar pero sus hijos trabajan en ella o un negocio que es propiedad de dos amigos. Por tanto, una EF debe ser vista como lo que es, un negocio profesional que puede llegar a ser un negocio internacional. (Belausteguigoitia, 2012). Para la escuela de economía de Estocolmo una EF es una firma controlada por una familia que por lo menos tiene varios de sus miembros trabajando activamente en la empresa, la familia ha ejercido el control por lo menos por dos generaciones y tiene la intención de heredar las siguientes generaciones –que tomen su control efectivo- (Kamei, 2008:2).

Aunque las anteriores definiciones proponen un concepto aproximado de EF, la de GEEF (*Groupement Européen des Entreprises Familiales* 2009) se acerca a la definición para este trabajo:

- a) La mayoría de los votos es de una o varias personas miembros de la familia que fundó la compañía.
- b) Uno o varios miembros de la familia, participa en el gobierno o gestión de la compañía.
- c) Se considera EF si la persona que fundó o compró la compañía o en su defecto sus herederos cuentan por lo menos con el 25% de los derechos de voto a los que se da por el capital social.
- d) Intención de heredar (Gámez, 2008)

### 1.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La EF desempeña actividades propias como cualquier organización y son influenciadas por fuerzas positivas y negativas de la siguiente manera:

VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cultura y valores que ayudan para cumplir las metas establecidas.	Se busca preservar las tradiciones impidiendo la innovación.
Conocimiento aplicado como ventaja competitiva de enseñanza empírica.	Conflictos entre los miembros de la familia.
Vision a largo plazo.	Resistencia al cambio.
Confianza y orgullo otorgada por clientes y proveedores.	Los conflictos emocionales reducen la capacidad de operación.

Fuente: tomado de Gooderl Longenecker (2012).

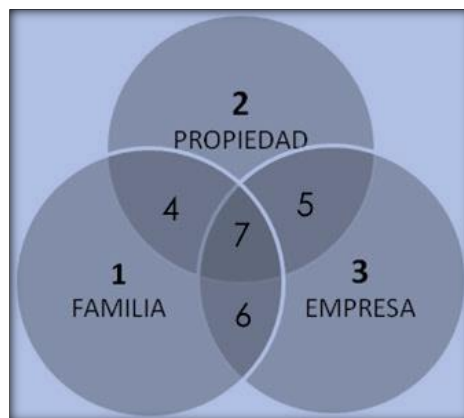
## 1.2. LA EF EN LOS MODELOS

Analizados los diferentes tipos de sociedades, se puede afirmar que las EF encajan perfectamente en un tipo de sociedad llamado sociedad anónima cerrada, sus acciones son hechas por un número pequeño de miembros que desean participar activamente en la administración, gestión y representación de la sociedad. Por otro lado, este tipo de sociedades no están inscritas en la bolsa de valores ya que desde sus estatutos debe estar determinado el derecho de preferencia, se busca proteger al socio si así sus intereses lo requieren, pero si por el contrario desea participación más activa puede optar por una sociedad anónima abierta.

En los últimos tiempos se ha buscado entender la dinámica de las EF mediante modelos que determinan su composición, estructura y comportamiento. Uno de esos modelos es el de los tres círculos de Davis y Tagiuri, que define:

- Familia (1): Es aquel grupo al cual pertenecen los miembros de un grupo familiar.
- Propiedad (2): Se refiere a los dueños de los activos de la empresa y allí delimitan derechos y deberes.
- Empresa (3): Señala a todas las personas que trabajan y reciben un beneficio económico de la compañía.

La EF es compleja en su gestión ya que de los dos grupos propiedad – empresa interactúa uno más, la familia, por esta razón de estos tres círculos se derivan unos subconjuntos que tienen una relación directa con los anteriormente mencionados. A continuación, y mediante un diagrama se explicará cada círculo.



*Ilustración 1 Modelo de Davis y Tagiuri*

*Fuente: Adaptado de AMAT (2000)*

Círculo 4: Está formado por los familiares propietarios que no están dentro de la empresa.

Circulo 5: Son todos aquellos entre trabajadores y directivos que no son familiares, pero tienen participación.

Circulo 6: Familiares que trabajan en la empresa, pero no son dueños de acciones.

Circulo 7: Hace referencia a trabajadores y directivos familiares que tienen participación en la empresa.

En cada grupo se describen situaciones que permiten identificar una misma dirección para facilitar la administración y un buen entorno organizacional. Empero, esto no es frecuente: las personas de la familia buscan intereses propios que complican la toma de decisiones y generan un ambiente tenso entre los miembros de la familia. Un problema común es que los familiares consideran a la empresa como parte de su núcleo familiar y esto crea un mal clima laboral.

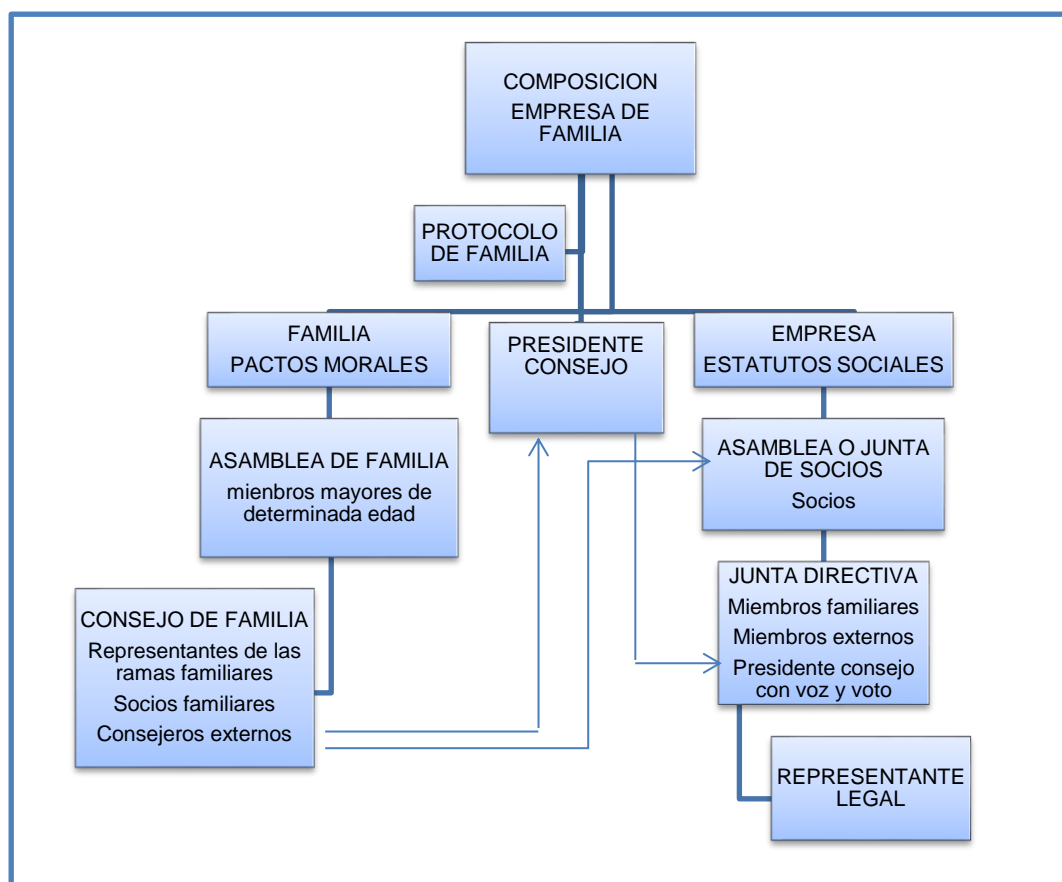
Según ESADE (2016) hay seis diferentes vistas de una empresa familiar:

*Tabla 1 Estilo de gestiones comunes en la EF*

<b>EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>MODELO CAPITAN</b> NO HAY PROFESIONALIZACION POR TRATARSE DE UNA EMPRESA PEQUEÑA COMO UNA TIENDA, SOLO EL LIDER REALIZA LAS OPERACIONES.
	<b>MODELO EMPERADOR</b> A MEDIDA QUE EL NEGOCIO CRECE SE VAN INCORPORANDO MAS MIEMBROS DE LA FAMILIA PERO EL LIDER QUE GENERALMENTE ES EL PADRE SIGUE TOMANDO LAS DECISIONES.
	<b>MODELO EQUIPO FAMILIAR</b> EXISTE FIDELIZACION Y DEDICACION AL NEGOCIO POR PARTE DE LOS MIEMBROS, TRABAJANDO UNIDOS AL SERVICIO DE LA EMPRESA.
	<b>MODELO FAMILIA PROFESIONAL</b> CONSISTE EN QUE LA FAMILIA DIRIJE LA EMPRESA CON GRAN EXIGENCIA Y EL OBJETIVO ES TENER UN NEGOCIO CON INTERESES COMUNES.
	<b>MODELO CORPORACION</b> CUANDO LA EMPRESA CRECE LOS FAMILIARES PASAN A SER PROPIETARIOS Y/O DIRECTIVOS Y LA GENTION QUEDA EN MANOS DE TERCEROS.
	<b>MODELO GRUPO DE INVERSION FAMILIAR</b> ES UNA SOCIEDAD ENTRE VARIOS FAMILIARES E INVIERTEN EN UNA EMPRESA.

Fuente: tomado de ESADE (2016)

Para Roza (2001), existe un *Ethos Familiar* en el cual todos los miembros se entregan al trabajo para su supervivencia con visión a futuro y sacrificios en el presente para ver resultados en el futuro, es habitual que el grupo familiar considere que la empresa debe estar en función de la familia solo por hecho de trabajar en ella desconociendo la formación y experiencia que tengan los miembros, se define por la misión y visión de la empresa. A continuación, se presenta un ideal de organización de una EF:



*Ilustración 2 Empresa de familia ideal  
Tomado*

Una descripción más amplia de la EF ideal, según Neubauer, F., Lank, A. (1999) la EF incluye el control de la dirección estratégica y la intención de conservar la empresa en familia. Una definición intermedia supone que el fundador o sus descendientes dirigen la empresa, tienen el control legal de las acciones con voto y cierta participación de la familia. Y una definición restrictiva, en la que hay múltiples generaciones, la familia participa en la dirección y la propiedad, más de un familiar tiene responsabilidad en gestión y hay gran participación de la familia.

### **1.3. AMBIENTE LABORAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Según Adecco (2015)<sup>1</sup>, los colombianos perciben o califican su ambiente laboral: el 50% de los encuestados dijo tener y sentir un buen ambiente de trabajo, mientras que el 27% lo calificó como regular y el 23% como malo. El ambiente laboral en una empresa, más si es EF, afecta el buen funcionamiento, con efectos sobre los niveles productivos, peleas, enfrentamientos y hasta la muerte –ver el caso Gucci, por ejemplo-.

<sup>1</sup> Hecha a 503 personas, de las cuales 57 % eran hombres y 47 % eran mujeres, que tuvo en cuenta todos los estratos sociales y un rango de edad considerablemente amplio (de menos de 24 años hasta más de 50 años).



Según Ruiz (2001), en las EF se reconoce el conflicto fácilmente ya que existen pautas que así lo demuestran: hay dificultades para empezar y terminar proyectos, imposibilidad de hacer cambio en los dueños de la empresa, el estrés crea problemas de salud y ausentismo, errores de comunicación mala reacción ante cambio del entorno y competencia desmedida entre sectores internos.

Se pueden reconocer tres tipos de conflicto: Conflicto vinculante, es aquel en donde se anula la razón y se empieza a construir una idea de enemigo que bloquea toda comunicación posible. Conflicto Eco-construido, se refiere a las apreciaciones que hacen los actores del conflicto guiándose por necesidades y valores. Conflicto interaccionar, se impide que el otro realice sus intereses provocando enfrentamientos violentos y arrastrando a los demás integrantes del grupo ya sea como aliados o enemigos. (Ruiz 2001).

Existen conflictos de relación, en los cuales los hermanos pelean por el poder en la empresa, los hermanos no aceptan que otro los mande –en particular si es menor-, no se permite el ingreso de la política, se plantea una división de poder para que no exista un mando único, el fundador condiciona a los hijos para trabajar en la empresa familiar. Este tipo de conflictos se resuelven generalmente por el fundador o por quien esté al frente y se transmite un lenguaje y comportamiento informal que no está acorde con el funcionamiento empresarial. En un modelo de empresa familiar las discusiones se alargan y se traspasan las emociones sin importar la organización empresarial. (Rozo 2001).

En conclusión, el manejo de conflictos se puede minimizar si se reconoce y se maneja así:

- Sin importar el tamaño del conflicto este se debe afrontar de forma inmediata.
- Deben existir la mediación y la conciliación.
- La presencia de personal externo en cargos directos puede ayudar al buen desarrollo de las operaciones empresariales.
- Un protocolo familiar –reglas de juego para una familia empresaria- puede ayudar a manejar los conflictos.
- Los conflictos de la empresa pueden influir de forma negativa en las relaciones familiares. (Rozo,2001)

#### **1.4. MÉTODOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

La capacidad para resolver conflictos en las empresas familiares se basa en la capacidad de gestionarlos, a continuación se explican cuatro claves:

1. Se debe reconocer que no todos los problemas pueden ser resueltos del mismo modo porque hay unos que son evidentes para resolver, mientras que hay otros que es necesario gestionarlos.
2. Los conflictos no deben solucionarse con prisa, cada problema merece un tiempo prudente para ser resuelto.
3. Las opiniones de ambas partes deben ser tomadas en cuenta para dar solución a los conflictos que se presenten.

4. Se deben desarrollar efectivamente las habilidades y capacidades para la solución de problemas y conflictos (Amy Schuman, Stacy Stutz y Jhon L. Ward (2010).

*Tabla 2 El conflicto: causas, consecuencias y soluciones.*

CONFLICTO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	SOLUCION
Se actua de la misma forma en el hogar y en la empresa.	No se crean limites entre empresa/hogar.	Conflictos en la empresa con consecuencias negativas en la familia.	Crear limites claros entre familia y empresa.
Malas relaciones personales por comentarios de un familiar en la empresa.	Se crea una imagen en el seno familiar de cada uno de sus miembros.	Se crea un ambiente laboral lleno de comentarios y chismes.	Se debe contruir una conciencia par distinguir entre un comportamiento familiar y uno empresarial.
Mala organización.	No se diseña un buen sistema organizacional.	Se alejan de la posibilidad de un profesionalizacion.	Permitir que una persona externa cree un sistema de organización.
Remuneracion inadecuada	Se asignan sueldos solo por ser miembros de la familia.	falta de profesionalizacion.	Asignar sueldos de acuerdo a la formacion que se tiene.
Comunicación deficiente.	Confusion de ambientes hogar/empresa.	Ambiente laboral inadecuado.	Establecer una comunicación abierta.

Fuente: Amy Schuman, Stacy Stutz y Jhon L. Ward (2010)

### **1.5. ¿POR QUÉ LAS EF DEBEN TENER UN MANUAL DE CONVIVENCIA?**

En una EF, empresa y familia son fuente de conflicto, cada miembro de la familia conoce en la intimidad la vida de los demás y al presentarse una crisis o conflicto este tipo de referencias se pueden dan a conocer a los demás empleados de la empresa -sin importar si son de la familia o no-De igual manera, los escudos protectores que se crean ante un familiar salen a flor de piel en situaciones de conflicto ante los demás empleados, por estas razones es que cada empresa familiar debe contar con un manual de convivencia en donde se impongan reglas claras para evitar malos entendidos en el futuro y por otro lado que sirvan como facilitadores en la solución de problemas. El buen diseño de un manual de convivencia puede evitar diferencias, abusos, desacuerdos entre aquellos que no desean cumplir con los acuerdos tanto familiares como empresariales. (Rodríguez, 2013).

Los miembros de la EF pueden lograr que dueños, empleados y familiares alcancen la satisfacción y el compromiso con la misión del negocio a través de la creación de herramientas que permitan que los conflictos personales –inevitables- sean gestionados de una forma organizada y constructiva. Estas herramientas deben definir de forma clara y precisa los derechos y obligaciones de cada una de los empleados de la EF, obedeciendo a la separación de ámbitos que se deben tratar de forma individual por ser de diferente naturaleza. Este tipo de acciones son posibles solo si todos los actores están de acuerdo y son capaces de entender y respetar tales herramientas (Instituto de la empresa familiar, 2011).

## **2. ESTADO DEL ARTE**

El manual de convivencia en las EF es fundamental si en él están todas las normas que deben respetar todos los miembros de la empresa, y los nuevos empleados deben conocer y firmar el acuerdo con el manual de convivencia que posea la compañía. En la actualidad las empresas privadas se interesan por la divulgación de dichos acuerdos porque mejoran la imagen corporativa y la posición en el mercado (Cortelezzi, 2012).

Se encuentran los manuales de convivencia ya elaborados y aplicados en diferentes empresas productoras de bienes tangibles e intangibles, como ejemplo y siendo analizado el correspondiente manual se puede nombrar a la empresa Covitec Ltda la cual se dedica a la prestación de servicios de seguridad, también está la empresa Steel Servicios dedicada al mantenimiento industrial y por último la Universidad del valle que se dedica a la formación a nivel superior.

A continuación, el cuadro comparativo que refleja los manuales de convivencia existentes en otras empresas familiares:

Tabla 3 Comparación de tres manuales de convivencia en EF

COMPARACION MANUALES DE CONVIVENCIA		
COVITEC LTDA	STEEL SERVICIOS	UNIVERSIDAD DEL VALLE
Empresa dedicada a la prestación de servicios de seguridad y vigilancia privada.	Empresa especializada en el mantenimiento industrial	Empresa dedicada a la formación y educación, que satisface las necesidades educativas de nivel superior.
1. Trabajo en equipo.	1. Ser respetuoso con los compañero	1. Respetar a los demás.
2. Enseñamos con el ejemplo.	2. Saludar con gusto.	2. Mantener una comunicación abierta.
3. Respetamos a los demás.	3. Sonreír.	3. Predicar con el ejemplo.
4. Buena comunicacion	4. Ser leal.	4. Trabajar juntos.
5. Somos abiertos a la crítica.	5. Tener presente siempre una disculpa.	5. Evitar lanzar juicios.
6. Buen ambiente laboral.	6. Ser Honesto.	6. Respeto.
7. Respetamos la privacidad.	7. Ser Tolerante.	7. Ambiente de trabajo agradable.
8. Ambiente de trabajo seguro.	8. No hablar mal de otro.	8. Respetar los espacios.
9. Igualdad de oportunidades.	9. Ser Servicial.	9. Ser solidarios.
10. Valorar y respetar el tiempo.	10. Poner todo su empeño.	10. Respetar y valorar el tiempo.
11. Expresamos aprecio.	11. Cuidar a sus compañeros.	11. Ser puntuales.
12. Demostramos solidaridad.	12. Usar el dialogo.	12. Buena presentación personal.
13. Legitimamos aprender de los errores.	13. No mantener relaciones amorosas en el trabajo.	13. Uso adecuado de las zonas comunes.
	14. Valorar el trabajo bien hecho.	14. Ser dinámicos.
	15. Responsabilidad.	

Fuente: Covitec (2011), Stell ferroviario servicios, U del valle (2010), Méndez Melo y Vargas Zapata.

## 2.1. Metodología

Este trabajo es un estudio de caso que no pretende probar teorías.

La investigación en cualquier rama siempre involucra a seres humanos en diferentes roles: como realizadores (investigadores), participantes (sujetos del estudio) y/o usuarios (desde simples lectores de los informes en distintos formatos hasta quienes utilizan los reportes para desarrollar nuevas investigaciones o tomar decisiones). En el caso de las ciencias de la salud, las administrativas y sociales, o aquellas donde se consideran procesos en los que participan individuos, la implicación es en los tres papeles. (Sampieri, 2006)

El instrumento para recoger información con familiares y empleados para responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué medios y procedimientos se usarán para hacer la recepción y publicación de la información?
2. ¿Cómo se mejorará el ambiente laboral?

3. ¿Quién realizará el control y adecuación del sistema de convivencia?
4. ¿Dónde se hará la capacitación del personal para la identificación de los puntos que trate el sistema de convivencia?
5. ¿Cuáles serán los beneficios de diseñar un sistema de convivencia para un ambiente laboral de una empresa familiar para agilizar los procesos y crear un ambiente laboral adecuado?

Ficha técnica: Diciembre de 2016 y enero de 2017

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Ambiente laboral en las empresas familiares
<b>Nombre del proponente:</b>	Sandra Méndez y Jesell Vargas Fecha febrero de 2017 Compromisos: Conferencia, taller Componentes: Empresa de familia, manual de convivencia, evaluación

Una vez recolectada la información con empleados y dueños de la EF - que evidencia la existencia de conflicto-, un análisis DOFA y otras comprobaciones de datos, se procedió al diseño del manual de convivencia. Más adelante, fue creado el formato de evaluación y funcionamiento del manual para corroborar si da los resultados esperados por la Laurentex.

CODIGO DE ACTIVIDADES	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
A01	Investigación del problema										
A02	Análisis de la investigación										
A03	Estudio de las relaciones personales dentro de la empresa										
A04	Determinar la causas que afectan el entorno laboral										
A05	Concluir los estudios y proponer solución										
A06	Realizar paso a paso para orientar a la empresa familiar Laurentex										

## 2.2. Resultados

Laurentex S.A.S. fue creada en 1997 por Luz Dalia Herrera como gerente de la empresa, su hermana Rocío Herrera cumpliendo con las funciones de jefe de personal y operaria de máquina, el señor Andrés González esposo de Luz Dalia Herrera se encargaba del transporte de la mercancía, tanto de insumos como de producto terminado, el hijo mayor de la familia González; Alexander González estaba encargado del empaque y corte de las prendas que allí se confeccionan. Los 7 empleados más se distribuían entre operarios de confección, operarios de corte y operarios de empaque y producto terminado.

Actualmente la empresa Laurentex S.A.S. cuenta con 15 empleados y el sector de operación es el de la confección, el horario de esta empresa es de 6 de la mañana a 3 de la tarde con horas extras casi todos los días para el personal de planta y para personal administrativo se extiende 3 horas más.

Las prendas que se producen son vendidas por el gerente a almacenes pequeños que comercializan todo tipo de prendas de vestir. El encargado de la contabilidad paga nómina y proveedores, el encargado que contrata a los proveedores es también el jefe de personal y varios miembros de la familia realizan trabajos operacionales dentro de la empresa.

En esta empresa familiar son evidentes los conflictos entre los miembros de la familia y a su vez con los demás empleados, entre ellos se pueden analizar los siguientes:

- La hermana mayor y gerente de la empresa exigía a su hermana que se hiciera cargo del puesto de operaria de confección, pero a la vez y cuando fuera el momento debía recibir insumos y despachar producto terminado, de igual forma debía estar pendiente de toda la planta de producción y los empleados.
- Los sueldos designados para los miembros de la familia sin tener en cuenta el del gerente eran iguales para todos.
- Los empleados externos a la familia González se sentían afectados porque Alexander González no permanecía en el sitio de trabajo y delegaba sus funciones a los demás empleados.
- Se evidenciaba el desperdicio de materia prima por no existir una comunicación asertiva entre los operarios de producción.
- La comunicación de los empleados de esta empresa era muy deficiente provocando chismes y comentarios que deterioraban el ambiente laboral.

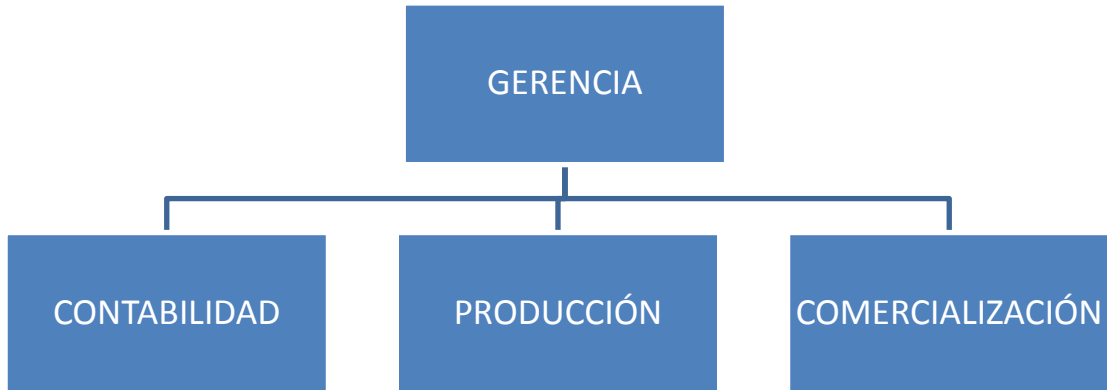
Se comprueba por observación y testimonios que son EF; la observación directa y análisis de los comportamientos en las visitas previas evidenciaron la existencia de un débil clima laboral.

Laurentex S.A.S. tiene puntos fuertes como:

- Un sentido de pertenencia alto y a pesar del mal ambiente laboral los miembros de la familia eran capaces de sacar una producción adelante.
- La empresa se encargaba de dar desayuno a sus empleados lo que motivaba al personal para cumplir con las metas propuestas.
- Existe un sistema de bonificaciones por buen desempeño en el área de operación.
- La mano de obra calificada permite que el producto terminado se venda bien y sus utilidades sean mayores.
- Se hacen capacitaciones con frecuencia para que todo el personal sea capaz de realizar cualquier operación.

A continuación, se muestra su estructura organizacional y un cuadro comparativo el cual evidencia la problemática que se analiza en esta empresa.

### 2.3. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



Después de hacer la observación directa dentro de la EF Laurentex se hallaron diversos problemas que se resumen en el siguiente cuadro:

PROBLEMÁTICA LAURENTEX S.A.S	
PROBLEMA	CONSECUENCIA
Conflictos por metodos de produccion	Baja produccion
Diferencia en los horarios laborales	Inconformidad de los empleados
Resistencia al cambio	Mal ambiente laboral
No se tiene un perfil profesional adecuado para el cargo	Rivalidades entre el personal
No hay claridad para el desarrollo de funciones	Mal ambiente laboral
Problemas familiares sin solucionar	Mal ambiente laboral
Desacuerdo en la planeacion de estrategias	Estancamiento en los procesos

El análisis de la matriz DOFA es una herramienta necesaria para crear estrategias que ayudan al desarrollo de la empresa. Jairo Amaya (2014).

Tabla 4 Matriz DOFA para Laurentex EF

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Excelente calidad en nuestros productos.	Existe la posibilidad de mejorar los costos.
Tenemos conocimiento del mercado.	El mercado esta creciendo.
Tenemos una estructura fisica adecuada.	Tenemos posibilidades de exportacion.
El plazo de entrega de productos es optimo.	La competencia esta debil.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Tenemos una imagen debil en el mercado.	Competidores de bajo costo entran al mercado.
El personal no esta motivado.	Los precios en general estan bajando.
Las ventas van decreciendo.	Los proveedores tienen mayor poder de negociacion.
Tenemos problemas operativos.	Esta cambiando la tecnologia del mundo.

Fuente: las autoras basadas en recolección de datos

En la EF Laurentex se puede resumir el conflicto presente: una mala comunicación entre sus empleados, exceso de trabajo para algunos colaboradores, las funciones no están totalmente delimitadas y los problemas familiares son percibidos por los empleados y se viven en las actividades diarias de la empresa.

### 3. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONVIVENCIA

En las EF existen conflictos como es evidente en el acápite anterior. Empero, no eximen de las obligaciones de los empleados, los empleadores y el Estado.

#### OBLIGACIONES DEL ESTADO

- Garantiza el trabajo digno y justo.
- Expedir un estatuto de trabajo.

Regular que las empresas cumplan con el horario, la capacitación, el pago de la seguridad social y el descanso necesario. (Código sustantivo del trabajo)

#### OBLIGACIONES DEL EMPLEADO

- Trabajar por los objetivos de la empresa.
- Cumplir con las medidas de seguridad que adopte la empresa.
- Cumplir órdenes e instrucciones.
- Guardar buenas relaciones con sus directivos y compañeros.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez. (Código sustantivo del trabajo)



## OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

- No deducir o retener dineros sin la autorización del empleado.
- Respeto por los salarios de los empleados.
- Pago de prestaciones sociales
- No obligar a los trabajadores a comprar mercancías.
- Respetar la integridad de los empleados. (Código sustantivo del trabajo)

Dadas su problemática como EF y las obligaciones y conveniencia de garantizar su perdurabilidad, en este documento se propone un sistema de convivencia específico para la EF Laurentex, dedicada a la confección de prendas de vestir para mujer, hombre y niño. Constituida administrativamente por miembros de la familia González y personal de operación externo y contratado para el desarrollo de las operaciones de la empresa. Los componentes mínimos para su diseño y funcionamiento se explican en la tabla 5.

Tabla 5 Diseño y funcionamiento del sistema de convivencia

DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONVIVENCIA			
PROPOSITOS	DERECHOS	DEBERES	ACTIVIDADES PARA PROMOVER EL SISTEMA DE CONVIVENCIA
Se deben originar guías respetuosas hacia los miembros que intervienen en los procesos de la empresa	Ser respetados por su forma de pensar	Tomar conciencia de las malas prácticas que afecten el entorno laboral	Dialogar de las actividades propuestas
Estar en la búsqueda de diálogos que permitan la solución de los conflictos	Expresar su opinión libremente, siempre respetando al otro	Respetar los derechos de los miembros de la empresa familiar	Participar activamente de lo propuesto en el sistema de convivencia
Destacar el compromiso hacia las relaciones personales entre los miembros de la familia	Posibilidad de ser escuchados para defenderse de lo que se le pueda acusar	Respetar el trabajo y el tiempo de los demás	Compartir propuestas que nutran el contenido del sistema de convivencia
Plantear alternativas de solución para cualquier situación conflictiva	Ser evaluados por su desempeño laboral y personal en cuanto a relaciones personales	Respetar y hacer respetar el sistema de convivencia	Asumir responsablemente las consecuencias de nuestros actos
Se deben crear prácticas preventivas para el bienestar mental de los miembros de la familia vinculados a la empresa	Descubrir posibilidades para el desarrollo de sus capacidades	Ser responsables de sus acciones como integrante de una empresa y una misma familia	Aceptar que mis ideas pueden llegar a ser diferentes a la de los demás miembros de la empresa familiar
Es necesario destinar tiempo para el aprendizaje de dichos valores dentro de la empresa familiar			

Fuente: Basado en Méndez y Vargas (2016)

#### 4. MANUAL DE CONVIVENCIA PARA LAURENTEX S.A.S

A partir de los conflictos evidenciados en cuanto a relaciones personales de los familiares de la empresa, cargos mal remunerados, carga de trabajo excesiva y diferencia en horarios de trabajo, el grupo investigador propone un manual de convivencia basado en: el análisis hecho a otras empresas familiares, la observación directa de los problemas evidenciados en la empresa familiar Laurentex SAS y las propuestas de manuales de convivencia. El grupo investigador propone el siguiente manual de convivencia:

## Manual de convivencia para Laurentex

Este manual de convivencia es diseñado para que los empleados cumplan y promuevan las responsabilidades, obligaciones, deberes y derechos que tienen en su lugar de trabajo, para que cada uno mantenga una buena conducta y actitud positiva al realizar sus labores con responsabilidad generando juntos un ambiente laboral armónico que les permita tener crecimiento a nivel personal, profesional y empresarial. Adicionalmente cuenta con actividades que le permite a la empresa tener espacios donde puedan entablar conversaciones, capacitaciones y reuniones con sus empleados para que puedan solucionar todos los conflictos y dudas que se generen durante sus días de trabajo, logrando así una excelente relación de jefes a subalternos y por consiguiente un crecimiento y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empresa.

<b><u>MANUAL DE CONVIVENCIA PARA LAURENTEX S.A.S</u></b>			
<b>1. Propósitos</b>	<b>2. Derechos</b>	<b>3. Deberes</b>	<b>4. Actividades para promover el sistema de convivencia</b>
En el momento de contratar a miembros de la familia deben ser aceptados por sus méritos y capacidad que tengan para el desarrollo de la actividad a la cual se postulan.	Los salarios asignados deben responder únicamente a las capacidades que demuestre cada empleado y no por conveniencia.	No se deben mezclar las situaciones vividas en el hogar con aquellas que son producto del trabajo.	Se debe tener en cuenta que familiares aportan más a la empresa y cuales pueden optar por buscar otro tipo de empleo u otra empresa.
Analizar el problema ampliamente teniendo en cuenta el entorno del problema.	Se debe afrontar los problemas de forma inmediata reuniendo a sus actores para que expresen de forma clara cada punto de vista frente a la situación a tratar.	Cada miembro vinculado a la empresa familiar, sin importar su cargo deberá compartir sus conocimientos con los demás miembros de la familia.	La capacitación será fundamental para el desarrollo de las operaciones que realice la empresa.
Ya informado del conflicto o problema tenga claro cuál puede ser una solución a dicha situación y plantéela, los actores del conflicto deberán aceptar dicha solución.	Cada trabajador puede expresar sus inconformidades siguiendo el conducto regular para el mejoramiento de la convivencia sin importar si es o no miembro de la familia.	Brindarle a cada trabajador de la empresa el cuidado integral para que pueda ejercer todas sus funciones exitosamente.	Cree un ambiente propicio para que cada actor del conflicto pueda opinar de forma ordenada y clara pensando siempre en buscar una solución.

Los resultados que se obtengan de aplicar este manual y de cada actividad servirán para que entre todos los empleados generen un compromiso para ellos y con la empresa de seguir brindando sus mejores conocimientos y valores para el crecimiento de esta, teniendo en cuenta que nuestro trabajo es nuestro segundo hogar, ya que estamos en el la mayoría de nuestro tiempo, y con una buena actitud y buen trato con las personas que los rodean pueden hacer más exitosas cada una de sus labores.

## **5. FORMATO EVALUADOR LAURENTEX S.A.S.**

El formato evaluador es una herramienta creada por las estudiantes Sandra Milena Méndez Melo y Jesell Marcela Vargas Zapata, basándose en la información extraída de la institución Universitaria Pascual Bravo (2015) para el análisis, evaluación y mejoramiento de las pautas presentadas en el manual de convivencia. El manual de convivencia debe ser evaluado constantemente y realizar cambios en el momento justo para que tenga un buen funcionamiento, si en algún punto del proceso y utilizando las herramientas de evaluación se evidencia un bajo nivel de aceptación del manual de convivencia, se deben hacer las mejoras a que haya lugar y en el momento justo para que los conflictos no estropeen los procesos y funcionamiento de la empresa, esta evaluación y corrección de inconsistencias se debe hacer cada seis meses.

Si después de haber hecho la evaluación pertinente del manual de convivencia propuesto observamos que no hay que hacer ningún cambio se puede decir que está funcionando bien y que está bien gestionado, esta respuesta no quiere decir que se debe descuidar el manual, al contrario, se debe retroalimentar cada vez ya que se puede presentar que el manual esté siendo evaluado sin objetividad o que los involucrados en el proceso vean como innecesario tener y ejercer un manual de convivencia. Por otro lado, si se observa que se requieren mejoras esto quiere decir que su funcionamiento está por debajo del nivel aceptable demostrando que no existen los elementos propios de un buen manual de convivencia y estas deficiencias deben ser tratadas desde la raíz, es decir, se debe reestructurar un nuevo manual de convivencia o se debe contratar personal externo para que gestione las mejoras y su funcionamiento.

El formato evaluador sera oficiado por la gerencia y debe ser diligenciado por cada uno de los miembros de la empresa, es decir cada empleado debera responder un formato evaluador, entregando los resultados a la gerencia que a su vez se encargara se analizar los resultados y realizar mejoras si fuese el caso, acontinuacion un modelo de formato evaluador para la empresa Laurentex:

<b>FORMATO EVALUADOR DEL SISTEMA DE CONVIVENCIA - EMPRESA LAURENTEX</b>					
<b>Encargado:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Participantes:</b>			
<b>ITEM PARA EVALUAR</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
1. ¿El sistema de convivencia esta actualmente guiado por un organo de control?					
2. ¿Se reúne con regularidad el organo de control?					
3. ¿Las normas son conocidas por todos los miembros de la empresa?					
4. ¿Las normas se aplican de manera imparcial?					
5. ¿La información sobre normas y procedimientos estan disponibles para todos?					
6. ¿El sistema es capaz de responder a los intereses de todos los integrantes?					
7. ¿El sistema fomenta negociaciones colectivas?					
8. ¿El sistema brinda apoyo para la resolución de conflictos?					
9. ¿Los empleados han sido capacitados en cuanto a solución de conflictos?					
10. ¿El sistema cuenta con un propósito y objetivos definidos?					
11. ¿Las conciliaciones se llevan a cabo en un plazo definido?					
12. ¿El sistema brinda información orientada a la prevención de conflictos?					
13. ¿El sistema cuenta con salas específicas para los procesos de conciliación?					
14. ¿Se proporciona información para alimentar el sistema?					
14. ¿Se usa de forma regular el sistema de convivencia?					
<b>Observaciones:</b>					

Fuente: Basado en la Institución universitaria Pascual Bravo (2015)

La información que se recopile después de realizar la encuesta por medio del formato evaluador servirá para tomar decisiones en cuanto a los cambios que se deben hacer en el área de trabajo en conflictos y también es indispensable para obtener un mejoramiento continuo en la estructura de dicho formato para que sea lo más claro posible y que brinde un información veraz y contundente.

## CONCLUSIONES

Después de hacer visitas periódicas cada tres días durante dos semanas se estudiaron las relaciones familiares y personales dentro de la EF Laurentex S.A.S. Se identificaron algunas causas que afectan las relaciones familiares dentro de la empresa y se desarrolló un paso a paso que orientó a la empresa para tener buenas relaciones personales, diseñando un manual compuesto y un formato evaluador de este, que les permite a los empleados saber, cumplir y tener claras las responsabilidades y obligaciones con las que deben trabajar en la empresa para así generar un ambiente laboral ideal.

De este proceso se puede concluir que los empleados externos fueron permisivos y estuvieron atentos a cada una de las charlas dadas en periodos fuera de su horario habitual de trabajo dando a conocer muy buena información en todas las etapas del proceso. Los miembros de la familia que trabajan dentro de la empresa tuvieron una reacción menos activa y decidieron realizar otro tipo de actividades ajenas al proceso y solo hasta que se presentó la finalidad del proyecto asistieron a la reunión, aceptando la introducción del manual de convivencia propuesto y asegurando que los formatos evaluadores serian desarrollados cada seis meses con su respectivo análisis y mejoramiento.

Para las EF es difícil el cambio y todo lo que tiene que ver con modificaciones dentro de la empresa, un buen punto de partida sería el de analizar y evaluar las circunstancias existentes antes de realizar cualquier acción para solucionar o planear estrategias de solución. La solución se debe hacer de una forma objetiva, teniendo en cuenta a todos los actores del conflicto y a sus organizadores para que en grupo puedan encontrar la mejor forma de solucionar dichos conflictos.

De acuerdo con las actitudes de las personas que hacen parte de la familia González se puede decir que, aunque duden de las ventajas de un manual de convivencia y su importancia para el desarrollo de sus actividades, son capaces de entender que dicho manual puede llegar a mejorar problemas personales dentro de la empresa, permitiendo un mejoramiento continuo para el buen desarrollo de sus actividades.

El manual se compone de: propósitos, derechos, deberes y actividades para promover el sistema de convivencia. Dentro de los propósitos se plasma la intención que se tiene como empleado de empezar a cumplir un actividad o de dejar de hacer algo que está afectando el ambiente laboral en un tiempo determinado. En los derechos y los deberes se evidencia, lo que va regular la convivencia social y lo que va permitir de manera justa e inmediata poder solucionar todos los conflictos de acuerdo a las reglas que se tienen predispuestas; el empleado va contar con un conjunto de reglamentos que lo van a beneficiar, pero también con una serie de deberes que van a tener un carácter permanente dentro de la compañía y obligatorio de acuerdo a lo que se dispuso en el manual. Por último se encuentran las actividades que se van a utilizar en un corto plazo para empezar a promover el sistema de convivencia y estas se van a ejercer de acuerdo a los cambios que se van a ir efectuando y en cuanto se vea necesario aplicarlas para darle mejoría al entorno de la empresa.

El formato evaluador se compone de ventajas y limitaciones y se creó con el fin de verificar que todo lo que se plasmó en el manual de convivencia se esté llevando a cabo. Este formato se va utilizar con todos los empleados y nos va ayudar a determinar qué cambios se deben realizar o que ventajas y beneficios está trayendo para la compañía la aplicación de este manual. El empleado por medio de este formato y a disposición de unas preguntas que se van a plasmar nos dará a conocer que conocimiento tiene del manual, si se siente conforme y conoce las normas que se han dispuesto dentro de este y adicional a esto nos permitirá verificar que cambios debemos realizar.

Por último, es importante recordar que un manual de convivencia bien aplicado puede llegar a ser una herramienta útil en la solución de problemas y el resultado de una buena reglamentación para todo el personal evitando malos entendidos y conflictos que no permitan la operación efectiva de los procesos de la empresa.

## 6. Recomendaciones

El grupo investigador recomienda a la EF Laurentex SAS:

- ✓ Implementar de forma inmediata el manual de convivencia diseñado para la empresa.
- ✓ Hacer un uso eficiente del formato evaluador.
- ✓ Promover en todo momento el buen trato y el respeto por las opiniones de los demás.
- ✓ La información dada por los empleados debe ser honesta y veraz para que el proceso funcione regularmente.
- ✓ Comprometerse con el cumplimiento del presente manual de convivencia.
- ✓ Se recomienda que se haga una eficiente difusión del manual de convivencia y de los resultados de los análisis después de aplicar el formato evaluador.
- ✓ Todas las modificaciones se deben expresar de forma clara y precisa.

## Bibliografía

- Amaya, J. (2005). Gerencia planeacion y estrategia.
- Belausteguigoitia. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia. (septiembre-noviembre 2005). Luz y sombra en las Empresas Familiares. *Dirección Estratégica*.
- Betancourt, G. G. (s.f.). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Grupo editorial Norma.
- Bravo, I. U. (s.f.). *Manual de convivencia Laboral*. Medellin.
- Coordinadora, P. G. (s.f.). *PRINCIPIOS Y MARCO DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN*. Programa de Corporate Governance para Colombia.
- Cortezzi, E. (2012). *Buenos modales-Buenos negocios, protocolo en la empresa de hoy*. grijalbo.
- Covitec. (2011). *Manual de convivencia Covitec*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://covitec.com.co/userfiles/files/MANUAL%20DE%20CONVIVENCIA%20COVITEC.pdf>
- Gámez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia . *Gestión y Sociedad*, No. 1, pp 57- 74.
- Gomez, W. D. (2012). *Practicas empresariales*. ecoe ediciones.
- humanos, D. d. (Marzo de 2013). *Steel ferrovial servicios*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://www.steelferrovial.com/es/politica-de-convivencia-laboral>
- Longenecker, J. G. (2012). *Administracion de Pequeñas Empresas*. Mexico: Cengage Learning.

- mucci, o. (2008). *empresas familiares: funcionamiento e identidad*. En o. mucci. mar del plata: eudem.
- Neubauer, F., & G.Lank, A. (s.f.). *La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure*. Deuste. Robertio. (s.f.).
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación, quinta edición*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Sistema nacional de convivencia escolar. (2013). En G. I. gomez. Magisterio.
- TAPIES, Ferre, & Domínguez. (2006). *Seminario: Claves para el Éxito de Empresas Familiares*. Escuela de Dirección Universidad de Piura.
- trabajo, O. i. (Febrero 2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales*.
- Universidad del Valle. (2010). *Manual de convivencia laboral Universidad del Valle*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de [http://recursoshumanos.univalle.edu.co/documentos/Manual\\_Convivencia%20Laboral-Dic2014.pdf](http://recursoshumanos.univalle.edu.co/documentos/Manual_Convivencia%20Laboral-Dic2014.pdf)