



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

# **Proceso administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018–2019.**

Trabajo de seminario de graduación para optar al  
grado de  
**Licenciado en Administración de Empresa**

### **Autores**

Rubén Abraham Betanco Reyes  
Danilo José Padilla Moreno  
Ronald José Téllez Méndez

### **Tutora**

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios Padre todo poderoso creador del Cielo y la Tierra por bendecirnos y estar con nosotros en todo el proceso de nuestra formación profesional, Dios nos ha brindado sabiduría para cumplir con nuestro objetivo de ser Licenciados en Administración de Empresas.

A nuestros Padres por su apoyo incondicional, siempre nos inspiran a superarnos y sus consejos nos han servido para avanzar en nuestro camino.

Estamos muy agradecidos con los docentes que estuvieron con nosotros en las diferentes asignaturas de nuestra carrera por brindarnos una educación de calidad, característica importante de la Universidad.

A la Gerente Rosibel Méndez por permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación en su negocio familiar.

Le damos las gracias a la Dra. Beverly Castillo por su comprensión y motivación a superarnos y entregar un trabajo de calidad.

## **Línea 1: Empresas familiares.**

### **Proceso administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019.**

#### **Resumen**

Investigación que tiene el fin de analizar el proceso administrativo de la empresa familiar Modas Rosibel ubicada en Ciudad Darío, para proponer estrategias de mejora del proceso administrativo. La investigación define tres ejes teóricos: el proceso administrativo (planeación, organización, recursos humanos, dirección y control), empresa familiar y estrategias. Esta investigación es de tipo cualitativa. En el trabajo de campo se aplicó: la observación de las actividades en los distintos procesos del negocio y entrevistas a distintos colaboradores y a la gerente. Como resultado se muestra el funcionamiento de una pequeña empresa familiar de rápido crecimiento. Se precisan sus fortalezas: control de calidad en los productos, trabajo en equipo y conocimientos técnicos de los colaboradores; y sus debilidades en el proceso administrativo como: falta de objetivos y metas bien establecidas, una mala delegación de responsabilidades, rigidez al cambio en estrategias administrativas y un control poco riguroso de costos. Se proponen estrategias enfocadas mejorar el manejo interno de la información, capacitación del personal y en aprovechar oportunidades como convenios con otras empresas.

**Palabras claves:** Empresa familiar, proceso administrativo, organización estrategias.

## **Administrative process of the Modas Rosibel family business in the city of Dario, Matagalpa. Nicaragua. 2018-2019.**

### **Summary**

Investigation that aims to analyze the administrative process of the Modas Rosibel family business located in Ciudad Darío, to propose strategies to improve the administrative process. The research defines three theoretical axes: the administrative process (planning, organization, human resources, direction and control), family business and strategies. This research is qualitative. In the field work was applied: the observation of the activities in the different business processes and interviews with different collaborators and the manager. As a result, the operation of a small, fast-growing family business is shown. Their strengths are described: product quality control, teamwork and technical knowledge of employees; and its weaknesses in the administrative process such as: lack of well-established objectives and goals, poor delegation of responsibilities, rigidity to change in administrative strategies and little cost control. Strategies are proposed to improve internal information management, staff training and take advantage of opportunities such as agreements with other companies.

**Keywords:** Administrative process, Family business, Strategies, Organization, Growth.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

2020: "AÑO DE LA EDUCACION CON CALIDAD Y PERTINENCIA"

## VALORACION DE LA DOCENTE

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***"Proceso administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019"***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: **Rubén Abraham Betanco Reyes, Danilo José Padilla Moreno y Ronald José Téllez Méndez**; y fue realizado en el II semestre de 2019, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los propietarios de la Empresa Familiar MODAS ROSIBEL, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Dado en la ciudad de Estelí a los veintisiete días del mes de febrero del dos mil veinte.

Atentamente,

**Dra. Beverly Estela Castillo Herrera**  
Docente Titular.  
Seminario de Graduación  
UNAN-Managua; FAREM-Esteli

# ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS.....	7
1.3.1. PREGUNTA CENTRAL .....	7
1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	7
CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	9
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
3.1. EMPRESA FAMILIAR .....	10
3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.....	10
3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	11
3.1.3. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	14
3.1.4. IMPORTANCIA DE EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA ....	16
3.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	16
3.2.1. PLANEACIÓN.....	17
3.2.2. LA ORGANIZACIÓN.....	28
3.2.3. RECURSOS HUMANOS .....	33
3.2.4. LA DIRECCIÓN .....	40
3.2.5. CONTROL ADMINISTRATIVO.....	44
3.3. ESTRATEGIA .....	47
3.3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA .....	47
3.3.2. TIPOS DE ESTRATEGIA .....	48
CAPÍTULO IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	51
4.1. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	51
CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	53
5.1. TIPO DE ESTUDIO .....	53
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO .....	54
5.3. MUESTRA DE ESTUDIO.....	55
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	55

5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
CAPÍTULO VI. RESULTADOS.....	57
6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	57
6.1.1. ANTECEDENTES.....	57
6.1.2. FUNCIONAMIENTO COMO EMPRESA FAMILIAR .....	58
6.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN MODAS ROSIBEL.....	63
6.2.1. LA PLANEACIÓN .....	63
6.2.2. EL CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	72
6.2.3. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	79
6.2.4. DIRECCIÓN.....	86
6.2.5. LOS RECURSOS HUMANOS .....	93
6.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS .....	97
6.3.1. FODA DE LA EMPRESA MODAS ROSIBEL .....	97
6.3.2. ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA MODAS ROSIBEL.....	98
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES .....	101
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES .....	102
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>103</b>

## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

El objeto de estudio de este trabajo es la empresa familiar Modas Rosibel, que se establece en 1989, inició con una idea emprendedora, y hoy con 20 años de operaciones contribuye al desarrollo del municipio de Darío, Matagalpa. Esta empresa es reconocida porque elabora prendas de vestir con calidad y accesibilidad en el precio, por ello ha tenido un buen crecimiento, sin embargo, presenta problemas en su proceso administrativo porque no están preparados para este rápido crecimiento.

Con el presente trabajo analiza el proceso administrativo de la empresa familiar Modas Rosibel en ciudad Darío Matagalpa en el periodo 2018-2019, para de proponer estrategias que ayuden a la organización en la empresa.

La tesis está estructurada en ocho capítulos. El primer capítulo es la introducción donde se abordan: antecedentes, planteamiento de problema, preguntas problemas, y justificación. El segundo capítulo contiene los objetivos de la investigación. El tercer capítulo aborda el marco teórico que tiene dos ejes: Empresa familiar, Proceso administrativo y estrategias administrativas. El cuatro capítulo precisa la operacionalización de los objetivos específicos, donde se detallan las categorías y técnicas de recolección de datos.

El quinto capítulo abarca todo el diseño metodológico: tipo de investigación, universo de estudio, caracterización, muestra, y etapas de la investigación. El sexto capítulo presenta todos los resultados, y su triangulación por fuentes. El séptimo y octavo capítulo abarcan las conclusiones y recomendaciones respectivamente. Finalmente, está la bibliografía y los anexos.



## 1.1. ANTECEDENTES

Al determinar los antecedentes de la presente investigación se consultó la biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-FAREM-Estelí) y el repositorio en línea de la UNAN Managua y al repositorio del CNU donde se identificaron tesis relacionadas con la empresa familiar y el proceso administrativo, y que constituyen los antecedentes de este estudio.

La primera tesis consultada fue elaborada por Lic. Silvia Elena Flores Orozco (2015) con el título "Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega 2010-2013". "En esta investigación es cuantitativa, se aplicaron los instrumentos de encuestas y entrevista. Como resultados se realizó una valoración del proceso administrativo y gestión de la empresa, con el fin de analizar si se realiza de manera correcta. Se llegó a la conclusión que la gestión empresarial en la Cooperativa, se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos".

La segunda tesis consultada fue elaborada por los Autores: Hernández Rojas Rolando Ernesto, Herrera Valenzuela Karla Patricia, Rodríguez Rayo Ivania Mirafior (2015), Desarrollo Empresarial en el rubro de café orgánico de la Empresa Familiar café Don Luis en el municipio de Estelí. El tipo de investigación es cualitativa, se aplicaron los siguientes instrumentos guía de observación y entrevista, como resultados se obtuvieron se demostró que a pesar de no llevar controles administrativos y no contar con los cuatro elementos organizativos, la empresa familiar café don Luís tiene mucho potencial para desarrollarse.

La tercera tesis se titula Estrategias de comercialización de la micro empresa familiar Mueblería Lina ubicada en los municipios de Condega y Pueblo Nuevo; Año 2016. Sus autores, Dayana Ampié Fuentes. Geovanny Magdiel Lira Espinoza. Heymmy Jullyseth Sánchez Talavera (2016), el tipo de investigación es cuantitativa

se aplicaron los siguientes instrumentos Encuestas, Entrevistas, guía de Observación los resultados obtenidos podemos determinar que si la micro empresa busca estrategias que mejoren la comercialización de sus productos existirán grandes oportunidades que ayudaran al crecimiento de esta asociación.

Otra tesis de antecedentes tiene el título de Estrategia Organizacional y Comercial de la Empresa Familiar de Lácteos Loza de Estelí, 2016. Sus autores son Ada Karina González Dávila, Jesús Ariel Peralta Rivera, Ever Saúl Sevilla Olivas (2016). El tipo de investigación es cuantitativa y se aplicaron los siguientes instrumentos Entrevista, Encuestas y Guía de Observación los resultados se elaboró un análisis FODA de la empresa para proponer estrategias competitivas que permitirán a Lácteos Loza lograr un equilibrio empresarial y reorientar o innovar sus estrategias hacia las necesidades de los consumidores. Estas estrategias se basaron en las debilidades y oportunidades.

Otra tesis de antecedente se titula “Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017” de Juárez, Pineda y Bermúdez (2017). El tipo de investigación es Cualitativa y se aplicaron los siguientes instrumentos Entrevista y Guía de Observación. Se afirma que: “El proceso administrativo enfocado en la producción directamente comprende aspectos significativos desde la planeación anticipada para disponer de los recursos necesarios para el cumplimiento de la producción diaria en relación a los pedidos de los clientes potenciales, en cuanto a la estructura jerárquica mantienen una distribución y coordinación de las tareas por cada área que les permite realizar el trabajo en concordancia al área de producción, a pesar de diversas situaciones que pueden influir negativamente en los procesos, así como también la preparación del personal y alcanzar los planes de producción establecidos por la empresa”.

Se consultó otra tesis que aborda el tema “Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016”. El tipo de investigación es cuantitativa y se aplicaron los siguientes instrumentos Encuesta, Entrevista y Guía de Observación elaborada por Blandón, Aguilera y Rodríguez (2017), y sus resultados plantean que “La carencia de motivación para los colaboradores de la empresa también es significativa, pues es un factor clave que indica el descontento en sus funciones, los colaboradores desconocen programas de motivación que influye en su actitud para que sean más proactivo y con sentido de pertenencia”.

Estos antecedentes permitieron demostrar que existen muchas tesis enfocadas en el proceso Administrativo en las empresas Familiares, que permitieron enriquecer este estudio porque se adquirió información sobre los resultados del análisis de la temática en empresas locales. Sin embargo, este estudio muestra una nueva experiencia en una pequeña empresa que está en proceso de expansión y a la que nunca se le había realizado un estudio, este será un documento de referencia para otras investigaciones sobre la Empresa Modas Rosibel ubicada en Ciudad Darío, Matagalpa.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Modas Rosibel es una empresa familiar dedicada a la elaboración de uniformes de trabajo, uniformes deportivos escolares, traje casual, formal, bordados y sublimaciones para clientes con pedidos pequeños; entre sus clientes se pueden reconocer a instituciones como la alcaldía o policía, universidades, escuelas y clientes particulares que necesiten de algún trabajo de bordado o sublimación. En sus inicios su crecimiento fue lento, en cambio, en la actualidad la empresa ha ganado renombre por la calidad de sus trabajos, logrando un buen funcionamiento, pero este potencial de crecimiento será mejor, si deja de implementar estrategias administrativas de manera empírica.

En la Empresa familiar Modas Rosibel se carece de funciones administrativas bien estructuradas y apropiadamente implementadas, la propietaria es quien determina las labores del proceso productivo, hace el presupuesto, y delega las actividades a realizar. El control de la producción lo llevan los trabajadores en cuadernos de control, que le entregan a la propietaria, quien los revisa conforme la contabilidad e inventario de la empresa.

El personal incluye trabajadores que son familiares de la gerente, quienes usan su cercanía para persuadirla sobre las estrategias administrativas que se pueden implementar, pero, en la empresa Modas Rosibel existen barreras que impiden el cambio, sobre todo porque esto puede significar mayor conocimiento, control y tiempo.

Con respecto a la Planeación: no cuenta con objetivos, misión y visión definidos, lo que puede afectar para cumplir metas y valorar el progreso.

A pesar de tener parámetros para la calidad en la elaboración de los productos, se carece de políticas de prevención de riesgos laborales y salud en el trabajo, medidas disciplinarias e imposición de sanciones, políticas sobre confidencialidad e incluso, las políticas de comportamiento no están bien definidas o documentadas porque los colaboradores no entienden las reglas y directrices sobre su conducta.

La Organización en la Empresa familiar Modas Rosibel está determinada en áreas y funciones, pero el problema está en la delegación de responsabilidades por la propietaria, que además de cumplir sus actividades administrativas y contables, participa directamente en el área de producción, y la falta de un responsable que supervise a los trabajadores de esta área, provoca agotamiento y poca eficiencia en la organización y dirección del personal.

La empresa se ha enfocado en la calidad de los productos, pero, esta se debe a sus Recursos Humanos, que se están viendo afectados por la falta de motivación, de

resolución de conflictos o discusiones entre trabajadores, lo que provoca rotación de personal o en casos extremos terminación del contrato del empleado.

En la función de Dirección, existe cierta desorganización de los empleados, se sigue una línea de trabajo, pero, se carece de parámetros estrictos, en algunas ocasiones los trabajadores se distraen de sus labores, por la falta de supervisión. En otras ocasiones existen conflictos entre los colaboradores y la propietaria cuando no se establecen bien las tareas y tiempos que se deben cumplir y esto les afecta en su pago por producción.

La dificultad de la empresa familiar Modas Rosibel con respecto al Control administrativo, no tiene objetivos ni metas establecidas, es difícil medir y corregir el rumbo de la empresa; se revisan datos como costos, ventas y utilidades, esta información se maneja en computadoras, pero no se tiene la certeza de que a largo plazo esa información se pueda manejar así, ya que no es riguroso el control de los costos y gastos, inventarios y productividad, la propietaria decide hacer las cosas a su manera y no solicita ayuda.

Otro aspecto es que no se evalúa el desempeño del trabajador con base a objetivos, sino con el juicio de la encargada, lo que ocasiona incertidumbre entre los colaboradores sobre el salario que devengan.

Al tratarse de un negocio de producción, los fallos en el proceso administrativo afectan al proceso productivo, sin estrategias a seguir, sin una estructura eficiente y sin un control de desempeño; se ha empezado a observar demoras en el tiempo de entrega de los pedidos, desactualización de inventarios y desorden con los materiales de trabajo.

## **1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS**

### **1.3.1. PREGUNTA CENTRAL**

¿Cómo funciona el Proceso Administrativo de la Empresa familiar Modas Rosibel con sede en el Municipio de Darío 2018 – 2019?

### **1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. ¿Cuál es el origen de la empresa Familiar Modas Rosibel?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de planeación de la Empresa familiar Modas Rosibel?
3. ¿De qué manera se controlan los costos y estándares de producción en la empresa Modas Rosibel?
4. ¿De qué forma se llevan a cabo las funciones de organización y dirección en la empresa Modas Rosibel?
5. ¿Cómo funciona la organización y control de los recursos humanos de Modas Rosibel?
6. ¿Cómo se podría mejorar las funciones del proceso administrativo implementado en Modas Rosibel?

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El proceso administrativo es indispensable para toda empresa, y mediante esta investigación se pretende proponer a la empresa Familiar Modas Rosibel estrategias que fortalezcan su proceso administrativo, garantizando que se pueda aprovechar el buen posicionamiento, para la mejora del proceso productivo mediante la determinación de planes y procedimientos, una buena coordinación, trabajo en equipo y el control que toda empresa debe tener para superar adversidades.

Es de gran interés conocer ampliamente el proceso administrativo de una empresa en un ambiente real, y más para un estudiante de la carrera de administración de empresas que sea capaz de analizar una problemática, observar y sugerir otras estrategias y procesos que se han aprendido a lo largo de los años de estudio.

Este estudio aporta al fortalecimiento de la línea de investigación de Empresas Familiares, de la Facultad Regional Multidisciplinaria UNAN, FAREM – Estelí. Por tanto, la información obtenida servirá para estudiantes, docentes y demás personas que se interesen en investigaciones enfocadas en el proceso administrativo de una empresa familiar y demás subtemas que lo componen.

Esta investigación aportará a otros estudiantes y las investigaciones que estén realizando, podrán utilizarlo como un antecedente o utilizar las referencias y ejes teóricos para realizar el marco teórico conceptual de dichas investigaciones, además, de guiarse con los resultados de esta investigación donde se confrontan temas de las ciencias administrativas como es la empresa familiar, y el proceso administrativo con sus funciones.

## **CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el proceso administrativo de la empresa familiar Modas Rosibel para el diseño de una estrategia de mejoramiento enfocada en la organización del negocio durante el periodo 2018 – 2019.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir el funcionamiento de la organización y dirección de la Empresa familiar Modas Rosibel ciudad Darío periodo 2018 – 2019.
2. Identificar los procesos de planeación y control de la Empresa familiar Modas Rosibel ciudad Darío periodo 2018 – 2019.
3. Analizar el funcionamiento de los recursos humanos en la Empresa familiar Modas Rosibel ciudad Darío periodo 2018 – 2019.
4. Proponer estrategias de mejora en la organización de información y distribución de autoridad en la Empresa Modas Rosibel de ciudad Darío en el periodo 2018 – 2019.



## **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

Esta investigación presenta tres ejes teóricos que son: 1) Empresa Familiar; 2) Proceso administrativo; y 3) Estrategia. En este capítulo se detallan los conceptos que sustentan a cada uno de ellos.

### **3.1. EMPRESA FAMILIAR**

#### **3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR**

Para Soto Maciel (2013, pág. 3) , las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. En el campo de la investigación académica, los países industrializados han sido los primeros en valorar el papel económico de la empresa familiar, al considerarla parte fundamental de las estructuras debido a su preponderante papel en la generación de riqueza nacional.

“La empresa familiar es una organización social de gran complejidad, ya que en ella conviven la empresa y la familia. Estos dos subsistemas no sólo se superponen, sino que son interdependientes” (Leach, 1999, pág. 12). Por lo cual se podrían apreciar algunas problemáticas dentro de dichas empresas, aunque según interpretación de Lozano (2000, pág. 74) los valores que los mantienen integrados serán los valores claves que deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa.

Steckerl (2006, pág. 197) propuso “La familia, eje neurálgico de las empresas familiares, serán las encargadas de instituir en sus miembros la visión de empresa, y los miembros de la familia deberán ver a la organización como una oportunidad y sentirla como un privilegio”

### **3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

#### **1. Compromiso**

Para muchos de estos empresarios su negocio es su vida, es su creación, la alimentan e impulsan su desarrollo, esto se traducirá como dedicación y compromiso, tal afición será extendida a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. (Leach, 1999, pág. 25)

Según Gallo (1997, pág. 14), “lo que realmente hace que una empresa familiar sea familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en un futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia”. El nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, formada por creencias y valores, es permanente y voluntariamente compartida.

#### **2. Conocimientos de familia**

A menudo las empresas tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, saberes que sus competidores no tienen y de los cuales podrían propagarse en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia (Leach, 1999, pág. 38)

#### **3. Una cultura compartida**

Steckerl (2005, pág. 199) cita a Paramo & Martínez “La cultura es, entonces, siempre un fenómeno colectivo; el resultado de los primeros años de convivencia humana, donde el universo compartido –parcial o totalmente– con la gente que se vive o se ha vivido, moldea y delinea el aprendizaje, el pensamiento y la conducta social...La cultura es el resultado de la interacción humana permanente. No es heredada biológicamente, es transmitida”

#### **4. Sucesión**

La sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Treviño, 2010, pág. 200)

A mención de Araya (2012, pág. 30) “En las empresas familiares se concibe la sucesión como un proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones”, el propósito de hacer crecer una empresa y que esta perdure a lo largo de los años para que sea fuente de ingresos para hijos y nietos, es una de las características de las empresas familiares.

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador, debido a la situación actual de los mercados, al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos. No hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. (Araya Leandro, 2012, pág. 31)

#### **5. Conflictos emocionales**

Gascón (2013, pág. 25) cita a Norah Mendias, quien menciona que un conflicto es parte de la vida de las organizaciones, puesto que ellas están conformadas por personas, es una expresión de insatisfacción o desacuerdo, con una interacción, un procedimiento, un producto o un servicio. Al analizar una insatisfacción podemos decir que es el resultado de múltiples factores:

Expectativas divergentes.

Objetivos contradictorios.

Intereses en conflicto.

Comunicaciones confusas.

Relaciones personales no satisfactorias.

Estos factores producen en la organización una señal de alarma que viene desde adentro del sistema, originado cuando se producen interacciones de los subsistemas o de las personas que las conforman o desde afuera del sistema, cuando el conflicto surge del reclamo de consumidores, organizaciones empresariales externas, etc. Cuando se presenta esta señal de alarma se pueden hacer dos cosas, apagarla, siguiendo el mismo camino que se llevaba hasta el momento, o atender la alarma, haciéndose cargo de la organización. (Gascón S. , 2013, pág. 26)

## **6. Rigidez**

Leach (1999, pág. 57) nos menciona “Es muy frecuente que nos sorprendamos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo” ;el cambio no solo trae consigo cierta desorganización y riesgos comerciales, si no, que para algunos también implica un vuelco a las filosofías y practicas establecidas por antecesores. Este pensar podría convertirse en un obstáculo, por lo que hay que adaptarse para sobrevivir.

A medida que transcurre el tiempo y se transforman las relaciones familiares, es posible que sea necesario modificar el estilo y las claves de gestión dado que aquello que funcionaba en un determinado momento del ciclo de vida, puede ser manifiestamente mejorable en otro momento. (Bañegil Palacios, Barroso Martínez, & Tato Jiménez, 2011, pág. 27)

### **3.1.3. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR<sup>1</sup>**

Las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos emergen problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa.

#### **1) Creación de la empresa**

Al principio el fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe, por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

#### **2) Crecimiento y desarrollo**

Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con varios problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el

---

<sup>1</sup>Goyzueía Rivera, Samuel Israel (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Bolivia. Pág. 97-100  
Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425941261003>

poder. Poco a poco la fuerza de trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles los valores y creencias de la empresa, así como pasarles estos valores a las generaciones siguientes. Normalmente existe una gran competencia para mantener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son. Finalmente, el retiro y a distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

### **3) Sucesión y segunda generación**

Aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir utilidades e forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y propiedad causan problemas en la segunda generación.

En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y hacer que las personas que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo en común.

### **4) Propiedad pública y administración profesional**

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto, la familia debe decidir si se vuelven una empresa pública. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Solo una pequeña fracción de las empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

### **3.1.4. IMPORTANCIA DE EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA**

Las empresas familiares tienen gran importancia en la realidad socioeconómica de cualquier país, ya que se constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional (López, 2003, pág. 91). Por esta razón, se han estudiado de forma abundante en toda Nicaragua, fruto de la preocupación tanto de las autoridades públicas como del ámbito académico donde se recalca un gran interés por las micros, pequeñas y medianas empresas. Así, por un lado, se habla del gran impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, y por otro, se tratan sus importantes fortalezas –elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, mayor responsabilidad social empresarial–; y debilidades –riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada– (Barroso, 2014, pág. 5).

El espíritu emprendedor de las familias es notable. La nueva economía en la que nos encontramos se caracteriza por la globalización de los mercados, los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas industrias emergentes y los rápidos cambios en la demanda de los consumidores. Para estar al día con estos cambios que afectan a muchas empresas y poder dar continuidad a los negocios, se hace necesario fomentar el espíritu emprendedor de las empresas (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001, pág. 15).

### **3.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación,

organización, dirección, control y agregándole a esto la integración del personal. (Espinoza, 2011, pág. 4).

### **3.2.1. PLANEACIÓN**

#### **3.2.1.1. CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN**

La planeación es la base para el proceso administrativo de una empresa, Louffat (2015, pág. 2) afirma: La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de establecer las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo.

Para Garcia (2012, pág. 285) “Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

“Planeación, selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 126)

Para Robbins y Coulter (2010, pág. 158), “la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así, la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr los resultados de la organización en un tiempo futuro.”



### **3.2.1.2. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN<sup>2</sup>**

#### **1. El principio de la precisión**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas si no con la mayor precisión posible. Porque van a regir acciones concretas. Cuando se carece de planes precisos cualquier negocio no es probamente tal, sino un juego de azar una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreso, los medios que se coordinen serán de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor se fijen los planes menores ese campo de lo eventual con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

#### **2. El principio de la flexibilidad**

Dentro de la Precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este. Ya en razón de la parte imprevisible ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales lo rígido lo que no puede cambiar se dé ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica. Pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así una espada de acero es flexible, porque doblar se sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever en lo posible, los varios supuestos a cambios que puedan ocurrir.

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce A. (2007). Administración Moderna. Limusa Noriega editores. México. Pág. 245 - 248.

- a) Ya sea fijando máximos y mínimos con una tendencia centralizada entre ellos como lo más normal.
- b) Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

### **3. El principio de la unidad de dirección**

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existen uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados para que pueda decirse que existen un solo plan general.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicciones dudas etc. Deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De Ahí surge la Conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación al hablar de la dirección se repetirá ese principio exclusivamente para distinguirlo de la unidad de mando. Si el plan es principio de orden y el orden requiere la unidad de fin es indiscutible que los planes deben coordinar se de manera jerárquica hasta formar finalmente uno solo.

### **4. El principio de consistencia**

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes. Para que todos interactúen en conjunto logrando una coordinación entre los recursos funciones y actividades a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Este principio está en realidad implícito en el principio de unidad de dirección. Sin embargo, enfatiza la necesidad la necesidad de una relación lo más perfecta que

sea posible entre todos los planes para que estos logren mejor sus resultados pudiera decirse que implica una especie de planeación de los planes.

## **5. El principio de rentabilidad**

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige. Definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos. Es obvio que todo plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo. Sin embargo, debe advertirse que los resultados pueden ser de tipo no económicos si no social. Principalmente cuando se trata de una empresa paraestatal o de una institución no lucrativa. En este caso puede de ocurrir que se busque un beneficio social. El cual implique gastos económicos que no reditúen exactamente lo mismo en los resultados. Pero al mismo tiempo debe cuidarse que no sea esto un pretexto para justificar la pérdida en las empresas del sector público pues esto solamente se justificaría cabe repetirlo en el supuesto de que los beneficios sociales cuantitativamente estimados de preferencia produzcan ese beneficio social.

## **6. El principio de participación**

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurar los o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además, esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizar lo ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

### **3.2.1.3. TIPOS DE PLANEACIÓN<sup>3</sup>**

#### **1. Planificación normativa o tradicional:**

Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado. La planificación tradicional o normativa presenta las siguientes características:

1. Tiene una permanente capacidad para auto criticarse y evolucionar.
2. Ha hecho el acopio de numerosísimas técnicas de análisis y predicción.
3. Ha desarrollado todo un complejo sistema institucional y legal propio.
4. Cuenta con una vastísima experiencia en los más diversos campos de aplicación.
5. Dispone de un considerable conjunto de instituciones para la investigación y docencia, de donde han salido los elementos más relevantes de su revolución actual.
6. Su gran fortaleza es su familiaridad con los problemas propios del desarrollo económico – social visto desde el ángulo gubernamental.

#### **2. Planificación situacional:**

Para este enfoque la planificación es calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar.

Es aquella que se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social.

---

<sup>3</sup> Bonilla, M; Molina, J; Morales, F;(2006). Planificación: Tipos y Herramientas. Universidad Fermín Toro. Barinas. República Bolivariana De Venezuela. Pág. 1-4

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

1. Es una herramienta para el cambio social.
2. Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica.
3. Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.
4. No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional.
5. Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto.
6. Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.
7. Entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos.
8. Concibe la norma como la orientación direccional entorno a la cual es necesario construir las condiciones para su cumplimiento, es decir, lo normativo tiene validez, pero no constituye de por sí el plan.

La planificación situacional se da en cuatro momentos básicos, los cuales son:

- 1- El momento explicativo se basa en flujogramas de causa – efectos para cada problema considerado; las manifestaciones más visibles de dichos problemas se anotan como fenoproducción. Sus causas más inmediatas, resultado de la acumulación de e institucionalización de ciertos hechos, como fenoestructura; y las causas más profundas, en la raíz misma de la sociedad, como Geno estructura.
- 2- En el momento normativo se establece el “deber ser”. Determina los objetivos. Luego de la explicación situacional se diseñan los proyectos con visión de futuro, las operaciones y acciones que enfrentan los problemas en forma consistente con la situación objetivo perseguido.

- 3- En el estratégico, mediante un análisis de viabilidad económica, técnica, política e institucional, el “poder ser”. Es decir, se analizan las distintas formas en las cuales sea posible sortear los obstáculos y restricciones que dificultan la ejecución de los proyectos, de las acciones y de las estrategias para cada actor y operaciones.
- 4- Finalmente, en el momento operacional se pone en funcionamiento la “voluntad de hacer”, lo cual tradicionalmente ocurre a través de la práctica diaria de los gobiernos y en el situacionismo a través de la Sala de Situaciones, donde están juntos políticos y técnicos, apoyados por un banco de datos, analizando el cambio diario de la realidad y tomando decisiones al respecto.

La planificación situacional utiliza los siguientes instrumentos: Flujograma situacional (momento explicativo), programa direccional (momento normativo), análisis de viabilidad (momento estratégico) y el análisis de coyuntura (momento táctico – operacional).

### **3. Planificación estratégica:**

A este tipo de planificación, Steiner la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

1. Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
2. Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional.
3. Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.

4. Es un sistema que tiene la capacidad de auto reproducción y organización.
5. Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
6. Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
7. Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
8. Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
9. Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición preactiva, aún con los riesgos que ello supone.
10. Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.
11. Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo.

En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Para su elaboración se tienen las siguientes etapas:

- 1- Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos. Se selecciona los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado.
- 2- Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa diseña para la definición de los productos o servicios que presta, los clientes que desea captar.
- 3- La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición.

- 4- Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio.

La planificación estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas. Algunas de ellas son: Análisis FODA, Hoja de verificación, estratificación, diagrama de causa – efecto, histograma y matriz de selección.

#### **4. Planificación táctica operacional:**

La planificación táctica operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están:

1. Se da dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y la planificación táctica.
2. Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio.
3. Trata con actividades normales programables.
4. Se maneja información interna y externa.
5. Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
6. Cubre períodos cortos.
7. Está orientada hacia la administración de recursos.
8. Sus parámetros principales son la efectividad y la eficiencia.

#### **3.2.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer un



mercado y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto. (Martínez V., 1994, pág. 73)

### 3.2.1.4.1. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>4</sup>

#### 1. Fase filosófica

Es la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones. Todos los demás aspectos del plan deben responder y estar alineados con dicha filosofía organizacional.

**Misión:** Define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y dirección de las diferentes actividades de las organizaciones, y establece las bases para la toma de decisiones.

**Visión:** Descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. Es una descripción imaginativa y alentadora del papel y los objetivos futuros.

**Valores y cultura organizacionales:** Los valores regulan la vida de las organizaciones, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de estas se fundamentan en ellos.

**Políticas:** Son pautas que se establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

#### 2. Fase analítica

Fase que consiste en el desarrollo y definición de los aspectos de la fase filosófica.

---

<sup>4</sup> Bernal T., C.; Sierra A., H. (2016) Proceso administrativo de las organizaciones del siglo XXI. PEARSON Prentice Hall. Colombia. Pág. 68 – 76.

**Definición de objetivos estratégicos:** Se determinan los objetivos estratégicos para un horizonte de tiempo futuro, usualmente de largo plazo, los cuales deben estar en concordancia con la misión, visión, valores y políticas.

**Análisis organizacional:** Análisis detallado del entorno externo e interno de la organización, con el propósito de identificar las diferentes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectaran de forma positiva o negativa la dinámica del negocio.

**Matriz FODA:** Construida por una selección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Evaluadas según su impacto en la capacidad competitiva de la empresa.

**Definición y formulación de estrategias:** Formulación de estrategias o guías de acción que se implementan para el logro de los objetivos corporativos.

### **3. Fase operativa**

Definir las actividades clave, designar a los responsables del desarrollo o implementación el respectivo plan y asignar los recursos necesarios para su respectiva puesta en marcha.

**Plan de acción:** En él se especifican de forma clara las principales actividades a implementar según los objetivos corporativos definidos y las respectivas estrategias seleccionadas sobre la base de los análisis del entorno externo e interno, para el logro de objetivos. Se especifica el cuándo y quienes serán los responsables.

**Implementación de planes:** La implementación del plan comienza por una socialización del mismo en las diferentes áreas o dependencias en las que está estructurada la compañía, para que todos conozcan dicho plan.

## 3.2.2. LA ORGANIZACIÓN

### 3.2.2.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización”. (Stoner J. , 1995, pág. 14)

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización. (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr, 2006, pág. 345)

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro. (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr, 2006, pág. 342)

### 3.2.2.2. ETAPAS EN LA ORGANIZACIÓN<sup>5</sup>

1. **División del Trabajo:** Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
2. **Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

---

<sup>5</sup> Rodríguez, S. H. (2011). Etapas del Proceso Organizacional en *Fundamentos de Gestión empresarial*. Editorial Mexicana. México. Pág. 192.

**3. Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

**4. Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

### **3.2.2.3. DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>6</sup>**

#### **1. División y especialización del trabajo**

Dada la diversidad de actividades que realizan las organizaciones para su desarrollo, es necesario agrupar el trabajo por actividades afines y relacionadas, es por ello que en la estructura organizacional se suele dividir el trabajo por áreas básicas tales como:

- Administración general
- Producción y operaciones
- Mercadeo
- Contabilidad y finanzas
- Desarrollo humano

Por otra parte, también se busca que las personas se dediquen a las actividades específicas en cada una de estas áreas, porque se hace necesario lo que se conoce como “especialización del trabajo”.

#### **2. Jerarquías administrativas**

---

<sup>6</sup> Bernal Torres, C.; Sierra Arango, H. (2016). Proceso administrativo de las organizaciones del siglo XXI. PEARSON Prentice Hall. Colombia Págs. 118 – 122.

Se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles.

Las organizaciones necesitan definir explícitamente las relaciones de reporte entre los niveles jerárquicos, de forma tal que las personas que allí laboren sepan quienes tienen la responsabilidad de las diversas decisiones y operaciones.

### **3. Líneas de autoridad o cadenas de mando**

Vinculadas con la jerarquía administrativa se encuentran las líneas de autoridad o cadenas de mando, entendidas como las relaciones de autoridad y dependencia que se establecen para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otros de menor nivel.

La autoridad es el derecho formal y legítimo de un directivo para tomar decisiones, emitir órdenes relacionadas a su cargo. Tiene las siguientes características:

- La autoridad se concede a los cargos o puestos, no a las personas en sí.
- La autoridad debe ser obedecida por su legitimidad.
- La autoridad legítima fluye desde la dirección hacia los demás trabajadores.

### **4. Amplitud de control**

La amplitud o área de control en un proceso de organización se refiere a la cantidad de personas que otra con un determinado cargo supervisa de manera directa, con eficiencia y eficacia. Es determinada por factores como:

- Naturaleza de la tarea
- Ubicación de los trabajadores
- Capacidad de delegación

- Grado de calificación, motivación y compromiso de los trabajadores
- Grado de automatización de las actividades de organización

## **5. Centralización o descentralización en el proceso de toma de decisiones**

Se define el grado de centralización o descentralización para la toma de decisiones por parte de los directivos, ya que, mientras en algunas organizaciones las decisiones se dan bajo la responsabilidad exclusiva de los directivos, en otras se prefiere delegar y dar amplia participación a las personas según el tipo de decisión.

La centralización se entiende como el grado en el que el proceso de toma de decisiones se concentra exclusivamente en los directivos y, en muchos casos, únicamente en la dirección general de la organización.

La descentralización es gran parte de la autoridad para la toma de decisiones se delega a los diferentes niveles y áreas de la organización, con el propósito de facilitar a los trabajadores una mayor flexibilización y una mayor participación.

## **6. Formalización de las relaciones, y de normas y procedimientos en el trabajo**

Se refiere al grado en el que las actividades están claramente definidas y donde las normas y procedimientos guían las actividades y el comportamiento de las personas que laboran en ellas, así como el comportamiento propio de la misma organización.

## **7. Departamentalización**

Criterio por el cual, por un lado, se agrupan las tareas o los puestos en departamentos en virtud de su homogeneidad e identificación, y por otro, se definen las relaciones de autoridad.

La departamentalización se visualiza a través de un organigrama, que es una representación gráfica de la división formada del trabajo tanto por niveles jerárquicos, por áreas funcionales, por productos, etc.

### 3.2.2.4. MODELOS ORGANIZACIONALES<sup>7</sup>

1. **Modelo funcional**, El modelo funcional se refiere al diseño organizacional basado en el criterio de habilidad o conocimiento técnico de alguna de las áreas funcionales u organizacionales, entre ellas marketing, finanzas, logística, o de sus divisiones, como ventas en el área de marketing o tesorería y contabilidad dentro de finanzas.
2. **Modelo geográfico**, El modelo geográfico se refiere al diseño organizacional basado en el criterio de multiplicar las unidades y dispersarlas con el propósito de desconcentrar funciones y decisiones. Puede tratarse de una sede matriz y un área productiva, cada una ubicada en locales diferentes.
3. **Modelo por clientes (mercado o segmentos)**, El modelo por clientes se refiere al diseño organizacional basado en criterios de mercado, emplea conceptos de segmentación, de nichos de mercado o de clientes específicos.
4. **Modelos por productos**, El modelo por productos es basado en el criterio de diferenciación de características del producto, sea por tamaño, textura, peso, durabilidad, entre otras.
5. **Modelo por turnos**, El modelo por turnos establece división de horarios o turnos de trabajo sin cambio en los demás aspectos: público, objetivo, producción, etc. Las condiciones de trabajo son las mismas; lo único que cambia es el personal, un grupo que trabaja en un horario diferente.

---

<sup>7</sup> Louffat, E. (2015). *ISSUU Administración: fundamentos del proceso administrativo*. 4a edición. Buenos Aires, Argentina. Pág. 38 – 47. Obtenido de [https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci\\_\\_n\\_louffat\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci__n_louffat_issuu)

6. **Modelo por proceso productivo**, El modelo por proceso productivo está basado en la secuencia de actividades a seguir para la obtención de productos o servicios finales.
7. **Modelo por cantidad**, El modelo por cantidad se refiere al diseño organizacional que determina la cantidad de subordinados que pueden agruparse en una unidad orgánica, en función de la magnitud, intensidad o necesidad del servicio final.
8. **Modelo por división**, Conocidas también como áreas o unidades estratégicas de negocios, las divisiones constituyen estructuras de cierto grado de autonomía, subordinados a una unidad matriz central.
9. **Modelo por proyectos**, Este modelo se constituye con base en equipos de especialistas diversos, agrupados y asignados para atender las necesidades específicas de cada cliente por un periodo determinado, previamente definido.
10. **Modelo matricial**, Es una estructura mixta constituida por dos o más de los tipos expuestos, por lo general el “funcional” y el “por proyectos”. Se basa en una correlación coordinada entre abscisa (eje horizontal) y ordenada (eje vertical).

### **3.2.3. RECURSOS HUMANOS**

#### **3.2.3.1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS**

Chiavenato (2002, pág. 114) define la gestión de recursos humanos, como el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.



Comenta, que la administración de recursos humanos, es una función administrativa, dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, por lo que, en su opinión, nos expresa la importancia, que una empresa tenga un departamento destinado al personal, y que tenga a su disposición todos los recursos necesarios para la contratación, capacitación y motivación del personal.

Según Antonio (1994, pág. 5) , La gestión de recursos humanos (GRH), puede decirse que es responsabilidad de todos aquellos que tienen personal a su cargo. La GRH es aquella parte de la gestión de dirección que incluye la planificación de las necesidades de personal (incluyendo selección, contratación y formación), la promoción de los trabajos y su transferencia de unos departamentos a otros, los despidos y las jubilaciones. También incluye áreas tales como seguridad en el trabajo, bienestar, administración de salarios, negociación colectiva y gestión de la mayoría de los aspectos de las relaciones industriales.

### **3.2.3.2. FUNCIONES RECURSOS HUMANOS**

#### **1. PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL<sup>8</sup>**

##### **a) Proceso de reclutamiento**

Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

---

<sup>8</sup> Werther, W.; Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos - El capital humano de las empresas (Traductor Mejía, J.) McGraw-Hill. México. (Pág. 2, 152, 153, 201, 226)

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización).

**Reclutamiento interno:** el reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

**Reclutamiento externo:** el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

## **b) Proceso de selección**

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al

departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.

**Pasos de la selección de personal** una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal:

1. **Recepción preliminar de solicitudes:** la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal I, o con la recepción de una solicitud de empleo.
2. **Administración de exámenes:** instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto.
3. **Entrevista de selección:** la entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.

### **c) Proceso de Inducción**

La administración del capital humano comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez contratada la persona siguiendo los canales adecuados, el departamento de recursos humanos que profese una filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Esta ayuda se extiende también a los empleados de mayor antigüedad, que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

Los procesos de inducción postulan como su objetivo central no sólo lograr la integración de un individuo, sino también fomentar determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas.

1. Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.

2. Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo, ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación).
3. Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
4. Disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
5. Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
6. Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

## **2. CAPACITACIÓN DE PERSONAL<sup>9</sup>**

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Esto podría significar mostrar a un nuevo diseñador de páginas Web las complejidades de su sitio; a un nuevo vendedor, la manera de vender el producto de su empresa; a un nuevo supervisor, cómo llenar los documentos de la nómina semanal. O bien, en forma simple, pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del puesto o, en el otro extremo, un proceso de varias semanas con clases en un salón o por Internet.

En cualquier caso, la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que desea que hagan y cómo quiere que lo hagan.

---

<sup>9</sup> Dessler, G.; Varela, R. (2009). Administración de recursos humanos. Presentice Hall. México. Pág. 185 - 187

La capacitación se enfocaba sobre todo en la enseñanza de habilidades técnicas, como entrenar a empleados de ensamblaje para soldar cables. Los programas de capacitación de la firma tienen que ser congruentes con sus metas estratégicas.

## **EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

### 1. Diagnóstico de necesidades

- identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
- establecer los objetivos de la capacitación.

### 2. Diseño didáctico

- compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. organizarlos en un plan de estudios.
- asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí.
- el proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda.

### 3. Validación

- presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

### 4. Implementación

- cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del

contenido de la capacitación. luego se implementa el programa de capacitación.

## 5. Evaluación

- valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

## 3. HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL<sup>10</sup>

**Higiene Industrial:** Es una técnica no médica dedicada a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores ambientales o tensiones emanadas (ruido, iluminación, temperatura, contaminantes químicos y contaminantes biológicos) o provocadas por el lugar de trabajo que pueden ocasionar enfermedades o alteración de la salud de los trabajadores.

**Seguridad del Trabajo:** Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo.

**Condición Insegura o Peligrosa:** Es todo factor de riesgo que depende única y exclusivamente de las condiciones existentes en el ambiente de trabajo. Son las causas técnicas; mecánicas; físicas y organizativas del lugar de trabajo (máquinas, resguardos, órdenes de trabajo, procedimientos entre otros).

**Condiciones de Trabajo:** Conjunto de factores del ambiente de trabajo que influyen sobre el estado funcional del trabajador, sobre su capacidad de trabajo, salud o actitud durante la actividad laboral.

---

<sup>10</sup> Instituto Nacional Tecnológico (2018) Manual para el protagonista higiene y seguridad del trabajo. INATEC. Nicaragua. Pág. 2-3

**Ergonomía:** Es el conjunto de técnicas que tratan de prevenir la actuación de los factores de riesgos asociados a la propia tarea del trabajador.

**Actos Inseguros:** Es la violación de un procedimiento comúnmente aceptado como seguro, motivado por prácticas incorrectas que ocasionan el accidente en cuestión. Los actos inseguros pueden derivarse a la violación de normas, reglamentos, disposiciones técnicas de seguridad establecidas en el puesto de trabajo o actividad que se realiza, es la causa humana o lo referido al comportamiento del trabajador.

**Salud Ocupacional:** Tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las actividades; evitar el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo; protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos; ubicar y mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.

**Ambiente de Trabajo:** Cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa sobre la generación de riesgos para la salud del trabajador, tales como locales, instalaciones, equipos, productos, energía, procedimientos, métodos de organización y ordenación del trabajo, entre otros.

### **3.2.4. LA DIRECCIÓN**

#### **3.2.4.1. CONCEPTO DE DIRECCIÓN**

“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación y motivación.” (Hernández y Rodríguez, 2002, pág. 296)

La dirección corporativa se refiere a la relación que existe entre las partes interesadas de una organización y sirve para establecer su curso estratégico y

controlar su desempeño. [...] La dirección corporativa trata, en esencia, de identificar la manera de garantizar una buena toma de decisiones. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004, pág. 308)

Según Fayol (2011, pág. 215) “Es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social.”

### **3.2.4.2. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN<sup>11</sup>**

#### **1. MOTIVACIÓN**

La motivación es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal. También son importantes otros factores como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño. Se puede estar muy motivado para intentar desempeñarse correctamente, sin embargo, también hay que sumar la capacidad técnica, los recursos que existen y circunstancias como el acceso a asesores.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione".

#### **2. LIDERAZGO**

El liderazgo es un tema importante para los gerentes debido al papel central que los líderes desempeñan en la efectividad del grupo y de la organización. El término

---

<sup>11</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr, Daniel (1996). Administración. Sexta edición. Pearson Prentice Hall. México. Pág. 482 – 572.



liderazgo se puede definir como el proceso para influir en las actividades laborales de los miembros del grupo y de dirigirlos. La capacidad para motivar es un elemento crítico del liderazgo, mientras que el punto focal de la gerencia es planificar y administrar.

Los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo. La persona que puede desempeñar bien los dos roles, sería un líder.

- a) **Líderes transaccionales:** Líderes que determinan qué deben hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, clasifican dichos requisitos y ayudan a los subordinados a tener confianza en que pueden alcanzar sus objetivos.
  
- b) **Líderes transformadores:** Líderes que, gracias a su visión y energía personales, son fuente de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones; también llamados líderes carismáticos.

### 3. TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Los equipos o grupos formales son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. El tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, que consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente.

Otro tipo de equipo formal es el comité, el cual, por regla general, dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos o grupos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los miembros de los equipos informales suelen subordinar parte de sus necesidades individuales a las del equipo en general. A cambio, el equipo los respalda y los protege.

#### 4. COMUNICACIÓN

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

La comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí, o el **mensaje** puede producir una respuesta -cuyo nombre formal es retroinformación- del receptor.

El **emisor**, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra persona o a varias.

El **receptor** es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber una cantidad importante de receptores, por ejemplo, cuando se dirige un memorándum a todos los miembros de la organización, o puede haber sólo uno, por ejemplo, cuando se habla de algo, en privado, con un compañero. El mensaje se puede estructurar teniendo en mente los antecedentes del receptor.

El **conflicto** implica un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos escasos o un choque entre metas, estatus, valores, percepciones o personalidades. Gran parte de los conflictos que experimentamos surgen de la forma en que comunicamos nuestros anhelos, necesidades y valores a los demás. En ocasiones nos comunicamos con claridad, pero las otras personas tienen diferentes

necesidades. Pero en otras nos comunicamos mal y el conflicto surge porque los demás nos malinterpretan.

Claro está que los administradores pueden usar el dominio y la represión para manejar los conflictos de los empleados, pero, la negociación ayuda a manejar conflictos de todo tipo, de manera más efectiva y satisfactoria para las partes.

La negociación es un proceso en el cual interactúan dos partes, por medio de diversos canales de comunicación, para resolver un conflicto en forma conjunta. Las negociaciones son un proceso de comunicación muy importante. Forman parte del quehacer de cualquier gerente, en su papel interpersonal.

### **3.2.5. CONTROL ADMINISTRATIVO**

Según los autores Stoner, Freeman, & Gilbert Jr (2006, pág. 610):

“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.”

El control interno ayuda a las organizaciones a detectar con oportunidad cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos que pudieran afectar sus operaciones y, por lo tanto, las declaraciones contenidas en sus Estados Financieros (Ruiz & Escutia, 2017, pág. 9).

Por consiguiente, Gamboy, Silvia, Jiménez, & Gabriela (2010, pág. 1) presentan que el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la institución, para proteger

y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la administración.

### **3.2.5.1. PROCESO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO**

#### **A) ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES**

Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene muchas más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 526)

#### **B) MEDICIÓN DE RESULTADOS:**

Según Chiavenato (2007, pág. 17), la evaluación del desempeño, se refiere a un proceso que indica que la reducción de incertidumbre, proporciona retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia que permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan, el desempeño es de gran utilidad, es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del personal que labora.

#### **C) COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS ESTÁNDARES**

Este aspecto consiste en comparar los resultados de la medición de estándares o parámetros establecidos al momento de fijar los objetivos corporativos y las estrategias para lograrlos. Cuando los resultados son diferentes de los estándares,

en cantidades no deseadas, por ejemplo, se requiere ajuste a las acciones que conducen a los resultados, con el fin de mejorar dichas acciones. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2016, pág. 214)

#### **D) CORRECCIÓN DE ANOMALÍAS RESPECTO A ESTÁNDARES Y PLANES**

La corrección de las anomalías es el punto en el que el control aparece como una parte del sistema de administración y se relaciona con las otras funciones. Con el fin de corregirlas, los administradores vuelven a trazar sus planes o modifican sus metas o también ejercen su función de organización a través de la reasignación o aclaración de un trabajo. Igualmente corrigen al designar al personal, seleccionar o capacitar mejor a los subordinados o recurren a la medida correctiva definitiva: el despido; otra forma de enmendar es a través de un mejor liderazgo: amplían las explicaciones del puesto o aplican técnicas de liderazgo más eficaces. (Koontz & Weihrich, 2018, pág. 329)

#### **3.2.5.2. PRINCIPIOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO<sup>12</sup>**

Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.

- a) De los Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- b) De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- c) De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.

---

<sup>12</sup> Flores Orozco, S; Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS Jinotega 2010 - 2013". Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua. Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa UNAN-FAREM – Matagalpa. Nicaragua. Pág. 31 – 32.

- d) Contabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- e) De la Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- f) De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y por consiguiente como Empresa su papel fundamental es asegurarse que exista un sistema de control muy eficaz, de tal manera que se pueda ejercer las funciones de manera responsables y partiendo de lo que se quiere lograr como empresa.

### **3.3. ESTRATEGIA**

#### **3.3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

El término estrategia es utilizado por diferentes disciplinas y ciencias para explicar los fenómenos que ocurren al interior de ellas. Pero, ¿por qué razones estas acuden a un tema aparentemente propio de las organizaciones? La razón está en que la estrategia no es únicamente algo utilizado en el sector empresarial y en que, para llegar a ser considerada un tema de estudio de carácter universal, fue poco a poco alimentándose de diversos aportes: de la filosofía, la economía, el derecho, las ciencias políticas, etc. (Pulgarin, Rivera, & Malaver, 2012, pág. 12)

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones

tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc. (Fernández, 2012, pág. 2)

### 3.3.2. TIPOS DE ESTRATEGIA<sup>13</sup>

1. **Estrategia en tiempos de turbulencia:** En los últimos diez años la academia de la administración y en particular la de la estrategia se han preguntado cómo enfrentar la turbulencia, han aparecido un gran número de publicaciones que se preocupan por este fenómeno y la manera de enfrentarlo.
2. **Estrategia e instituciones:** Se hace relevante estudiar la importancia de las instituciones para la competitividad de las organizaciones y de los países.
3. **Multinacionales en mercados emergentes:** La estrategia ha estado orientada a explorar el papel de la internacionalización de las organizaciones. Sin embargo, en los últimos años la importancia por estudiar la manera cómo las multinacionales de países emergentes llevan a cabo dicho proceso.
4. **Grupo de alta dirección:** Este tema de investigación está relacionada con el impacto que tiene la conformación de las aéreas directivas de las organizaciones en el éxito de las mismas. Una de las hipótesis por verificar, es si un grupo gerencial incide en la manera cómo las organizaciones enfrentan la turbulencia.
5. **Conocimiento e innovación:** Conocimiento e innovación son dos capacidades clave para el crecimiento de la organización. Es necesario explorar desde el punto de vista de la estrategia cómo la generación de estas capacidades dinámicas incide en ellas, adicionalmente, identificar qué capacidades,

---

<sup>13</sup> Pulgarin, Rivera, & Malaver (2012) Estrategia Empresarial Conceptos, Teoría y Principales Herramientas. Real Academia Española. Alemania. Pág. 24-25

procesos, estructuras, contextos y rasgos culturales aceleran la habilidad de las organizaciones para ser innovadoras.

- 6. Estrategia y otros campos:** Como se ha visto, la estrategia requiere de otras disciplinas y ciencias para poder comprender mejor a las organizaciones y su entorno; las herramientas desarrolladas hace 50 años o menos se construyeron para entornos estables y sin demasiadas modificaciones. Es necesario que la estrategia se apoye en los nuevos conocimientos; aquellos que permitan ir más allá de lo lineal.

### **3.3.3. CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ<sup>14</sup>**

Para definir una estrategia que permita el éxito empresarial es conveniente tener en cuenta algunos aspectos:

- Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio.
- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos.
- Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias.
- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines.
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.

---

<sup>14</sup> Fernández A. (2012) Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de Organización Industrial EOI. España. Pág. 3



- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- Debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa.

## CAPÍTULO IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

### 4.1. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos específicos	Dimensión de análisis	Definición operacional	Categorías	Fuente
Describir el funcionamiento de la organización y dirección de la empresa Modas Rosibel de ciudad Darío	Organización	Estructura una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias". (Hernandez, 2011, pág. 192)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Distribución por área de los trabajadores</li> <li>• División de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación documental</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Observación</li> </ul>
	-Dirección	"Es la acción de dirigir o dirigirse, personas o conjunto de personas encargada de dirigir una sociedad, establecimiento, negocio etc. (García, 2012, pág. 351)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Observación</li> </ul>
Identificar los procesos de planeación y control de la empresa Modas Rosibel de ciudad Darío	-Planeación	"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas". (Gómez Cejas, 1994, pág. 42)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Planes.</li> <li>• Objetivos y metas</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación documental</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Observación</li> </ul>
	-Control	El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia de la organización. (Arriaza Sanchez & Aviles, 2012, pág. 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de estándares de producción</li> <li>• Costos de producción</li> <li>• Ventas y utilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación documental</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Observación</li> </ul>
Analizar el funcionamiento de los recursos humanos en la Empresa familiar Modas	-Recursos humanos	El área de Recursos Humanos se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. Las organizaciones, los grupos y las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Inducción de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Observación</li> </ul>

Rosibel ciudad Darío		personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. (Chiavenato I. , 1999, pág. 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Higiene y seguridad</li> </ul>	
Proponer estrategias de mejora en la organización de información y distribución de autoridad en la Empresa Modas Rosibel de ciudad Darío	Estrategia	Podemos definir la estrategia como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (Fernández, 2012, pág. 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.</li> <li>• Estrategias a proponer</li> <li>• Objetivo de cada estrategia</li> <li>• Actividades.</li> </ul>	- Análisis FODA

## **CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

Esta investigación según el uso del conocimiento es aplicada. La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. (Lozada, 2014, pág. 47)

Esta investigación estudia un problema real dentro del proceso administrativo de la Empresa Familiar Modas Rosibel, estudia y analiza las etapas del proceso por medio de instrumentos como la observación directa y entrevistas, con el propósito de proponer estrategias operativas para mejorar el funcionamiento.

Además, esta investigación según el enfoque filosófico es cualitativa. Blasco y Pérez (2007, pág. 25) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor & Bogdan, 2000, pág. 16). En este estudio se aborda a profundidad el proceso administrativo de la empresa Modas Rosibel y se analizan las problemáticas y las características del proceso administrativo de una pequeña empresa familiar.

## 5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio de esta investigación es la Empresa Familiar Modas Rosibel que cuenta con 12 trabajadores. Está ubicada en el municipio de Darío, Matagalpa. Se estudiarán los procesos realizados por los operarios, los procesos administrativos y cualquier característica que influya en el funcionamiento interno de la empresa.

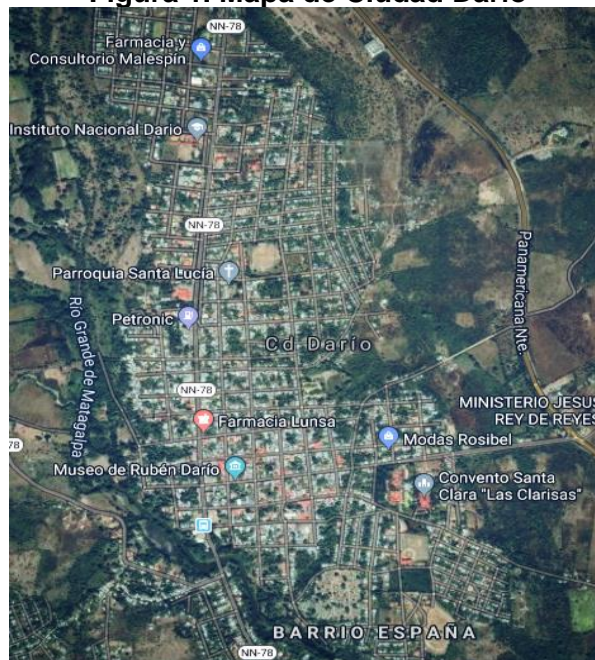
### 5.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE DARÍO<sup>15</sup>

Ciudad Darío, antiguamente San Pedro de Metapa o simplemente Metapa, es una ciudad y municipio del departamento de Matagalpa en la República de Nicaragua que se ubica en la región llamada Metlapán. El 25 de febrero de 1920 se cambia de nombre en honor al poeta Rubén Darío que nació en ella el 18 de enero de 1867.

Ciudad Darío tiene una población de 41.014 habitantes con una extensión territorial de 432 km<sup>2</sup>. Se ubica a 45 kms, de la ciudad de Matagalpa, cabecera departamental, y a 90 kms de la ciudad de Managua, capital de Nicaragua. Su altitud de 432,7 metros sobre el nivel del mar, hace que la temperatura media sea de 26,6°C.

La población del municipio es en su mayoría rural. De los 41.014 habitantes del municipio, 24.368 (59,41%) están

Figura 1. Mapa de Ciudad Darío



Fuente: web Google Map

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (tomado el 2 septiembre, 2019) <https://web.archive.org/web/20090319210219/http://www.inec.gob.ni/censos2005/CifrasMun/mensaje.htm>

establecidos en zona rural mientras que el resto, 16.646 (40,59%) lo están en zona urbana.

### 5.3. MUESTRA DE ESTUDIO

El tipo de muestreo es “no probabilístico”, es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar. (Lastra, 2000, pág. 12) Las muestras se seleccionan en base a los siguientes criterios:

- Gerente de la empresa familiar Modas Rosibel por su amplio conocimiento sobre el funcionamiento administrativo de la empresa.
- Responsable de producción, experiencia en el área operativa de la empresa.
- Familiares que trabajan en la empresa, para conocer el funcionamiento de una empresa familiar.
- Personal de la empresa que no sea parte de la familia, para valorar objetivamente el proceso administrativo.

### 5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Revisión documental** Según Uribe (2003, pág. 90): Parte esencial de un proceso de investigación científica, que constituye una estrategia donde se observa y se reflexiona sistemáticamente sobre las realidades (teóricas o no) usando para ellos diferentes tipos de documentos.

**Entrevista** Es la interacción personal de tipo comunicativo que contiene como objetivo central obtener información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretenden estudiar. Las entrevistas pueden ser: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. (Uribe F., 2003, pág. 53)

**Observación directa** Significa observar un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para que quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. (Díaz, 2010, pág. 7)

## **5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PRIMERA ETAPA: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Etapa del proceso de investigación donde se obtuvo información consultando tesis, sitios web, libros, consulta en biblioteca en línea de la universidad Unan- Managua y otras universidades de acuerdo al tema de investigación elegido por el equipo de trabajo, también se encontró información sobre la empresa utilizando la investigación documental.

### **SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Para elaborar las técnicas de recopilación de información se tomaron objetivos específicos y el Cuadro de Operacionalización por objetivos específicos. Se diseñaron entrevistas a informantes claves y una guía de observación enfocada en el proceso productivo de la Empresa. (Ver formatos en anexos)

### **TERCERA ETAPA: TRABAJO DE CAMPO**

En esta etapa se entrevistó a la gerente, familiares y colaboradores que no son familiares de la propietaria. También se aplicó la observación directa, para determinar los procesos de trabajo que hay en la empresa, como están organizadas las diferentes áreas de trabajo, el clima laboral, entre otros factores.

### **CUARTA ETAPA: ANALISIS Y ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL**

En base a los datos recopilados se hizo transcribieron y editaron entrevista, y se hizo el análisis de toda la información. Se elaboró el informe final considerando la Normativa de Seminario de Graduación y las orientaciones por la tutora y docente facilitadora de esta clase.

## **CAPÍTULO VI. RESULTADOS**

### **6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **6.1.1. ANTECEDENTES**

Modas Rosibel fue fundada en el año 1999 por la señora Rosibel Méndez Torres, quien en sus inicios realizaba trabajos de costura para sus hijas e hijas de vecinas quienes a su vez les hablaban a otras personas sobre los trabajos que Rosibel podía elaborar, ella realizaba vestidos y costuras con una máquina de coser que su madre había heredado, recibió un curso de costura y empezó a poner en práctica su idea de crear un negocio.

En cierto momento una iniciativa de una cooperativa de costureras y costureros parecía prometedora, por lo cual Rosibel se animó a participar de esta, pero debido a diferencias la idea de la cooperativo no dio resultado, por lo que Rosibel dispuso a dedicarse enteramente a esta profesión. Para abrir su taller comenzó con un capital familiar de 20,000 córdobas que fue utilizado para comprar máquinas y materiales, las labores se dividieron entre los familiares de Rosibel; al cabo de 2 años el crecimiento se hacía más notable debido a la mayor cantidad de pedidos y la poca capacidad de la producción, en ese entonces se decidió a pedir un préstamo en el banco de 10,000 córdobas para comprar una máquina que agilizaría el trabajo.

Con el transcurso de los años se vio un crecimiento interno bastante bueno, se contrató personal, se mejoraron los estilos y tipos de trabajos que podían realizar tales como bordados, sublimaciones y serigrafías; Rosibel hizo otro préstamo para poder tener la maquinaria y herramientas necesarias para producir más y mejores trabajos.

La empresa familiar “Modas Rosibel” dio un gran salto cuando comipyme una empresa que apoyaba el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas la



asesoró para conocer nuevas estrategias de para promocionar sus productos y encontrar proveedores que le facilitaran a la empresa Modas Rosibel mantener una buena relación de calidad – precio de sus productos y servicios.

La empresa al ser apta para participar de una feria de pequeñas empresas, fue invitada en el año 2010 en la cual Modas Rosibel obtuvo un premio donde clasificó en el proyecto Fondos compartidos donde se le capacito en costura con el fin de mejorar en diseño y calidad, este proyecto promocionó la empresa por medio de publicidad en baner, rótulos y brochures, además, le brindo contacto con instituciones del estado a los que la empresa Modas Rosibel podía ofrecer sus servicios y productos.

Para el año 2017 Modas Rosibel es una empresa reconocida a nivel departamental que además cuenta con algunos clientes en diferentes partes del país, por tanto, ese año se le ha reconocido con el título de “Orgullo de mi país” por innovación, comercialización y generación de empleos. Debido a estas situaciones la empresa ha visto un crecimiento alto, sobre todo en los últimos años.

## **6.1.2. FUNCIONAMIENTO COMO EMPRESA FAMILIAR**

### **1. EL COMPROMISO FAMILIAR**

La idea de esta empresa provino de una necesidad familiar, donde Rosibel recibió ayuda de sus familiares desde el comienzo hasta la actualidad, por lo que para ella y sus familiares su prioridad es cuidarse mutuamente y velar por el bienestar de la empresa por la cual han trabajado durante tantos años y es su fuente de ingresos.

*“Al principio el apoyo que tuve fue de mis hermanas, me ayudaron a vender, ofertar los vestidos, que fue con lo primero que empecé, también diseñando para la comercialización en los primeros años de mi empresa familiar”. (Rosibel Méndez, gerente propietario, 13 septiembre 2019)*

Esta descripción permite recalcar la importancia de los familiares en la creación y crecimiento de una microempresa, ya que la dueña no contaba con el capital para contratar a alguien que le ayudara a comercializar los productos y buscar mayor clientela, sus hermanos también decidieron participar en este proyecto con el propósito de sacar adelante el negocio, a lo cual se sumaron su esposo e hijos, todos ellos sin ganar un salario fijo, ya que procuraron que el negocio saliera a flote, una vez el negocio empezó a generar ingresos lo suficiente para reinvertir en este se establecieron salarios.

En la actualidad el compromiso es tal que, aunque no todos los hermanos de la propietaria trabajen en el negocio, siguen invirtiendo en este para que incremente su tamaño e ingresos.

## **2. CONOCIMIENTOS DE LA FAMILIA**

Frente a los activos de propiedad, que constituían la base tradicional de obtención de ventajas competitivas, los activos de conocimiento, que son difíciles de imitar y transferir, son hoy en día la fuente que permite a las organizaciones obtener mejores resultados que la competencia. (Miller & Shamsie, 1996, pág. 519).

Según antecedentes de la empresa familiar Modas Rosibel, la familia no tenía conocimientos del rubro de los bordados hasta que la propietaria tomó la iniciativa de aprender sobre costura y diseño, por lo que los conocimientos de la familia con respecto al proceso de producción no se han transferido de generación en generación como en otros casos; no obstante, un conocimiento que los diferencia de la competencia y que se mantiene entre los familiares de la empresa es la obtención de la materia prima para confeccionar los distintos trajes, de hecho es uno de los hijos de la propietaria quien se encarga de la comunicación con los proveedores, lo que les ha conseguido materiales de alta calidad y que los costos se acomoden a las expectativas.

### **3. CULTURA COMPARTIDA**

La cultura y los valores de la empresa familiar están fuertemente influenciados por la personalidad del fundador. Se produce un proceso de simbiosis en el que la cultura familiar tiene influencia en la empresa y viceversa. Se llega al punto en que muchas veces los propios miembros de la familia van integrando principios de forma automática a través del ejemplo de las generaciones precedentes. (Agustín, 2010, pág. 1)

La propietaria es una persona que sustenta sus servicios con una buena atención, quiere transmitir a través de esto el compromiso de la empresa para con el cliente, además, como familia tienen en claro que los valores morales y espirituales que tengan deben mantenerlos en la empresa para que esta sea fuerte, constante y armoniosa.

Al pasar de los años se ha ingresado nuevo personal, quienes no tenían ningún parentesco con la familia, pero, se han integrado con los valores de esta ya que consideran que son las actitudes correctas para procurar el desarrollo del negocio.

### **4. LA SUCESIÓN FAMILIAR**

Muy poco se ha hablado sobre la sucesión del negocio, aunque todos los familiares involucrados aportan y velan por el bienestar de Modas Rosibel, la propietaria es quien está a la cabeza, por tanto sus hermanos no toman decisiones en la empresa, en cuanto a su esposo e hijos que tienen puestos importantes tratan de persuadirla en algunos asuntos de la empresa como la contabilidad y mercadotecnia, pero no en la dirección de esta empresa; quizás porque no esperan alguna responsabilidad administrativa por el momento.

El propósito de Rosibel al emprender con la confección y costura era la de generar ingresos para que su familia pudiera sustentarse por mucho tiempo gracias a este

rubro *“al perder mi trabajo, busqué otra manera de obtener ingresos” “pensé en que podía trabajar haciendo vestidos y que mis hermanas podían ayudarme con esta idea, ya que nos serviría a todos” (Rosibel Méndez, gerente propietario, 13 septiembre 2019)*

En la actualidad Rosibel considera que el negocio está bien establecido y en vías de crecimiento, aunque no hayan determinado nada aun, a ella le gustaría que su familia siga siendo parte de este proyecto, y que en el futuro alguna de sus hijas o hijos continúe con el negocio, sabiendo que se harán cambios y que la empresa seguirá desarrollándose y consiguiendo mayores logros.

## **5. CONFLICTOS EMOCIONALES**

Según resultados de Gascón (2013, pág. 31), en el caso de las Empresas Familiares, la influencia de la familia sobre la empresa es enorme y por ello se reconoce que son organizaciones emocionales. Esta naturaleza afectiva proviene de la dimensión familiar y debe ser canalizada adecuadamente. Se dice que la familia es emocional mientras que la empresa es racional. Frecuentemente los conflictos y rencillas que se viven en estas organizaciones son producto de situaciones de familia del pasado, que no han sido correctamente resueltas.

Las emociones son fundamentales en las actividades de comunicación, coordinación de tareas, toma de decisiones o en la solución de problemas. Las emociones son notables debido a que es una empresa pequeña, pero al ser una empresa familiar se mezcla la convivencia familiar con la convivencia laboral, una de las hijas de Rosibel menciona que con mucha frecuencia en el hogar se discuten asuntos del negocio y viceversa, si se han tenido discusiones en casa por lo general el ambiente en el trabajo se va a sentir tenso, lo cual perjudica a todos los colaboradores sean o no sean familia.

## 6. RIGIDEZ

La fundadora es quien tiene una fuerza mayor dentro de la empresa, es quien toma las decisiones y su forma de ser tiene una gran influencia en como dirige la empresa. Es notable la resistencia al cambio y según lo expresado por Rodríguez (1995, pág. 124) esto proviene:

- De la necesidad de seguridad, que Maslow demostró se puede traducir en una preferencia por lo conocido antes que lo desconocido.
- De los intereses particulares que podrían verse amenazados.
- De la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio.
- De la inercia que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.
- De interpretaciones contradictorias respecto al cambio, alcances, objetivos, etc.
- De la falta de recursos, que pueden hacer difícil o imposible mantener una innovación.
- De envidias y malas disposiciones internas que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.

La empresa familiar Modas Rosibel es una pequeña empresa que ha mantenido un buen crecimiento a lo largo de los años y a pesar de que todavía cuenta con pocos trabajadores es necesario que sus procesos cambien y se adecuen a las necesidades de una empresa en vías de desarrollo.

A lo largo de los años muy poco se ha modificado en lo que respecta a las estrategias administrativas, Rosibel considera que debería mejorar en aspectos contables, de organización y dirección dentro de la empresa, pero que no se siente cómoda ya que las cosas le han funcionado bien hasta ahora, además, afirma no tener el tiempo necesario para llevar un control más minucioso de esto. Tal opinión tiene cierto parecido a lo expuesto por Pucheu (2013, pág. 54), quien menciona que

el cambio siempre tiene un costo y no es gratis, es necesario salir de lo acostumbrado y optar por lo nuevo e independiente, es decir que las personas tienen que desacomodarse y arriesgarse a cambiar.

A pesar de que su familia ha tenido mucho que ver en la creación y desarrollo de la empresa sus sugerencias no son tomadas en cuenta. En el caso de Roger, esposo de la propietaria afirma:

*“Ya en muchas ocasiones he intentado persuadir a Rosibel para utilizar Excel como herramienta para un mejor control de los costos y de las planillas de pago, de hecho, he puesto en práctica un control de mi producción por medio de tablas en Excel. Pero, Rosibel no se ha decidido en utilizar tablas o sistemas y se abstiene al cambio, además de que debería contratar a alguien que lleve el control de todos esos datos” (Roger Ruiz, operario familiar, 20 septiembre 2019)*

También los hijos de la propietaria consideran que las estrategias administrativas serán la clave sobre todo por rápido crecimiento en los últimos años.

## **6.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN MODAS ROSIBEL**

### **6.2.1. LA PLANEACIÓN**

#### **6.2.1.1. LA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

En primer lugar, se han establecido las funciones correspondientes para cada área. Los procedimientos son fundamentales porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades, promueven la eficiencia y especialización, delimitan responsabilidades y evitan duplicidades, también determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas. Además, son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente. En la empresa Modas Rosibel el paso de los años ha generado experiencia sobre como producir los

artículos y por tanto un procedimiento general a seguir que solo varía en algunos pasos dependiendo de los pedidos.

Al momento de los encargos los clientes y la propietaria se ponen de acuerdo con las especificaciones del trabajo, las cuales son las características de lo deseado, cantidad, medidas, precio, tiempo de entrega y materiales a utilizar. Cabe señalar que se han tenido fortalezas y debilidades, por ejemplo: una gran fortaleza es darle al cliente lo que pidió y que sea un trabajo de calidad, que el cliente se sienta conforme y que el producto satisfaga sus necesidades; para lograr calidad se requiere de buena materia prima, en la empresa hay distintos tipos de telas que le son mostradas a los clientes para una mejor elección, razón por la cual en la empresa hay grandes cantidades de materia prima, ya que a veces hay tela difícil de encontrar por su escases y tienen que esperar a que sus proveedores la consigan, lo que afectaría la fecha de entrega establecida.

Para contrarrestar cualquier contratiempo contra tiempo:

*“Se genera un plan bastante flexible donde prevemos atrasos como la reparación de una máquina, si se va la energía eléctrica o si se enferma algún colaborador. Sin embargo, últimamente se ha tenido que trabajar más para entregar a tiempo los pedidos y hay cosas en la empresa que podrían mejorarse” (Rosibel Méndez, gerente propietaria, 13 septiembre 2019)*

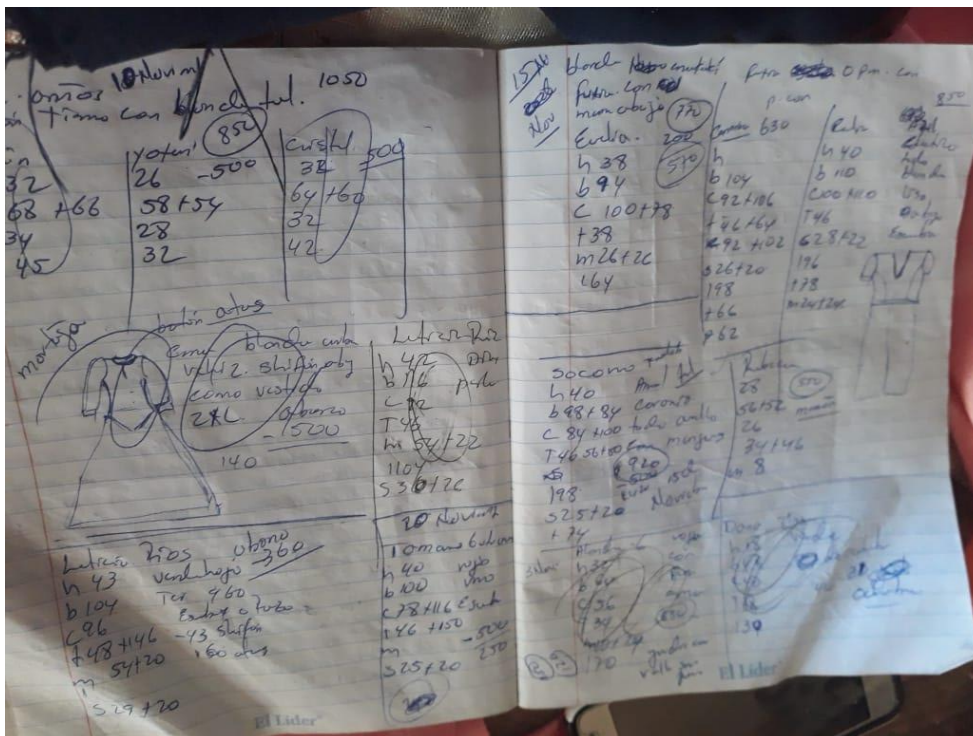
*“A pesar de que ahora el trabajo es más pesado, entregar a tiempo sigue siendo una de las fortalezas de Modas Rosibel”. (Alejandro Sandoval, operario, 11 noviembre 2019)*

En cuanto a debilidades en ocasiones se han presentado al establecer el precio del encargo, ya que la propietaria hace un estimado del costo de producción según su experiencia, a veces el precio dado fue muy alto o bajo a lo que en realidad debía

de ser, en estos casos se ha hablado con los clientes y no ha tenido ningún problema.

Además, los datos de los pedidos son anotados en una agenda: “Tengo una agenda donde anoto los encargos con fechas, medidas y toda la debida descripción de lo que me piden; a partir de las anotaciones se empieza con el diseño de la prenda si esta lo requiere, en algunos casos se trabaja con modelos preestablecidos o algunos trabajos son de reparar prendas por lo que no se hacen diseños”. (Rosibel Méndez, gerente propietaria 13 septiembre 2019)

### Imagen N°2. Ejemplo de anotaciones de pedidos.



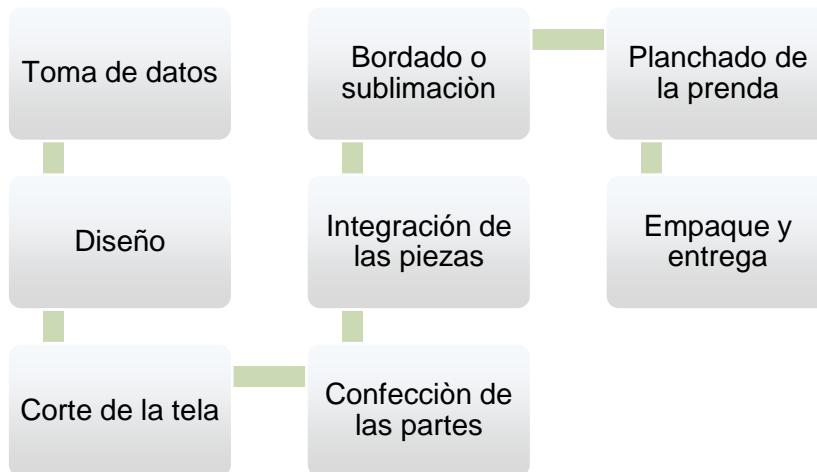
Fuente: Empresa Modas Rosibel, 2019.

Para distribuir las tareas de algún encargo se hace un esquema de lo necesario, las partes de la prenda y quien creará cada parte, la tela con la que se va a costurar y el tiempo en que debe estar lista cada parte; los colaboradores comentaron que estos datos se les pasan por escrito y que ellos los mantienen a mano para seguir las ordenes de producción al pie de la letra.



El diagrama a continuación muestra el proceso productivo de la empresa familiar Modas Rosibel.

#### 6.2.1.1.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN EMPRESA FAMILIAR MODAS ROSIBEL



Fuente: elaboración propia.

El proceso de producción tiene algunos cambios dependiendo del trabajo a realizar, por ejemplo, no en todos los encargos se deben realizar bordados o sublimaciones, en ocasiones los clientes solo llevan prendas para repararlas y dichos artículos no tienen que pasar por todo el proceso productivo que se tiene en la empresa.

#### 6.2.1.2. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En la empresa familiar Modas Rosibel no se tienen definidos lo que son la misión, visión ni objetivos, de igual forma se les pregunto cuáles son las metas que Modas Rosibel persiguen.

Los entrevistados generaron posibles objetivos para la empresa basándose en el crecimiento de esta, en las metas personales y en las posibilidades del negocio en el mercado. Para la propietaria su meta es:

*“Es lograr comercializar internacionalmente y cubrir con todos los eventos locales de diseños de ropa y de bordados, eventos como promociones, comuniones, casamientos y confirmaciones, empresas privadas y públicas de distintas ciudades y ampliar más el local porque es una limitante tener poco espacio. Uno de los hijos de la propietaria opinó “el objetivo de la empresa es satisfacer al cliente, garantizar un trabajo profesional y captar nuevos clientes” (Rosibel Méndez, gerente propietaria, 20 agosto 2019)*

Mientras que su esposo opina:

*“Nuestra prioridad es conseguir la satisfacción del cliente, las metas son las que nosotros nos proponemos para cumplir en tiempo y forma las demandas, estratégicamente no contamos con un plan a largo plazo, sino que se trabaja con lo actual”. (Roger Ruiz, operario familiar, 13 septiembre 2019)*

Para Blanco (2010, pág. 4) “Un objetivo impreciso, demasiado general, difícil de medir, con múltiples propósitos o sin fecha de culminación es, por definición, un objetivo defectuoso”. Los objetivos claros podrían proveer una idea clara de las metas para la dueña y los colaboradores; por medio de los objetivos es que la empresa sigue una dirección y esta debe ser la que lleve al éxito. Los objetivos permiten a un negocio generar planes y medirlos, tal como afirma Gómez (2013, pág. 1), la planeación por objetivos se convierte en la base fundamental para la toma de decisiones y para el accionar diario de toda la empresa, logrando con ello que los propietarios de estas empresas dejen atrás el trabajo empírico con oportunidades de incrementar el nivel de productividad para los mismos y generar mejores ventajas en el mercado.

Que se puedan medir permite que se puedan revisar las metas para asegurarse de que se cumplieron en la mejor manera posible lo que fortalece el control interno de la empresa. “El control interno adquiere importancia en todos los ámbitos, ya que

su adecuada implementación y su correcto funcionamiento dan certeza del adecuado desarrollo y operación de la organización a todos los interesados” (Ruiz & Escutia, 2017, pág. 11)

Los objetivos realistas pueden ayudar a evitar la frustración de no poder cumplir con ciertos objetivos, es importante tener objetivos ambiciosos ya que sirven de motivación, pero, también que sean realistas, que sean inteligentes y se adecuen a las posibilidades de la empresa.

### **6.2.1.3. LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en dirección específica. Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro el cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social. (Sánchez, 2013, pág. 34)

Partiendo de este concepto se identificó que las políticas en la empresa familiar Modas Rosibel son las reglas que, aunque no escritas existen y que los colaboradores deben seguir:

*“La entrada es a las 8 de la mañana y la salida a las 5 de tarde, otra de las reglas llegar con ropa adecuada, no podemos ingerir alimentos en horarios no establecidos y se debe cuidar de las máquinas y de cada material” lo cual deja ver que se prioriza la puntualidad y el buen uso de las máquinas. (Alejandro Sandoval, operario, 11 noviembre 2019)*

*“Las reglas más significativas tienen que ver con ejecutar correctamente las tareas para reducir gastos por material mal utilizado y evitar distracciones para poder ejecutar las tareas en las jornadas laborales establecidas, evitando que la empresa llegue a pagar horas extras cuando no son necesarias”, “en un área de producción lo adecuado es que los trabajadores asistan todos los días y sean eficientes en sus labores” (Roger Ruiz, operario familiar ,13 septiembre 2019)*

*“Ser responsables con el trabajo a realizar, ser puntual para no retrasar el proceso de producción y procurar cumplir con los estándares de calidad de las piezas es lo fundamental que hay que cumplir” según (Rolando Ruiz, agente de ventas familiar, 11 noviembre 2019).*

También explico que ha notado cierta indisciplina de algunos colaboradores, sobre todo cuando no está la propietaria, además considera que los trabajos a veces se sienten demasiado cómodos ya que no se les sanciona cuando tienen un mal comportamiento.

Por su parte la propietaria menciona que además de las reglas que hay que cumplir, se tienen reglas en cuanto al proceso de producción y reglas de presupuesto.

*“Debe existir el trabajo en equipo puesto que dependemos unos de otros en la producción de una prenda, cada función es importante y cada actividad debe completarse...una política al momento de elaborar el presupuesto de un encargo para el comprador, es que habiendo estimado el precio del producto los clientes tienen que abonar el 50% de adelantado para empezar a trabajar, además sirve como seguro de que el cliente regrese, la cancelación se realiza cuando el trabajo está terminado y se entrega con calidad garantizada” (Rosibel Méndez, gerente propietaria, 20 agosto 2019)*

Cabe señalar que los colaboradores solo conocen las reglas básicas como horarios o lineamientos con respecto al proceso productivo, pero, la indisciplina puede darse al hecho de que no hay reglas de comportamiento establecidas, estas reglas no pueden hacerse escritas mientras no se tenga claro cuáles son y qué medidas utilizar cuando se incumplen.

#### **6.2.1.4. PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS**

Los programas son aquellos planes en los que no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Así como es de la esencia de las políticas orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos fijar la secuencia de las acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de las partes. (Reyes Ponce, 2007, pág. 257)

Según lo observado, todos en la empresa conocen las actividades del proceso productivo y la cronología de este, después de tener el diseño en base al pedido, la propietaria determina las tareas que se van a realizar y la secuencia de estas, quienes las van a realizar, porque no todos pueden estar trabajando en el mismo pedido, y el tiempo que tienen para hacerlo es importante. Cuando se tienen varios encargos, al recibir el pedido, la propietaria estima el tiempo de realización de este, y si llega otro cliente recibe el pedido e intenta darle un tiempo de entrega que satisfaga al cliente, pero que no perjudique las labores de otros pedidos.

En una agenda Rosibel realiza un esquema de las partes del proceso de producción que se llevaran a cabo, parecido a un diagrama de Gantt<sup>16</sup>, pero incompleto, puesto que no se ha establecido concretamente cuánto tarda el realizar cada actividad. La propietaria solo informa el tiempo estimado de entrega del pedido en general, pero no de cada actividad que se realiza. Los trabajadores calculan el periodo de las

---

<sup>16</sup> Representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta de procesos y/o proyecto, desarrollada por Henry L. Gantt a principios del siglo XX. Rodríguez, L; (2014). Planificación estratégica II. Diagrama de Gantt. (Pág. 2)

tareas por medio de su experiencia y así es como saben si tienen que darse prisa o están al día con el trabajo.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Se llaman financieros si dichos elementos se estiman en unidades monetarias: costos, utilidades, perdidas, gastos, etc.; son no financieros si su cuantificación no se lleva en unidades monetarias, sino solo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas – hombre requeridas, etc. (Reyes Ponce, 2007, pág. 258)

Los presupuestos elaborados en Modas Rosibel son presupuestos empíricos, se hacen cálculos aproximados utilizando el tamaño del encargo y datos sobre los costos de realización de pedidos parecidos basándose en experiencias anteriores.

Es así como se estima los costos y ganancias que la empresa tendrá para cada encargo, por ejemplo:

*“En una ocasión se tenía el presupuesto estimado de una semana, en este presupuesto se identificó costos de mano de obra y costos de materia prima utilizando un pedido anterior con las mismas características, el presupuesto no salió como se había estimado debido a que la tela había variado el precio por su escasez y el comprador no llevaba el capital suficiente para comprarla y se hizo un segundo viaje, por lo que además del monto el tiempo de entrega también cambio”. (Rosibel Méndez, gerente propietaria, 20 agosto 2019)*

Según datos de entrevistas, al paso de los años se ha aumentado la producción, por lo que han tenido que comprar nuevas maquinarias, para lograr esto Rosibel ha calculado las ganancias netas de un periodo determinado dejando saldadas sus deudas, gastos y costos con las ganancias por venta, después de obtener las ganancias brutas, Rosibel utilizó este capital más un préstamo que realizó, con el fin de comprar el equipo necesario, debido a su experiencia la propietaria confió en

que se le sacaría provecho a esto, aunque relata que en un periodo corto después de esto no se obtuvieron ganancias, si no que las ventas eran utilizadas para contrarrestar gastos.

## 6.2.2. EL CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR

### 6.2.2.1. ESTÁNDARES DE CALIDAD

El control de calidad es una función importante para la empresa, ya que la mayor fortaleza del negocio es la calidad con la que se elaboran los artículos. En la empresa Modas Rosibel se tiene pensado que *“la calidad de un producto se deberá al material con que se realice y al método de realización”*. Los estándares de producción permiten una buena supervisión de la línea de trabajo, además que cuando el trabajo esté finalizado se puede medir que tan bien se realizó y se pueden identificar errores para corregirlos y mejorar este proceso constantemente.

En lo que respecta a la materia prima son cuidadosos al elegir las mejores marcas y estilos de tela, por esto se aseguran que sus proveedores tengan en existencia telas variadas y de gran calidad. Una de las razones por las que Rosibel siempre está al tanto de todo es que su mayor preocupación es que los estándares de calidad sean respetados, estándares del proceso y por ende del trabajo final.

#### Actividades estándares de calidad según la operación o función.

OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
Corte de la tela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que las medidas del dibujo sean las correctas.</li> <li>• Revisar el estado óptimo de las herramientas.</li> <li>• Revisar que la tela a utilizar sea la correcta.</li> <li>• Identificar pedazos de tela reutilizables.</li> </ul>
Costura de piezas y unificación de la prenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener las herramientas y materiales a mano.</li> <li>• Revisar los datos de la producción a realizar.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se detectan anomalías en el corte notificar a la encargada.</li> <li>• Revisar la simetría de las partes, costuras caídas, costuras reventadas o costuras flojas.</li> <li>• Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.</li> </ul>
Bordado y sublimación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el estado de la máquina de bordado.</li> <li>• Revisar el diseño del bordado.</li> <li>• Procurar que la prenda a bordar este en buen estado.</li> <li>• Comprobar presión, temperatura y tiempo de la máquina de sublimación.</li> </ul>
Planchado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el buen estado de la plancha.</li> <li>• Mantener una distancia razonable para evitar quemaduras.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

Estas actividades son precauciones que deben tomarse para que en cada labor se mantenga la calidad del trabajo, ya que las actividades del proceso de producción deben de realizarse con eficiencia y eficacia.

### **6.2.2.2. DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES**

Según Van House (1990, pág. 3) “evaluación consiste en comparar lo que es con lo que debería ser”. El control administrativo permite evaluar que tan cerca se está de las metas, por lo que la falta de unos objetivos bien establecidos produce una falta de un sistema de evaluación de la empresa.

La forma en que la propietaria mide el desempeño de los trabajadores es por medio de la observación: si algún individuo se adapta bien al puesto y a la manera de trabajar en la empresa, si observa compromiso para con la empresa, si supera las expectativas que se tienen; todas estas características que Rosibel busca en los



trabajadores por si en algún momento tiene que dejar a alguien de responsable del área en su ausencia.

Dejar a alguien encargado en su ausencia, aunque sea momentánea, puede generar mayor motivación en el trabajador ya que se está confiando en el para esta responsabilidad. Se ha dado en muy pocas ocasiones que la propietaria deje de encargado o responsable a un operario, pero en esos casos no se han visto malos entendidos con otros trabajadores que quedan subordinados a este; donde se han visto inquietudes de los trabajadores es al momento en que la propietaria decide quién va a elaborar las piezas más caras (que producen mayores ganancias para el operario), ya que no saben que factor es el que le indica quien es el más apto o si simplemente se eligen al azar o por preferencia.

*“Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, ya que ellos se han ganado con esfuerzo que se les reconozca y esto les sirve de motivación para continuar con ese desempeño, aunque si se hiciera una evaluación al desempeño como debería hacerse, es importante que todos conozcan los resultados para que sepan lo que la empresa espera de ellos y cuáles son sus fallas y aciertos y que mejoren día a día” (Roger Ruiz, 13 de septiembre 2019, operario familiar)*

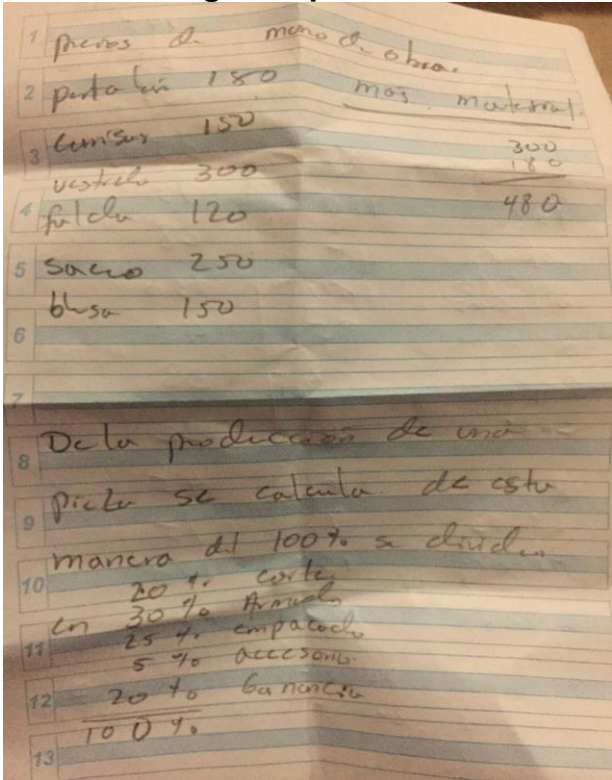
### **6.2.2.3. LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Debido a los años de experiencia, en la empresa Modas Rosibel se conocen los costos operativos de la empresa, por ejemplo: la materia prima, como materia prima se tienen diferentes tipos de telas como gabardina, franela, Oxford, etc. Rosibel menciona que los precios de las telas oscilan entre los C\$120 a C\$800 córdobas la yarda dependiendo de la tela, además a la materia prima se le suman materiales como hilos, botones, zíperes, etc.

Otro aspecto en los costos de producción es la mano de obra, pero esto Rosibel tiene un estimado de cuanto pagar por prenda realizada a los operarios, que va de dependencia de la pieza que les toque y de la prenda a elaborar, “cada operaria gana de C\$25, C\$30 o C\$40 córdobas por prenda y dependiendo de lo que produzcan sacan entre C\$1,800, C\$2,000, o C\$2,400 a la semana, aunque lo más bajo es de C\$1,200 córdobas.

Empíricamente Rosibel calcula los costos de un encargo sumando lo que va a gastar en materiales y lo que va a pagar en mano de obra. Se pueden observar dos cosas, la primera es que la propietaria debe manejar los precios de los materiales para no equivocarse y hacer estimados del costo de mano de obra, utilizando referencias de trabajos anteriores, aunque para la mano de obra ya se ha establecido el pago por tipo de prenda; lo segundo es que no tener un control de los costos puede generar problemas al momento de realizar el presupuesto de la orden.

**Imagen N°3. Ejemplo del manejo de Costos de materiales y pago de mano de obra de un encargo. Empresa Familiar Modas Rosibel.**



Fuente: Empresa familiar Modas Rosibel.

En la imagen anterior se puede apreciar la forma en que la propietaria controla los costos de producción de la mano de obra para cada tipo de prenda. Por ejemplo, por un pantalón se paga C\$180 en mano de obra, una camiseta a C\$150 y un vestido a C\$300. Se tienen estos valores de un modo estándar y la propietaria le suma un estimado en costo de materiales al momento de darle el precio a un cliente.

Un aspecto que en la empresa Modas Rosibel no han considerado, son los costos indirectos de fabricación como herramientas, transporte, depreciación de máquinas y edificio o impuestos. Rosibel deja un porcentaje de las ganancias para pagar gastos, pero no tener un control contable completo no permitirá ver en realidad cuanto se está gastando y cuanto se está ganando.

#### **6.2.2.4. VENTAS Y UTILIDADES**

Modas Rosibel es una empresa con gran reconocimiento, tiene clientes que hacen grandes encargos y al no tener un control de todos los pedidos que han tenido en un lapso de tiempo establecido, se les dificulta saber cuánto han vendido, pues ven el dinero generado, pero no el registro de cómo se consiguió. Para el periodo 2009 – 2010 se necesitaba invertir en nuevas máquinas, por lo que se decidió solicitar ayuda para realizar un estado de resultados de la empresa.

Los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo, accionistas, acreedores, empleados y público en general. El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas. (Elizalde & Quizhpi , 2013, pág. 39)

El estado de resultados abarca un año y corresponde al periodo abril 2008 a abril 2009, en este se muestran las ventas totales en córdobas, menos las compras que

se han realizado y el valor en inventario que se tenía. En este estudio se determinaron los gastos de ventas que vendrían siendo los sueldos de los empleados que gana por producción, además de los gastos administrativos como servicios básicos, pago de impuestos, papelería y útiles y salarios del personal administrativo. Para calcular la utilidad bruta se utilizó la utilidad neta y se le restaron los gastos totales de operación y otros gastos.

**Imagen N°4. Estado de Resultados. Abril 2008 a abril 2009. Empresa Familiar Modas Rosibel**

<b>"MODAS ROSIBEL"</b>			
<b>Estado de Resultados en Córdoba</b>			
<b>De Abril del 2008 al 02 de Abril del 2009</b>			
<b>Ventas Totales</b>			<b>672,000.00</b>
Menos: devoluciones sobre ventas	00.00		00.00
Menos: descuentos sobre ventas	00.00		00.00
<b>Ventas Netas</b>			<b>672,000.00</b>
Inventario Inicial			42,000.00
Compras	312,000.00		
Mas: gastos de compra	00.00		
<b>Compras Totales</b>			<b>312,000.00</b>
Menos devoluciones sobre compras			
Menos rebajas sobre compras			
<b>Compras netas</b>			<b>312,000.00</b>
<b>Suma o total de mercancías</b>			<b>354,000.00</b>
Menos inventario Final			42,000.00
Costo de lo vendido			312,000.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>360,000.00</b>
<b>Gastos de Operación</b>			
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>116,400.00</b>	
Sueldos a empleados	116,400.00		
Renta del almacén	00.00		
Propaganda	00.00		
Luz	00.00		
Agua	00.00		
Teléfono	00.00		
Comisiones de Agentes	00.00		
<b>Gastos de Administración</b>		<b>78,740.00</b>	
Sueldo del Gerente	54,000.00		
Papelería y útiles	400.00		
Consumo de luz	6,300.00		
Consumo de agua	640.00		
Consumo de combustible	00.00		
Consumo de Teléfono	3,840.00		
Transporte	12,000.00		
DGI/Alcaldía	1,560.00		
<b>Gastos Financieros</b>		<b>00.00</b>	
Intereses a nuestro cargo	00.00		
Descuentos sobre ventas	00.00		
<b>Productos Financieros</b>			
Intereses a nuestro favor	00.00		
Descuentos sobre compras a su favor	00.00	00.00	
<b>Total Gastos de Operación</b>			<b>195,140.00</b>
<b>Utilidad de Operación</b>			<b>164,860.00</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>3,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>3,500.00</b>
Perdidas en ventas de activos fijos	00.00		
Perdidas en venta de acciones	00.00		
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>161,360.00</b>

Fuente: Documento Empresa Modas Rosibel.

## Ganancias en cuanto a materiales y mano de obra

Según la imagen N°3. Ejemplo del manejo de Costos de materiales y pago de mano de obra de un encargo. Se observa que se tienen establecidos los montos correspondientes a cada labor, gastos y ganancias.

**Cuadro No.1. División de ganancia en la confección de una prenda**

<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Distribución porcentual de la ganancia</b>
Corte	20%
Armado de la prenda	30%
Empacado	25%
Pago de servicios básicos	5%
Ganancias	20%
	100%

**Fuente: Propietaria Modas Rosibel. 2019.**

Este monto no solo va a los salarios de mano de obra, también es utilizado para materiales o herramientas de dichas áreas. El área de armado es el área que recibe un mayor porcentaje puesto que es donde se realizan más funciones y hay más trabajadores, mientras que quien tienen un menor porcentaje son los servicios básicos donde su costo no es tan alto y con algunos pedidos pueden solventarse.

Al momento de elaborar el presupuesto de algún pedido, la propietaria establece un precio a los materiales diferente al precio que le costó adquirirlo, no realizó ningún porcentaje para este cálculo, por lo que no sabe si es el precio adecuado.

**Imagen N°5. Precio de venta y precio de costo de la materia prima utilizada.**

	P/U.	P costo
1 Sin Cuello	170	145
2 Gabardine	40	28
Dacron	70	55
3 punto Cui	65	35
4 Pazo	110	28
5 Saker	45	130
blancos.	180	45
6 Shi fones.	85	38
7 Cmp satinado	65	22
satin	45	45
8	60	75
9 punto	95	140
Linos	150	65
10 Of for.	85	15
11 Licras	7-15	Hilo 7
12 Si por	2-5	
13 batanas		
13 <del>batanas</del>		

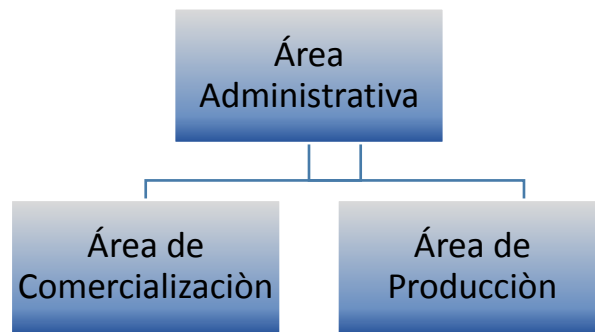
Fuente: Empresa Modas Rosibel. 2019.

### 6.2.3. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar Modas Rosibel cuenta con un personal de 12 trabajadores, los cuales están distribuidos en área administrativa, área de comercialización y área de producción.

#### Organigrama de la Empresa Familiar Modas Rosibel según áreas

Tanto el área de comercialización como el área de producción dependen del área administrativa, en cada una de las áreas debería tenerse un responsable asignado, esto para descentralizar la toma de decisiones y para que cada trabajador sepa a quien puede dirigirse.



Fuente: Elaboración propia

## 1. ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa existen funciones tales como la planeación y distribución de actividades; la contabilidad de la empresa, que incluye presupuestos, control de gastos, costos y utilidades; también, el manejo de recursos humanos son actividades que recaen en la propietaria.

Una función administrativa del negocio, es la de Compras: Por medio del área de compras es como se consiguen proveedores que ofrecen productos de calidad a un precio accesible, con los que la empresa puede brindar calidad y variedad en estilos. Actualmente los proveedores se encuentran en la ciudad de Managua, por lo que el responsable de compras, quien es uno de los hijos de la propietaria, tiene que viajar, negociar precios y traer los materiales a utilizar.

## 2. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

En el área de recepción se atiende a los clientes, se anotan los pedidos, se toman en cuenta los gustos o necesidades del consumidor y precios del trabajo, se realizan sugerencias, se cierra el trato con el comprador y para concluir se le entregan las prendas esperando siempre la satisfacción del cliente. Aquí se abarcan también las funciones de un vendedor, tomando en cuenta lo anteriormente explicado, no solo se recepcionan pedidos, también se venden productos con sublimaciones y se



ofertan los servicios ofrecidos. Estas tareas son llevadas a cabo por una de las hijas de la propietaria.

### 3. ÁREAS DE PRODUCCIÓN

El área de producción es el área más grande de la empresa, en esta se distribuyen sub-áreas necesarias para la confección o reparación de prendas:

**Diseño:** Según la gerente propietaria: *“En la parte de diseño se eligen los estilos, los materiales convenientes para cada trabajo y se planean las actividades de producción para cada tipo de prenda”.* (Rosibel Méndez, gerente propietaria, 13 septiembre 2019)

**Corte:** Actividad que incluye el trazado sobre la tela para posteriormente cortarla, además, se preparan todas las piezas y accesorios necesarios para el producto.

**Costura:** En lo que respecta a la confección, se unen las piezas cosiéndolas a máquina, se remachan los bordes de las costuras, se cortan y cosen ojales, se pegan botones, cierres y bolsillos. En ocasiones los clientes solo necesitan que se les repare alguna prenda y esto es una actividad del área de costura.

**Bordado:** En algunos casos los productos tienen que llevar bordados por lo que pasan a esta área, es quien se encarga de esta labor. Un operario explica: *“para bordar primero se elige el hilo y agujas adecuadas para cada trabajo, se dibuja el diseño sobre la tela y a máquina se cose el bordado que el cliente pidió o que elegimos en la empresa”.* (Roger Ruiz, operario familiar, 13 septiembre 2019)

**Planchado:** Se plancha el artículo terminado para que la superficie quede impecable y se vea mejor estéticamente.



**Sublimación:** Sobre todo para vender diseños preestablecidos, se utiliza una impresora de inyección de tinta para imprimir un diseño en una hoja especial de papel, que luego es colocado sobre el material a decorar y es calentado con una plancha.

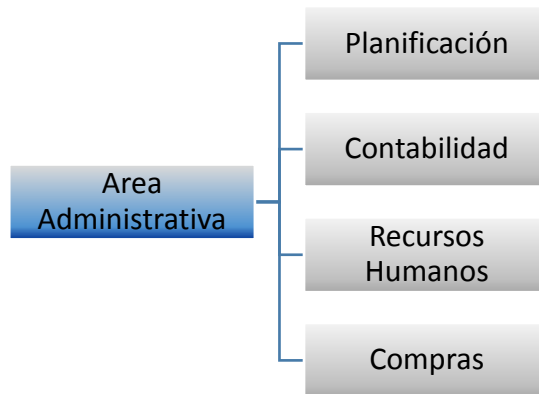
### **6.2.3.1. LA CADENA DE MANDO EN LA EMPRESA**

En esta empresa familiar uno de los mayores problemas es la delegación de autoridad, por lo que se observó la cadena de mando de Modas Rosibel. Gracias a Soto C.R. (2008, pág. 13) se define Cadena de mando: *“una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién”*.

Por medio de los siguientes esquemas se muestran las funciones correspondientes a cada área, pero, se da una explicación de cómo existe una organización de tipo lineal, ya que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

#### **1. ESQUEMA SEGÚN FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**

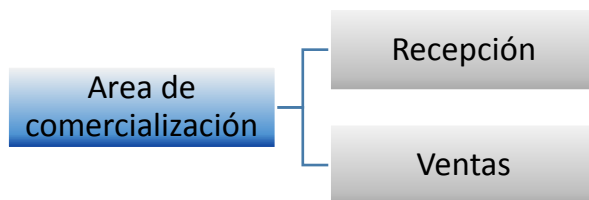
En el área administrativa se pueden encontrar cuatro sub-áreas, las cuales se determinan por las funciones más importantes del área administrativa, un aspecto a resaltar es que la propietaria se encarga de la mayoría de las funciones, a excepción de las compras, aunque está al tanto de los productos a adquirir porque lleva el control del presupuesto, inventario y el tipo materia prima a utilizar.



Fuente: elaboración propia

## 2. ESQUEMA SEGÚN FUNCIONES DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

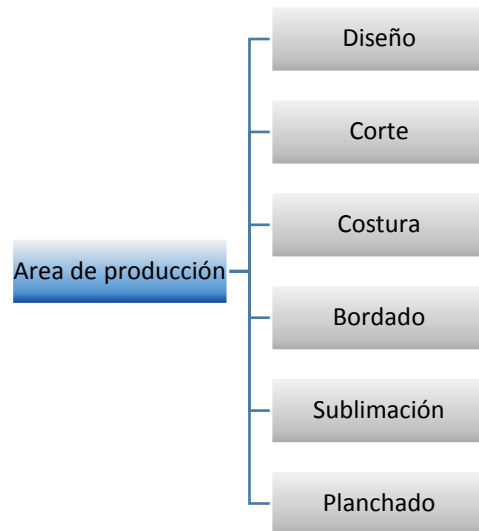
El área de comercialización está reservada para la atención al cliente, se tiene a una persona encargada de las ventas, pero la propietaria prefiere ser ella quien anote los datos de los pedidos, proponer las ideas a los clientes y decidir los precios de las confecciones.



Fuente: Elaboración propia

## 3. ESQUEMA SEGÚN FUNCIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

En esta área es donde más hace falta el diseño de una cadena de mando donde se refleje a los responsables directos de cada labor y a un responsable del área al cual puedan acudir en primera instancia los colaboradores de la empresa, pero, al igual que en las otras áreas es Rosibel la administradora quien quiere encargarse de la dirección de esta.



**Fuente:** Elaboración propia.

### **6.2.3.2. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN**

La idea fundamental de la distribución de planta es arreglar los elementos en forma tal que permita un flujo de trabajado ininterrumpido (en fábrica) o un comportamiento determinado de tráfico (en una organización de servicio). Dentro de los elementos que permiten decidir la distribución se encuentra objetivos y criterios para evaluar el diseño; es decir, la cantidad de espacio requerido y la distancia que se debe recorrer entre los elementos, la estimación de la demanda del producto o servicios en el sistema y los requerimientos de procesamiento en términos número de operaciones y de la magnitud del flujo de entre los elementos de la distribución (Barragan & Cucaita, 2010, pág. 35)

En la Empresa familiar Modas Rosibel el espacio de las instalaciones es muy limitado, incluso la materia prima se encuentra dispersa en varios lugares, lo que hace aún más reducido el espacio de trabajo y por ende se ve afectada la comodidad de los que laboran ahí.

**Imagen N°1. Ejemplo de materia prima desordenada en áreas de trabajo.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Se cuenta con un área de recepción dividida en dos partes, en la primera se tiene una vitrina con productos que la población pueda observar o comprar, en la otra parte se reciben los pedidos y se muestran bosquejos y telas con las que se puede trabajar.

Para manufacturar o reparar los artículos en Modas Rosibel se tienen 8 máquinas de costura y una de bordados, se encuentran distribuidas para que cada persona tenga el espacio suficiente para llevar sus actividades, aunque las telas y demás materiales que deberían estar en una bodega influyen en gran medida al atraso de los trabajos ya que no permiten una gran movilización de un área de trabajo a otra, esto sumado a la incomodidad en cuanto a la temperatura de local que genera el espacio reducido y la materia prima.

Al tratarse de la capacidad de la planta según datos de las entrevistas, “es un factor que se mejoraría dependiendo del número de personal y maquinaria para trabajar”,

aunque hay que tomar en cuenta que se necesitaría una expansión del local para poder aumentarlos. Un operario sugiere:

*“Yo sugiero la posibilidad de instalar una sucursal u otra área de trabajo para contratar más personal, atender a los clientes que vienen del exterior de la ciudad en esa sucursal y en la otra brindarle atención a los del Municipio”, lo que deja ver que tanto el personal como los procesos utilizados tienen un gran potencial de ponerse en práctica a una escala mayor”. (Alejandro Sandoval, operario, 11 noviembre 2019)*

## **6.2.4. DIRECCIÓN**

### **6.2.4.1. LIDERAZGO**

El liderazgo son las acciones o el proceso de influir en otros de forma positiva para apoyarlos a lograr objetivos, para esto se requieren de ciertos rasgos. Tal y como afirman Álvarez, Martínez & Moreno (2007, pág. 230)

*“El líder tiene rasgos como la inteligencia, comprensión profunda de la situación, fluidez verbal, adaptabilidad, confiabilidad, responsabilidad, participación social y posición socioeconómica. También se encontró la teoría de las características desarrolladas por Ghiselli quien concluyó que las características más significativas de los líderes son: la capacidad de supervisión, la motivación para realizar planes, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad en sí mismo y su poder de decisión”.*

Los colaboradores de la empresa han hablado sobre las características positivas identificadas en la propietaria, por ejemplo, el alto nivel de esfuerzo que ella demuestra al realizar sus labores y procurar que el negocio siga desarrollándose, es notable la perseverancia y el deseo de superación, el cual es transmitido a los demás. *“Se ve en ella una disposición a tomar responsabilidades, conoce muy bien*

*la empresa y el trabajo a realizar, asume los riesgos y procura hacer bien su trabajo y que nosotros hagamos bien nuestro trabajo”*

Se han identificado fallos que ha tenido la propietaria al momento de dirigir la empresa, *“quizás por el exceso de trabajo no les presta atención a los pequeños conflictos entre los trabajadores, que, aunque son pequeños los hay, pero a ella no le importa si se resuelven o no con tal de que sigamos trabajando”* esta posición afecta en gran medida a la buena comunicación que debe existir en un ambiente laboral.

En relación a la toma de decisiones los colaboradores perciben su poca influencia en la propietaria cuando intentan opinar, *“un aspecto que a veces se nota es que no confía mucho en nosotros para opinar sobre el diseño de algún producto”* lo cual deja ver que los subordinados solo deben seguir las directrices de Rosibel.

#### **6.2.4.2. MOTIVACIÓN**

La motivación laboral es un aspecto que no debe subestimarse, ya que sirve de impulso para realizar las actividades correspondientes de una forma eficaz. En la empresa Modas Rosibel (según ítem N°.13 de la guía de observación) existe el premio o felicitación a los colaboradores por su trabajo en la empresa familiar. Que no ponen en práctica algunas técnicas de motivación que serían útiles para mejorar la satisfacción de los trabajadores.

**Condiciones laborales:** Un ejemplo claro es la mejora de las condiciones laborales *“los salarios dentro de la empresa no están mal, pero a decir verdad esto se debe a que trabajamos por producción, así que lo que obtenemos de salario es lo que hemos laborado, a veces hay muchos pedidos y trabajamos arduamente para entregarlos en tiempo y forma, otras veces el trabajo se pone escaso y debido a esto los salarios bajan”* (Rolando Méndez, agente de ventas, 27 septiembre 2019).

Como ya se ha mencionado las condiciones físicas del local son algo que puede afectar al momento de realizar las tareas con productividad y eficiencia, las maquinarias y herramientas se encuentran en buen estado, pero el espacio limitado y la temperatura son debilidades notables en el entorno.

**Enriquecimiento en el trabajo:** Este punto es algo ambiguo ya que para los colaboradores de Modas Rosibel el trabajo no se vuelve rutinario debido a que han aprendido a hacer diferentes labores. Por otro lado, no se les da autonomía para participar en las decisiones que afecten su trabajo el cual ellos saben realizar, lo cual podrían considerar falta de confianza y sentirse incómodos no solo en el ámbito laboral sino personalmente.

**El reconocimiento del trabajo:** Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento.

El agradecimiento se da de forma verbal, aunque en primera instancia la propietaria mencionó que también se da constante apoyo económico con bonos escolares, bonos navideños y en ocasiones alimentación. Discrepando con este uno de los colaboradores menciona que nunca se le ha tomado en cuenta cuando se ha quedado más tiempo por grandes cantidades de trabajo, además de que nunca ha recibido alguna clase de incentivo o bono.

*“Ocasionalmente se les brinda el almuerzo a los trabajadores, pero en lo que respecta a incentivos no se otorgan por el costo económico que representa, lo que si se hace es otorgarle las piezas más caras o por las que se pega más al trabajador más eficiente” (Rolando Méndez, agente de ventas familiar, 27 septiembre 2019)*

Sin embargo, un operario destaca el favoritismo en la distribución del trabajo:

*“Hay favoritismo cuando solo a un trabajador se le entrega lo que tiene mayor ganancia al producir, si se le entregan solo los vestidos va a ganar más en comparación al que realiza una camisa, yo considero que esto no es equitativo”.*  
(Alejandro Sandoval, operario familiar, 11 noviembre 2019)

### **6.2.4.3. LA COMUNICACIÓN**

Uno de los puntos que se deben tomar en cuenta en la dirección de una empresa es la comunicación. La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional (Miranda & Pastor, 2015, pág. 38)

En la parte de liderazgo se hace mención de que una de las características en las que falla Rosibel es en la resolución de conflictos, puesto que esto compete a la parte de comunicación, a continuación, se profundiza acerca de algunos casos en los que la mala comunicación a generado problemas en esta empresa.

La comunicación es importante porque la producción de cualquier prenda se hace por partes, y todos deben seguir una línea de trabajo en común para que el artículo se haga con calidad y en el tiempo estimado, pero, en ocasiones hay problemas que empiezan en la recepción de los pedidos y continúan en el área de producción. Por ejemplo, si ya se tiene un trabajo encargado que sea bastante grande, se debe considerar si recibir otro, ya que podría afectar el tiempo de entrega del anterior, y los colaboradores se pierden entre cuál de los encargos es prioridad o para cuál de los encargos son las piezas que están elaborando.



Según la experiencia de un colaborador, los conflictos por una mala comunicación son más complicados cuando se dan entre la propietaria y un subordinado, y esto afecta el proceso productivo:

*“En una ocasión me dieron la orientación de realizar un vestido con todo y sus medidas, al momento de entregar el vestido el cliente hizo un reclamo y la Jefa me llamo la atención y me dijo que me iba a cobrar el costo del vestido por el error que tuve, yo le dije el error fue de ella ya que me dio mal las medidas, al final me cobraron lo que valía el vestido, yo lo pague para no seguir más en conflicto y no perder mi trabajo”.*

La falta de resolución de conflictos se debe a que la propietaria no sabe cómo manejar estas situaciones, no sabe cómo promover el hablar y entender. Roger Ruiz, operario familiar, relató el caso de una operaria que se estaba volviendo insoportable con sus compañeros y su indisciplina afectaba las labores, en un momento se habló con ella para plantearle lo malo de sus acciones, ella no estuvo de acuerdo y decidió renunciar. Roger considera que se resolvió el problema ya que había desestabilidad en el área de producción hasta que ella renunció, pero, a favor de lo que piensan Acevedo & Linares (2009, pág. 87), existen diferencias entre tomar decisiones y resolver problemas, por lo que se requiere un renovado de enfoque para enfrentar la problemática de los fenómenos de la realidad. Se deben aplicar herramientas que integren las variables relevantes de la situación, de manera que se puedan prever los eventuales problemas adicionales, derivados de las soluciones parciales o incompletas.

Los conflictos pequeños no deben dejarse sin resolver, ya que estos pueden crecer y perjudicar en mayor medida el rendimiento del negocio, en ocasiones entre colaboradores hay discusiones por atrasos en la elaboración de una pieza que otro necesita, por celos cuando se le asigna un pedido con bastantes ganancias a solo un trabajador, o simplemente cuando se generan y esparcen rumores que servirán de punto de partida para problemas en la comunicación.

Es claro que la propietaria tiene que tener disposición para reunir a los colaboradores y que estos resuelvan sus problemas, esto con el fin de mejorar el ambiente laboral y que no se vea afectado el trabajo en equipo que es tan necesario para que la empresa siga su funcionalidad.

#### **6.2.4.4. TOMA DE DECISIONES**

Se puede observar que la propietaria es quien tiene mayores responsabilidades dentro de la empresa, ella es quien supervisa las actividades de las diferentes áreas además de hacer su trabajo.

El querer abarcar más de lo que puede está generando debilidad al momento de dirigir la empresa y también afecta el proceso productivo directamente, *“es cansado estar al tanto de todas las áreas, quisiera tener distribuida la responsabilidad de supervisión. Además de las funciones administrativas, ayudo en el área de diseño, soy quien se encarga de la tarea de corte y me gusta observar las demás tareas de producción para asegurarme que se esté haciendo un buen trabajo”* según entrevista realizada a la propietaria.

De acuerdo a la gerente propietaria, ha intentado delegar responsabilidades porque no podía cumplir con todo el trabajo, dado que tenía que dedicar tiempo a otras actividades como: visitar clientes o llevar un mejor control de la contabilidad:

*“He tomado en cuenta a los trabajadores para que puedan encargarse de los pedidos y de que puedan dividirse el trabajo ellos mismos, aunque la división de tareas es algo que debo hacer yo o mi esposo para que sea equitativo y evitar problemas, también tengo dificultad en el área de corte, ya que no tengo a alguien con la misma habilidad o practica que yo en esta labor” (Rosibel Méndez, gerente propietaria, 11 noviembre 2019).*

Por otra parte, un colaborador afirma que uno de los atrasos en el área de producción es la función de corte: *“únicamente la jefa es quien realiza esta función, por lo cual nos atrasamos en el trabajo si el corte de la prenda no está listo; es idóneo que uno de nosotros aprendamos a realizar los cortes para que los pedidos se entreguen en tiempo y forma”* (Alejandro Sandoval, operario, 11 noviembre 2019).

En la opinión del colaborador, cabe destacar lo importante y necesario de la buena distribución de funciones y responsabilidades.

La autoridad es el derecho inherente a una posición administrativa por los cuales la persona puede dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas (Soto C., 2008, pág. 13). Aunque en ocasiones se les deleguen responsabilidades a ciertos trabajadores sean familiares o no, el hecho es que no cuentan con la autoridad necesaria para tomar decisiones que influyan en el personal directamente; tal es el caso de Roger esposo de la propietaria, quien se responsabiliza del control de calidad de los trabajos:

*“Es iniciativa de mi parte ayudar en la empresa, no solo me dedico a mi función, además no pierdo de vista si algo no queda bien hecho, capto la información sobre lo que está sucediendo mal y se lo comunica a la propietaria para que ella decida que hacer ya sea siguiendo mis sugerencias o no. Esto debido a que me siento responsable de la supervisión al tener los conocimientos para decir si una prenda está bien hecha o se necesita rectificar el error”* (Roger Ruiz, operario familiar, 13 septiembre 2019)

Roger cuenta con cierta autoridad al momento de supervisar el trabajo del personal debido a sus conocimientos y a que ayudo a abrir el negocio, pero no puede dirigir el negocio en ausencia de la propietaria, se ve limitado a supervisar el trabajo de producción y comunicar a la administradora cualquier situación.

## 6.2.5. LOS RECURSOS HUMANOS

### 6.2.5.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En la empresa familiar al momento de reclutar a un nuevo colaborador el requisito que se le pide es *“que sepa manejar maquinas industriales, saber sobre costura y conocer las partes que contiene cada vestuario ya que se hacen en partes hasta completar la pieza”*. Cuando se contrata es porque es urgente tener a un trabajador con los conocimientos requeridos para solventar la cantidad de trabajo en los periodos altos por lo que generalmente se han hecho contrataciones durante estas temporadas.

Rosibel da una explicación respecto a esto, *“En primer lugar, tener un puesto disponible en la empresa, ver el área de mayor necesidad de otro trabajador, también que haya pedidos fuertes para que no le falte el trabajo a la persona contratada, y así mantenerle el trabajo permanente”*

Son pocas las personas que trabajan en corte y confección de vestidos, por tanto, muchas veces se hace difícil conseguir un trabajador con todas las habilidades técnicas necesarias. Son amistades de la gerente quienes le recomiendan personas para que puedan entrevistarse y optar al puesto, incluso los trabajadores pueden recomendarle personas que sean responsables y que puedan beneficiar a la empresa.

En el caso de haber varios solicitantes del puesto, primero se analizan los perfiles de los aspirantes: la experiencia laboral y las referencias. *“La experiencia laboral permite al individuo formarse en el mundo del trabajo en un sentido amplio, adquiriendo destrezas en las tareas de la producción, disciplina en el cumplimiento de las obligaciones laborales, espíritu de cooperación para el trabajo en equipo, etc.”* (Alba, 1996, pág. 16)

Las referencias suelen ser recomendaciones verbales de conocidos de la propietaria o con carta de recomendación que es un documento elaborado por personas o alguna empresa donde se hace constar del desempeño laboral y valores personales de la persona recomendada.

La entrevista es la herramienta de selección de preferencia por la administradora de Modas Rosibel, ya que ella hace preguntas concretas que le ayuden a descubrir información del solicitante e identificar las actitudes del candidato. Además de explicar los requerimientos del puesto y manifestar las características de la empresa, como se trabaja en esta, las horas de trabajo y el salario que devengará como trabajador.

#### **6.2.5.2. INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

Los autores Koontz, Weihrich, & Cannice (2008, pág. 284) definen la integración de persona como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

La empresa familiar Modas Rosibel integra a sus trabajadores a colaborar unidamente ya se trabaja en proceso cada trabajador tiene un rol de trabajo que es orientado por la gerente cada persona se le hace firmar un contrato de trabajo individual que consiste el trabajador se compromete a elaborar para la gerente el cargo que le sea asignado por ella, función que desempeñara dentro de la empresa familiar bajo el responsable que la gerente le asigne debe de obedecer las órdenes de los superiores o personas que estén al mando.

Otra obligación es realizar el compromiso de laboral en tiempo y forma convenido por la gerente, cumplir con la jornada y horarios de trabajo establecidos acatando las ordenes e instrucciones del empleador, procurar trabajar en orden y con los demás compañeros de trabajo, guardar el debido sigilo acerca de los secretos técnicos, comerciales y de fabricación del taller, utilizando con el debido cuidado, los bienes recursos que la gerente le suministre y restituirlos al empleador al terminar la faena de trabajo, no llevar bolsos o mochilas al centro de trabajo, no armar tertulias o crear distracciones durante la jornada de trabajo, tener el debido cuidado en el momento de la elaboración de la prenda de vestir para no causar daños a la misma.

Cuando el colaborador ocasione daños irreparables en el proceso elaboración de la prenda deberá asumir los costos incurridos, no ausentarse de forma repentina del puesto de trabajo salvo por causas mayor, procurando en su momento, informar de la urgencia a la gerente.

### **6.2.5.3. HIGIENE Y SEGURIDAD**

La empresa familiar posee un colaborador encargado de la limpieza lo cual es importante para el buen ambiente de trabajo e incluso para evitar accidentes por ejemplo que el piso estuviera mojado puede un trabajador al moverse puede resbalar lo cual puede ocasionar un accidente laboral y eso para ambas partes no es de conveniencia por que trae perdidas e incluso los trabajadores no están asegurados y podría ocasionar un gran problema para la empresa familiar en caso que no cubriera lo daños u ocasionados al colaborador.

Se trabaja con material que puede ser altamente peligroso, porque la tela es inflamable, y se encuentran en casi todas las áreas de trabajo, y no en un lugar específico que sirva de bodega. Esto sumado a que no se tienen extintores para enfrentar un siniestro. Como regla de la empresa es prohibido el consumo de bebidas alcohólicas o el uso de cigarrillos, porque eso puede ser un problema para

los demás compañeros ya que se trabaja en un ambiente pequeño y se exponen al peligro de un incendio.

Incluso la seguridad es muy débil ya que, en caso de un accidente por el mal uso de las maquinarias de trabajo, no se cuenta con kit de primeros auxilios para socorrer a un colaborador que sufra de alguna cortadura, golpe o quemadura.

La empresa familiar carece de normas y reglamento de seguridad para reducir los riesgos por accidente laboral. En esencia, el aspecto de la higiene laboral es la protección y la salud del trabajador, el entorno familiar y laborar con un ambiente de trabajo que sea saludable para todos los colaboradores de la empresa familiar Modas Rosibel.

En el caso las herramientas que usan los colaboradores son tijeras de corte, agujas de coser o de tejer estas pueden presentar peligros de pinchaduras en los dedos de los operarios al momento de utilizar la máquina de coser, los trabajadores deberán recibir instrucción sobre cómo se usan las máquinas de trabajo son cosas básicas para la seguridad mientras trabajan con las herramientas, puntiagudas o filosas.

En cuanto a las herramientas las precauciones que estén bien afiladas para que el trabajo sea bien elaborado y no tener que usar, por ejemplo, una tijera que al hacer un esfuerzo el colaborador se puede herir, también se debe tener un orden al momento de almacenar debidamente las herramientas de peligro.

Los trabajadores necesitan mantenerse alertas cuando trabajan con las máquinas de coser o bordar y asegurarse de que las agujas tengan los resguardos correspondientes y estar concentrados en su trabajo para que así no ocurra ningún accidente dentro de la empresa con las medidas de seguridad establecidas.

### 6.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS

Para proponer una estrategia de mejora es indispensable realizar un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, considerando toda la información antes detallada sobre el proceso de administrativo de la Empresa Familiar Modas Rosibel.

#### 6.3.1. FODA DE LA EMPRESA MODAS ROSIBEL

	<b>Fortalezas (F)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en los trabajos realizados.</li> <li>• Conocimiento del proceso de producción.</li> <li>• Colaboradores trabajan en equipo.</li> <li>• Personal capacitado.</li> <li>• Oferta amplia de servicios y diseños.</li> <li>• Costos de operación bajos.</li> <li>• Precios competitivos</li> </ul>	<b>Debilidades (D)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta motivar al personal.</li> <li>• Instalaciones reducidas.</li> <li>• Falta supervisar a operarios.</li> <li>• Falta de estrategias Administrativas.</li> <li>• Poca promoción y publicidad.</li> <li>• Mal manejo de costos, gastos, ventas y utilidades.</li> <li>• No existe un control de inventarios.</li> </ul>
<b>Oportunidades(O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de crédito</li> <li>• Crecimiento constante del comercio.</li> <li>• Ferias de emprendimiento.</li> <li>• Apoyo de terceros en la parte administrativa</li> </ul>	<b>Estrategia (FO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de los productos y que los clientes conozcan la calidad y estilos que Modas Rosibel ofrezca.</li> <li>• Elaboración de un plan operativo anual.</li> <li>• Contratos con empresas Gubernamentales.</li> <li>• Realizar un convenio empresarial (asociación)</li> </ul>	<b>Estrategia (DO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear sistemas de controles internos de la empresa y que permitan un mejor manejo de la información.</li> <li>• Capacitación de personal para adquirir conocimientos administrativos.</li> <li>• Implementar planes de asesoramiento externo.</li> </ul>
<b>Amenazas (A)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevas Empresas textiles.</li> <li>• Incremento del costo de fluido eléctrico.</li> <li>• Escases de materia prima.</li> <li>• Incremento de los costos variables para la producción.</li> </ul>	<b>Estrategia (FA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de nuevos proveedores.</li> <li>• Elaborar presupuesto teniendo en cuenta alzas en los costos.</li> </ul>	<b>Estrategia (DA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un departamento y un encargado del área contable.</li> <li>• Crear un plan de incentivos y promociones.</li> </ul>



## **6.3.2. ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA MODAS ROSIBEL**

### **ESTRATEGIA 1. PROMOCION DEL PRODUCTO.**

**Objetivo.** Divulgar la calidad de los productos y los estilos que la empresa ofrece para el incremento de clientes potenciales para la empresa modas Rosibel.

#### **Actividades:**

- Participación en ferias de emprendimiento para ofertar los servicios.
- Diseño de páginas web y uso de redes sociales
- Diseño de publicidad adecuada a los productos de la Empresa Familiar
- Uso de páginas web para la divulgación de publicidad de los productos de la empresa familiar.

### **ESTRATEGIA 2. ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL.**

**Objetivo.** Ejecutar un plan para el cumplimiento de actividades y la administración eficaz de los recursos.

#### **Actividades:**

- Nombramiento de una persona encargada de impulsar el proceso de elaboración del Plan Operativo Anual (POA)
- Definición de las metas anuales con sus indicadores para cada resultado.
- Identificación de las actividades para el cumplimiento de cada meta y sus respectivos responsables.
- Asignación de los recursos económicos y materiales para cada actividad planificada.
- Diseño de cronograma de las actividades a realizar con los recursos disponibles, acorde a la duración del Plan Operativo Anual.

### **ESTRATEGIA 3. AMPLIACION DE CARTERA DE CLIENTES CON INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.**

**Objetivo.** Incorporar a las instituciones gubernamentales en la cartera de clientes obteniendo beneficios como los pedidos grandes y la promoción brindada.

#### **Actividades:**

- Nombramiento de una persona encargada de las relaciones públicas para mejorar la imagen de la empresa y ampliar la cartera de clientes.
- Preparación de un catálogo para ofertar los servicios de costura y bordado directamente a instituciones del estado.
- Ofrecer descuentos especiales a las instituciones gubernamentales.
- Brindar una atención personalizada a los clientes.

### **ESTRATEGIA 4. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL MEDIANTE ALIANZAS CON OTRAS MIPYMES.**

**Objetivo:** Unificar a dos o más pequeñas empresas aprovechando las fortalezas y contrarrestando las debilidades de cada una.

#### **Actividades**

- Identificación de MIPYMES con mejores opciones para definirlos como candidatos a asociarse.
- Definición de objetivos comunes a los diferentes socios.
- Establecer el tipo de sociedad a formar.
- Constitución de la sociedad por medio de una escritura social en la que se consigna el capital, actividades, duración de la sociedad y la individualización de los socios que la conforman.

## **ESTRATEGIA 5. CREAR UN SISTEMA DE MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN**

**Objetivo:** Implementar un sistema de manejo y control eficiente de la información referida a: inventarios, pedidos, costo de materiales y planilla de pago.

### **Actividades:**

- Nombramiento de una persona como responsable del diseño y control del sistema de información.
- Diseño de tablas de manejo de la información interna.
- Capacitación de trabajadores para el uso de tablas en Excel.
- Ordenar la información actual de la empresa e ingresar la información futura.

## **ESTRATEGIA 6. MEJORA DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL**

**Objetivo:** Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para la mejora de su desempeño en la empresa familiar Modas Rosibel.

### **Actividades:**

- Nombramiento de una persona responsable de capacitar al personal.
- Diseño de un plan de capacitación para fortalecer las capacidades organizativas y administrativas de la empresa.
- Planificación de un taller de capacitación bimensual
- Monitoreo y seguimiento en la aplicación de las capacitaciones
- Rotar el personal en otras áreas de la empresa para adquirir y practicar sobre nuevos conocimientos.

## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES**

Finalizando el presente estudio investigativo en la empresa familiar Modas Rosibel se concluye en base a los objetivos específicos lo siguiente:

El proceso administrativo de la empresa familiar Modas Rosibel se lleva a cabo de forma parcial, ya que no llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo y se utilizan métodos de trabajos rústicos.

El proceso administrativo de Modas Rosibel comprende funciones como la planeación de actividades y presupuesto de trabajo, la organización de las actividades, la contratación e inducción de personal, el liderazgo, motivación y comunicación dentro de la empresa, además, el control de los estándares de calidad.

Existen partes del proceso administrativo que no se ponen en práctica pero que son necesarios para toda empresa, por ejemplo: la falta objetivos y metas establecidas, mala distribución de la planta, no delegar autoridad a subordinados, falta de motivación del personal, poca atención a la seguridad en la empresa, manejo de la contabilidad escaso para evaluar la estabilidad financiera de la empresa.

Se concluye que la empresa debe aprovechar sus fortalezas y contrarrestar debilidades por medio de estrategias que encaminen a la empresa familiar Modas Rosibel hacia el buen desarrollo y cumplimiento de metas que garanticen el éxito a corto y largo plazo del negocio.

## CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación en la empresa familiar Modas Rosibel presenta las siguientes recomendaciones con el propósito de aportar a la empresa, a la universidad y a los futuros investigadores.

**Recomendaciones a la Empresa Familiar Modas Rosibel:** definir la misión, visión y objetivos de la empresa y trabajar en base a estos para evaluar el desempeño de la empresa. Asociarse con otras pequeñas empresas de confección con el propósito de aumentar la capacidad de producción, la cartera de clientes y otros beneficios que se generen. Capacitar a los colaboradores para más conocimientos teóricos como prácticos e identificar nuevos líderes dentro de la empresa que tengan capacidad de resolver problemas. Implementar el uso de Excel para el registro de pedidos, control de inventarios, control de costos ventas y utilidades y manejo de planillas de pago. Hacer un plan de incentivos y reconocimientos para mejorar la motivación del personal. Se necesita de kits médicos en caso accidentes que puedan ocurrir en el área de trabajo, incluso comprar extinguidores para tener seguridad en caso de un accidente dentro de la empresa familiar. Mejorar la parte de la publicidad elaborando sitios web donde se cuente con la información de cada producto que ofrezca la empresa familiar Modas Rosibel.

**A la Facultad Regional Multidisciplinaria:** para que siga creando profesionales de calidad motivándolos a realizar trabajos investigativos que les ayuden en la obtención de conocimiento en su formación profesional.

**A estudiantes:** que profundicen en la investigación de temas relacionados con el proceso administrativo de las pequeñas empresas, además, de las características de las empresas familiares con respecto a las no familiares.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo B., A., & Linares B., C. (2009). *La resolución de problemas en el mundo de la empresa*. Lima - Peru: Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial.
- Agustín, R. (2010). *El Blog de Ricard Agustín*. España: Instituto de Ciencia de Materiales de Sevilla. Obtenido de <https://www.ricardagustin.com/la-cultura-y-los-valores-en-la-empresa-familiar/>
- Alba, A. (1996). *En busca del primer empleo : el precio de la experiencia*. Madrid - España: Universidad Carlos de Madrid. Obtenido de Universidad Carlos III de Madrid. Biblioteca: <http://hdl.handle.net/10016/5034>
- Alvarez, R., Martínez Moreno, O., & Ruiz, J. (2007). *Liderazgo en acción: su análisis en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Caso de estudio: pymes de la ciudad de San Sebastián, España*. San José - Costa Rica: Global Conference of Business and Finance Proceedings.
- Ampié, D., Lira, G., & Sánchez, H. (2016). *Estrategias de comercialización de la micro empresa familiar Mueblería Lina ubicada en los municipios de Condega y Pueblo Nuevo; Año 2016*. Esteli: Universidad Nacional Autónoma de Nacaragua, Unan- Managua .
- Araya Leandro, A. (Agosto de 2012). *EL Proceso de Sucesión en la Familiar y su Impacto en la Organización*. Costa Rica: Tec Empresarial.
- Arriaza Sanchez, H., & Aviles, R. E. (14 de Septiembre de 2012). *Sistema de Control Administrativo para proteger los recursos materiales de la empresa "Desarrollos de proyectos de ingeniería, S.A de C.V.* San Salvador: Universidad Pedagógica de El Salvador. Facultad de ciencias Economicas.
- Bañegil Palacios, T., Barroso Martínez, A., & Tato Jiménez, J. (2011). *Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe*. España: Departamento de Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura.
- Barragan, J., & Cucaita, C. (2010). *Localización y distribución de Instalaciones Industriales en inndustrias Ajm Ltda*. Bogotá - Colombia: Universidad libre de Colombia Facultad de Ingeniería.
- Barroso, A. (2014). *Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas*. Badajoz, España: Revista digital para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales, 5(60).

- Bernal Torres, C., & Sierra Arango, H. (25 de octubre de 2016). *Proceso administrativo de las organizaciones del siglo XXI*. (Pág. 118 – 122). Obtenido de issuu:  
[https://issuu.com/bidfriend/docs/adm\\_proceso\\_administrativo-del-siglo](https://issuu.com/bidfriend/docs/adm_proceso_administrativo-del-siglo)
- Blanco, E. (12 de Diciembre de 2010). *Objetivos Claros, Clave del éxito en la gestión empresarial Volumen XV*. Obtenido de scribd:  
[https://www.researchgate.net/publication/289130416\\_Objetoivos\\_claros\\_Clave\\_del\\_exito\\_en\\_la\\_gestion\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/289130416_Objetoivos_claros_Clave_del_exito_en_la_gestion_empresarial)
- Blandón Torres , K., Aguilera Altamirano , R., & Rodríguez Monjarrez, C. (2017). *Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016* . Estelí: UNAN - MANAGUA Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí.
- Blasco, J., & Pérez, J. (13 de noviembre de 2007). Metodología de Investigación en las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. Alicante, España, España: Editorial Club Universitario,.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos, (8ª. Ed.)*. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, A. (2002). *Gestión del talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *“Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición*. Brasil: Editorial Mc Graw Hill.
- Díaz, L. (2010). *LA Observacion* . México: Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología.
- Elizalde, J., & Quizhpi , P. (2013). *Estudio de la elaboración del Estado de resultado Integral y la Incidencia de Reformas tributarias y Contables*. Cuenca - Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Espinoza, G. (2011). *Universalidad del proceso administrativo. 1ra Edición*. Madrid - España: Madrid Editorial.
- Fayol, H. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México D.F.: Mexicana.
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. España: Escuela de Organización Industrial EOI.
- Flores Orozco, S. (2015). *“Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, Jinotega”*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa.

- Gallo, M. (1997). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Barcelona- España: Ediciones IESE.
- Gamboya, C., Silvia, M., Jiménez, R., & G. A. (2010). Implementación de un sistema de control interno en la dirección general de administración del poder judicial de Corrientes–Argentina. En C. Gamboya, M. Silvia, R. Jiménez, & G. A., *Implementación de un sistema de control interno en la dirección general de administración del poder judicial de Corrientes–Argentina* (págs. 1-37). Latacunga - Ecuador : repositorio.utc.edu.ec.
- García, T. (2012). *Diccionario Enciclopedia Larousse*. Mexico, D.F.: Ediciones Larousse ,S.A.
- García, T. (2012). *Diccionario Enciclopedia Larousse*. Mexico, D.F.: Ediciones Larousse,S.A.
- Gascón, S. (2013). *Conflictos en empresas familiares*. Mendoza - Argentina: Universidad Nacional de Cuyo - FCE.
- Gascón, S. (2013). *Conflictos en Empresas Familiares*. Mendoza - Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Gascón, S. (2013). *Conflictos en Empresas Familiares*. Mendoza - Argentina: Universidad Nacional De Cuyo.
- Gómez Cejas, G. (1994). *Planeacion y Organizacion de la empresa*. Mexico: McGraw-HILL.
- Gómez, O. (2013). “*Planeacion por Objetivos Como Herramienta Para la Toma de Decisiones en las Empresas Medianas Textiles de San Francisco el Alto*”. Quetzaltenango - Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- González, A., Peralta, J., & Sevilla , E. (2016). *Estrategia Organizacional y Comercial de la Empresa Familiar de Lácteos Loza de Estelí, 2016*. Esteli : Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Unan- Managua .
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). *Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns*. Estados Unidos: Sage Journals.
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración : pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, D.F. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Herrera, K., & Rodriguez, I. (2015). *Desarrollo Empresarial en el rubro de café orgánico de la Empresa Familiar café Don Luis en el municipio de Estelí*. Esteli : Univercidad Nacional Autonoma de nicaragua Unan- Managua .



- Hernandez, S. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial Definición de Organización*. Mexico: Mexicana.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. Mexico: Thompson Learning.
- Juárez Rodríguez , A., Pineda Sánchez , P., & Bermúdez Casco , J. (2017). *Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017*. . Estelí: UNAN - MANAGUA Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (13 de Junio de 2018). *Elementos de Administrativos* . Estados Unidos: ISSUU. Obtenido de Elementos de Administración: [https://issuu.com/angelicaelizabethorozco/docs/manual\\_de\\_koontz\\_h\\_y\\_weihrich\\_h\\_e](https://issuu.com/angelicaelizabethorozco/docs/manual_de_koontz_h_y_weihrich_h_e)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial 14ª edición*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Lastra, R. P. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. Política y cultura*. Xochimilco - Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad.
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Barcelona- España: Ediciones Granica S.A.
- López, G. (2003). *Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica*. Rosario- Argentina: Invenio, Universidad del Centro, 6(11).
- Louffat, E. (29 de Noviembre de 2015). *ISSUU Administración : fundamentos del proceso administrativo 4a ed*. Buenos Aires - Argentina: Director Editorial para Latino America. Obtenido de ISSUU Administración : fundamentos del proceso administrativo 4a ed.: [https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci\\_\\_n\\_louffat\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci__n_louffat_issuu)
- Lozada, J. (2014). *Dialnet: Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Ecuador : Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=25639>
- Lozano Posso, M. (2000). *EL Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar* . Colombia: Estudios Gerenciales. Universidad Icesi, (74).
- Martínez V., F. (1994). *Planeación estratégica creativa*. Mexico: Pac.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). *The resource based view of the firm in two environments*. Estados Unidos: Academy of Management Journal.

- Miranda, F., & Pastor, P. (2015). *Comunicacion Organizacional y Clima Social en los Trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambar – 2015*. Chiclayo - Peru: Universidad Señor de Sipàn.
- Pucheu, J. (2013). *Lo que cambia son las personas. primera edición*. Chile: RIL editores.
- Pulgarin, S., Rivera, H., & Malaver, N. (2012). *Estrategia Empresarial Conceptos, Teoría y Principales Herramientas*. Alemania: Real Academia Española.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administracion Moderna*. Mèxico: Limusa Noriega Editores.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Libro de Administración*. San Diego - Estados Unidos: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1995). *Gestión organizacional, elementos para su diagnóstico*. Santiago - Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Ruiz, R., & Escutia, J. (2017). *Sistemas de Control Interno*. Mèxico: Universidad Nacional Autónoma de Mèxico.
- Sainz, A. (1994). *La Gestion de Recursos Humanos en la Empresa*. Alcares de Henares: Universidad de Alcala.
- Sánchez, M. (2013). *Diseño del Manual de Políticas y Procedimientos Administrativo y Su Incidencia en la Eficiencia y Eficacia de Procesos Para el area de Secretaria del Colegio Fiscal*. Guayaquil - Ecuador: Universidad Politecnica saleciana.
- Soto C., R. (2008). *Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa turbomecanica Ltda*. Chile: Universidad del Bío-Bío. Sistema de Bibliotecas - Chile.
- Soto Maciel, A. (2013). *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. Contaduría y Administración*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Steckerl Guerrero, V. (2005). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*. Colombia: Pensamiento & Gestión.
- Steckerl Guerrero, V. (2006). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*. colombia: Pensamiento & Gestión, (20).
- Stoner, J. (1995). *Gestion Empresarial*. Mexico: Interamericana editores S.A. de C.V.

- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. (2006). *Administración Sexta edición*. Mexico: Pearson Prentice-Hall.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos Tercera edición*. Madrid - España: Ediciones Paidós.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Uribe F., G. O. (2003). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. España: Limusa.
- Van House, N. (1990). *Measuring academic library performance : a practical approach: prepared for the Association of College and Research Libraries, Ad Hoc Committee on Performance Measures*. Chicago - Estados Unidos: American Library Association,.

# ANEXOS

## **ANEXO 1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA FAMILIAR MODAS ROSIBEL.**

Proceso Administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019.

Objetivo: Conocer cómo se lleva a cabo el proceso Administrativo dentro de la empresa familiar Modas Rosibel.

Fecha -----/-----/-----

### **Datos generales**

Nombre:

Edad:

Nivel Académico:

### **Antecedentes de la empresa**

1. ¿Cómo surge su empresa?
2. ¿Qué apoyos tuvo al comenzar su empresa?
3. ¿Cómo se integra su familia en la empresa?

### **Planeación**

1. ¿Cuáles son las metas con la que cuenta la empresa Modas Rosibel?
2. ¿Cómo planifica las actividades del trabajo a realizar?
3. ¿Cuáles son las estrategias para enfrentar problemas que se presente en la empresa?
4. ¿Cómo se elaboran los presupuestos?
5. ¿Cuáles son las políticas y reglamentos de la empresa?
6. ¿Qué límites tiene para planificar?

### **Organización**

1. ¿De qué manera se involucra la familia en la empresa?
2. ¿Cómo se organiza el trabajo en producción?
3. ¿Cómo funciona la jerarquía entre los colaboradores?

### **Integración de personal**

1. ¿Qué medios utiliza para realizar el reclutamiento del personal?
2. ¿Qué criterios de selección utiliza para contratar el personal?
3. ¿Cómo tienen estructurado el plan de inducción al momento de contratar?
4. ¿Cree usted que el personal está capacitado para realizar las labores de trabajo? ¿por qué?

### **Dirección**

1. ¿Cómo el personal acata las indicaciones sobre el trabajo orientado?
2. ¿Cuáles son las funciones de la supervisión?
3. ¿Cómo soluciona los conflictos entre el personal?
4. ¿De qué manera motiva al personal para un mejor desempeño?
5. ¿Cómo el trabajo en equipo?
6. ¿Cuál es la estrategia de dirección que implementa en la empresa?
7. ¿Qué debilidades tiene en la dirección?

### **Control**

1. ¿Cómo se evalúa el desempeño a los trabajadores?
2. ¿Qué pasa con los costos y utilidades de los clientes?
3. ¿Qué medidas de corrección utilizan cuando los resultados productivos no son los esperados?

### **Evaluación**

1. ¿Por qué la empresa es exitosa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
3. ¿Cómo la empresa podría crecer utilizando corrientes estratégicas?
4. ¿Cuáles son las mayores oportunidades y debilidades de la empresa?

## **ANEXO 2. ENTREVISTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE LA EMPRESA FAMILIAR MODAS ROSIBEL.**

Proceso Administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019.

Objetivo: Conocer cómo se lleva a cabo el proceso Administrativo dentro de la empresa familiar Modas Rosibel.

Fecha -----/-----/-----

### **Datos generales:**

Nombre:

Edad:

Nivel Académico:

### **Planeación**

- 1- ¿Cómo se proporciona las tareas en el tiempo adecuado para completar?  
¿qué ocurría si no es así?
- 2- ¿conoce usted los objetivos y metas de la empresa?
- 3- ¿Cuáles son las reglas de comportamiento que debe cumplir en el trabajo?

### **Organización**

- 1- ¿Cuáles son las funciones que usted realiza?
- 2- ¿Cómo está distribuida la áreas e instalaciones?
- 3- ¿Qué tareas se le han asignado que no le correspondía?
- 4- ¿Qué recursos tiene para cumplir en su trabajo? ¿que limite tiene?

### **Integración de personal**

- 1- ¿describa el ambiente laboral de la empresa?
- 2- ¿Cómo fue el ingreso a esta empresa en sus primeros días como colaborador?
- 3- ¿De ejemplo de casos de conflictos que sean dado en la empresa?

### **Dirección**

- 1- ¿Explique la comunicación entre usted y el jefe inmediato?
- 2- ¿De ejemplo de situaciones en las que haya ayudado a sus compañeros?
- 3- ¿En esta empresa han procurado mantener la motivación del personal?
- 4- ¿Considera que es importante que se le supervise y ¿por qué?

### **Control**

- 1- ¿Cuáles han sido los cambios en los estándares de calidad, tiempo y recursos en la empresa?
- 2- ¿De qué manera se ha evaluado su desempeño en la Empresa?

### ANEXO 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR MODAS ROSIBEL.

ASPECTOS OBSERVADOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. La Empresa Familiar Modas Rosibel cuenta con un organigrama visible			No tienen.
2. Las herramientas de trabajo son cortos punzantes			Las que son utilizadas bastante son tijeras agujas
3. Las maquinarias de trabajo son las adecuadas			La Mayoría son máquinas de coser viejas que hacen que el trabajo sea más lento y cansado.
4. Existe equipos de oficina tecnológicos			No tienen computadoras, ni caja de registro.
5. La salida en caso de Emergencia presta las debidas condiciones			Como las instalaciones son pequeñas la salida es por una única puerta
6. El piso puede ser peligros para la movilización			Bueno el piso es viejo y de cerámica que en un caso de que alguien derramara agua podría ser peligroso una caída.
7. Existe buena organización con la materia prima y los materiales de trabajo			No hay buena organización es un desorden y solo la gerente ubica los diferentes tipos de telas o accesorios.
8. El área es cómoda para que los trabajadores puedan desempeñar su trabajo sin complicaciones			No es reducido el espacio de trabajo es caliente y no se cuenta con una ventilación de aire.
9. Existen Documentos contables donde se lleve un registro detallado de la empresa familiar Modas Rosibel			Si hay documentos, pero de forma informal se lleva los registros.
10. El ambiente de trabajo es el mejor entre los colaboradores			No se mira favoritismo para una colaboradora que para las demás eso lo observamos cuando aplicamos las entrevistas.
11. Como es la publicidad fuera del local existen algún medio para identificar el negocio			Sí, pero el letrero es muy pequeño y solo de cerca se puede observar bien.
12. Existe un exhibidor para cambia ser de ropa			En la entrada del negocio está ubicado.
13. Los vestidos de noches de alquiler están visibles			Están guardados en un Armario donde no se pueden apreciar a simple vista.
14. Existen medios de seguridad dentro de la empresa			No cuentan con la debida protección como extinguidores o depósitos cerca de agua, o botiquín médico.
15. Existe una caja donde se guarde bien el dinero que entra y sale de la empresa			Si hay solo que es una gaveta, pero no genera mucha seguridad para guardar dinero en grandes cantidades.
16. Existe el premio o felicitación a los colaboradores por su trabajo en la empresa familiar.			No cada colaborador no es recompensado el trabajo que realiza dentro de la empresa.

