

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM – MATAGALPA.



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Tema:

La competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa durante el año 2010.

Sub tema:

Influencias del desarrollo organizacional en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa durante el año 2010.

Autores:

Elizabeth Jarquín Luna

Ana Valeska Robleto Palacios

Tutor:

Lic. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa Febrero 2011.

Contenido

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
I INTRODUCCION	1
II JUSTIFICACIÓN.....	2
III. OBJETIVOS.	3
IV-DESARROLLO	4
1 Las pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	4
1.1 Clasificación de las PYMES.....	5
1.1.1 Clasificación de las PYMES por sector.	5
1.1.2 Clasificación de las PYMES por el número de trabajadores	7
1.1.3 Clasificación por los activos.....	8
1.1.4 Clasificación por las ventas.....	8
1.2 Origen de las PYMES.....	9
1.3 Ubicación del lugar de operación de las PYMES.....	10
1.4 Los mercados de las PYMES.....	11
1.5 Leyes que favorecen a las PYMES.....	11
1.6 Capacitación del personal.....	12
1.7 Perspectivas de la PYMES.....	13
1. 8 Restricciones de las PYMES	14
2 COMPETITIVIDAD.....	15
2.1 Administración.....	16
2.2 Localización:.....	16
2.3 Comercialización.....	17
2.4 Competencia:.....	18
2.5 Recesión Económica	18
2.6 Productividad.....	19
2.7 Aspectos que influyen en el aumento de la productividad.....	20

2.7.1 Materia Prima	20
2.8 Gestión Empresarial	20
2.8.1 Planificación estratégica	21
2.9 Gestión Financiera	22
2.10 Marca	23
2.11 Diseño de Producto	23
2.12 Marketing	24
2.12.1 las Cuatro P	24
2.12.2 Descuentos	25
2.13 Fuerzas Competitivas.....	28
2.14 Servicio al cliente	30
3. Desarrollo Organizacional.....	31
3.1. Concepto.....	31
3.2. Importancia.	31
3.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional.	32
3.4 Valores del Desarrollo Organizacional.....	33
3.4.1 Requisitos que debe cumplir el desarrollo organizacional para alcanzar sus objetivos:	34
3.5. Preparación para el cambio.....	35
3.5.1. Factores que impiden el cambio.	35
3.5.2. Resistencia al cambio.	36
3.5.3. Procesos para reducir o extinguir la resistencia al cambio.	37
3.5.4. Rotación de personal:.....	37
3.6. Planeación de personal.	40
3.6.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.	41
3.6.2. Modelo basado en segmentos de cargos.....	41
3.6.3. Modelo de situación de puestos claves.....	41
3.6.4 Modelo basado en el flujo del personal.	41
3.6.5 Modelo de planeación integrada.	41
3.7. Estrategia	42
3.7.1. Modelo situacional contingencial.....	42
3.7.2 Modelo idealísimo educacional.....	42
3.7.3 Modelo de dialéctica síntesis.	42
3.7.4 Modelo tecno estructural.....	43

3.8. Procesos de desarrollo Organizacional.....	43
3.8.1. Recolección y análisis de Datos:	43
3.8.2. Diagnostico Organizacional:	44
3.8.3. Acción de Intervención:.....	44
3.8.4. Evaluación:.....	44
3.8.5. Intervención.....	45
3.8.6. Características.	48
3.9 Motivación.....	52
3.9.1 Incentivos:	53
3.10. Visión al futuro.	53
3.10.1 Manifiestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio:.....	53
3.10.2 Delinear la situación futura:	53
3.10.3 Proporcionar un enfoque:	54
V. CONCLUSIONES.	55
VI BIBLIOGRAFÍA.	56
VII ANEXOS	57

DEDICATORIA

A Dios: todo poderoso sobre todas las cosas, que es él que me ha dado la vida, por la salud y sabiduría que me ha dado en el transcurso de mi carrera.

A mi hijo: Luis Elián Rodríguez Jarquín quien es mi razón de vivir que por él es la lucha para salir adelante.

A mis padres: Juan Evangelista Jarquín Jarquín y Ángela Luna Calero que con su apoyo y ejemplo me han motivado para salir adelante.

A mis Hermanos: Que de alguna manera u otra me han apoyado incondicionalmente.

A mi Tutor: Lic. Pedro José Gutiérrez Mejía por brindarme el pan de la enseñanza, por su dedicación, su paciencia porque sin él no hubiese sido la realización de este trabajo.

A mis compañeros y compañeras: Por la solidaridad y amistad demostrada en el transcurso de estos.

Elizabeth Jarquín Luna.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Padre DIOS que fue mi guía, él que me dio la sabiduría, la voluntad y a la virgen María que está acompañándome en todo momento para finalizar con el trabajo.

A mis padres José Antonio Robleto Siles y a mi Mamá Danelia Palacios que fueron ejemplos de lucha que me dieron su apoyo incondicional que me dan amor y fuerzas en todo los momentos.

A mis hermanos José, Lenin y David que me apoyaron con sus buenos consejos para seguir adelante y culminar con esta meta.

Esposo e hijas: Larry Rivera, Valeria y Emily Rivera Robleto que ellos fueron los principales impulsores que me dieron su amor, su paciencia para salir adelante para culminar esta meta.

A mi tía Nubia Palacios y a mi Abuelita Ana María que ayudaron cuando yo las necesitaba.

A mi compañera de seminario Elizabeth que fue muy paciente conmigo y a mis compañeros(a) de clase que nos apoyaron siempre.

Gracias a todos las personas que estuvieron a mi lado para culminar con mis estudios.

“EI QUE PERSEVERA ALCANZA”

Ana Valeska Robleto Palacios.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos ante todo a Dios por que nos dio sabiduría, iluminó nuestro camino y nos dio fuerzas para realizar este trabajo.

A nuestras familias por su apoyo incondicional que nos dieron cariño, fortaleza para seguir adelante y llegar a esta meta.

Agradecemos a todas aquellas personas que de una o de otra manera nos ayudaron a culminar con nuestro trabajo durante todo este tiempo.

De manera muy especial a Nuestro tutor Lic. Pedro José Gutiérrez M. que fue un gran profesor y amigo que siempre nos fue guiando, nos acompañó en este largo camino y nos estrechó su mano incondicional.

Elizabeth Jarquín Luna y Ana Valeska Robleto Palacios

RESUMEN

Con la presente investigación se determinó la influencia que tiene el Desarrollo Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa el segundo semestre del año 2010.

Las variables evaluadas fueron las características de Desarrollo organizacional que deben tener las pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y relacionar los elementos de desarrollo con la competitividad; esto fue posible mediante la utilización de instrumentos como la observación y las entrevistas aplicadas a los diferentes gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Los resultados obtenidos relevaron que las PYMES conocen acerca del desarrollo organizacional, pero existen factores que no los toman en cuenta para implementarlos a la empresa como capacitaciones para la atención a los clientes, para realizar productos de calidad (Sector Industria), ya que son muy costosas para darles seguimientos a estos entrenamientos.

Todas las empresas al realizar su diagnóstico por medio de las entrevistas y observaciones realizadas al personal se dan cuenta de los problemas que surgen, como la falta de eficiencia, la mala atención a los clientes, los conflictos con el personal, entre otros problemas. Los propietarios deben de intervenir para darles soluciones a estos problemas que afectan a la empresa y a los clientes. Sin embargo las PYMES cuando realizan rotaciones cambios de personal los sensibilizan de la importancia de estos para evitar confrontaciones y mantener el ambiente de la empresa sano.

Se observó que las empresas en su mayoría una de las manera de motivar a su personal es incentivándolos por medio de comisiones por sus ventas, esta es una de las mejores formas para mantener un personal eficiente y eficaz en la organización.

Con un personal que se sienta conforme en la organización se mantendrá eficiente y dinámico para realizar sus obligaciones manteniendo a la empresa en un ambiente agradable lo que hará que esta sea competitiva

I INTRODUCCION

La presente investigación nos permitió conocer la influencia que tiene el Desarrollo Organizacional en la competitividad de las pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa en el segundo semestre del año 2010. El Desarrollo Organizacional es de gran importancia en las diferentes organizaciones ya que por medio del aumenta la eficacia y eficiencia de la organización sobre todo para mantener la salud de la misma.

La competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ve afectada por la falta de varios factores internos que involucran al personal de las empresas, es por esta razón que las organizaciones le dan importancia al desarrollo organizacional ya que este contribuye en facilitar el cambio, logrando capacitar a las personas reforzando valores y normas estabilidad dentro de la organización, es por ello que la realización de este trabajo es ponerlo a disposición de las empresas para que conozcan las repercusiones que tienen los empleados como las empresas mismas al no poner en prácticas factores internos que tengan relación en su entorno laboral y en el desenvolviendo de sus actividades diarias.

Hay que reconocer que cada factor es determinante para el crecimiento de la organización; es por ello la importancia de conocer las alternativas del desarrollo organizacional que les permitan a las PYMES alcanzar niveles de competitividad.

Se realizó una investigación de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, ya que se implementaron técnicas de comprensión personal para conocer sobre el Desarrollo Organizacional así como análisis estadísticos para darle mayor carácter de cientificidad. Igualmente por su nivel de profundidad constituyó un estudio descriptivo, ya que se valoraron e interpretaron condiciones bajo las que se desarrolló el tema de investigación.

En lo que respecta su orientación en el tiempo fue una investigación de tipo transversal porque se estudió el comportamiento de las variables de investigación para el segundo semestre del año 2010.

Se empleó el método inductivo y deductivo a partir de consultas bibliográficas a libros, seminarios de graduación, internet, así como el empírico haciendo uso de fuentes primarias mediante la aplicación de entrevistas a los propietarios de las PYMES del municipio de Matagalpa.

Las variables investigadas fueron las siguientes:

- Variable independiente: Desarrollo Organizacional.
- Variables dependientes: PYMES y competitividad.
- Los indicadores estudiados: Valores del Desarrollo Organizacional, Preparación para el cambio, resistencia al cambio, rotación de personal, estrategia organizacional, Intervenciones del Desarrollo Organizacional y motivaciones:

Se realizó un muestreo por conveniencia donde se tomó dos sectores de las PYMES el sector industrial y comercial donde obtuvimos un total de 17 empresas a las cuales se les aplicaron las entrevistas.

II JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad la sociedad se transforma de modo dinámico los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuente, lo que conlleva a que las organizaciones tanto productivas como de servicio encuentren ante sí nuevas demandas y retos que exigen un dinámico desarrollo organizacional, como fórmula para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que aparecen en su entorno, no hacerlo significaría perder eficacia, eficiencia y hasta desaparecer el entorno organizacional, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son de gran importancia para el desarrollo de nuestro país, estas son las principales fuentes generadoras de empleo y las que les permiten a familias matagalpinas sostenerse económicamente.

Este documento contiene una investigación acerca de la influencia que ejerce el desarrollo organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) debido a que este es un tema de mucho interés para las diferentes organizaciones, a fin de lograr un sistema participativo que permita contar con los recursos humanos necesarios que faciliten una mejor competitividad de estas empresas.

Aporta información necesaria para ser considerada y que pueda aplicarse en un futuro inmediato en las diferentes actividades y que sirva de apoyo a los estudiantes y profesionales sobre esta temática y para la realización de nuevos estudios.

III. OBJETIVOS.

Objetivo General:

Analizar la influencia del Desarrollo Organizacional en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2010.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la influencia del Desarrollo Organizacional en las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2010.
2. Identificar las características del Desarrollo Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) competitivas.
3. Valorar la incidencia de los elementos de Desarrollo Organizacional con los niveles de competitividad.

IV-DESARROLLO

1 Las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

El arto.4 de la ley 645 (2009) define a las PYMES como: “todas aquellas pequeñas y medianas empresas que operan como persona natural o jurídica en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras”.

Rodríguez (1993.) la pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Así, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

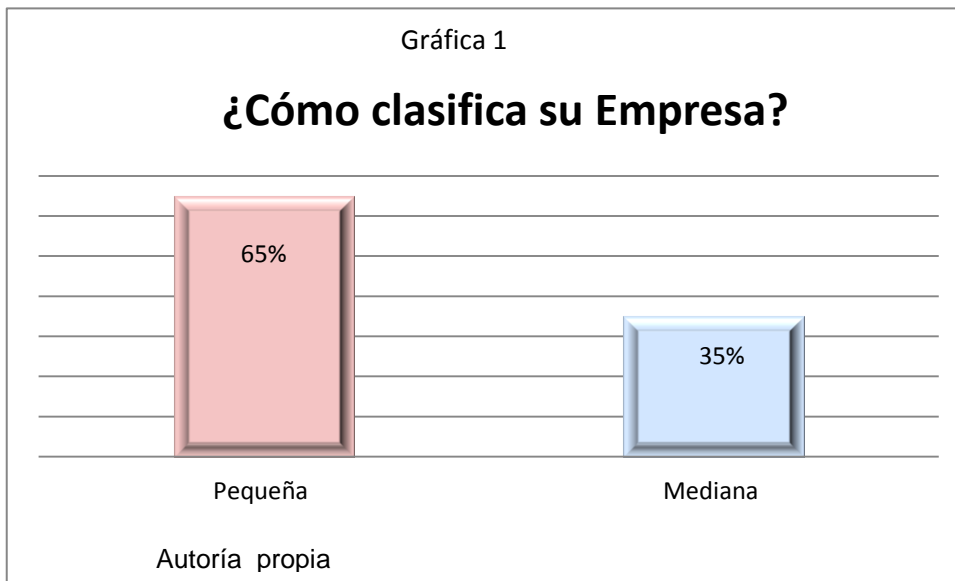
Se clasifican como pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los requisitos. La clasificación de cada PYMES, en la categoría correspondiente a pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Tabla N°1

Clasificación de las pequeñas y medianas empresas.

Variables	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
No. total de Trabajadores	6-30	31-100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Anuales	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

(Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Ley 645. 2009)



En la encuesta realizada a los gerentes las PYMES, se observó que un 65% está representado por pequeñas empresas y el 35% por medianas empresas.

En el municipio de Matagalpa se encuentra un gran número de pequeñas y medianas empresas, pero de acuerdo a la gráfica analizada anteriormente se nota que las pequeñas empresas tienen mayor predominio en el municipio.

1.1 Clasificación de las PYMES

1.1.1 Clasificación de las PYMES por sector.

Centeno (2010) afirma que, en Nicaragua las PYMES como sector promotor del desarrollo económico del país, representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, se han convertido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos. La ausencia de estadísticas específicas imposibilita poder dimensionar su participación en los principales indicadores macroeconómicos, sin embargo se ha logrado identificar, su aporte en el número de unidades empresariales, existen aproximadamente 153,500 empresas formales, de las que 96.5% son microempresas; 2.95% son pequeñas, y el 0.56% son medianas y grandes empresas.

Muchas de las PYMES, principalmente de capital familiar, presentan retos en cuanto a la forma de auto gobernarse, lo que viene a incidir en su sobrevivencia, fortalecimiento, crecimiento e internacionalización.

El departamento de Matagalpa cuenta con 1297 empresas y es la cabecera departamental la que concentra mayor número con un 51.4% (667 empresas), con porcentajes muy cercanos se encuentran Sébaco, Rio Blanco, Matiguas y Ciudad Darío. Las ramas con mayor representatividad en todo el departamento es para panificación con 614 empresas equivalente a 47.34%, Textil Vestuario con el 21.66%, Agroindustria con el 12.25% y Madera Mueble con 9.17%, entre los más representativos.

Tabla N°2

Clasificación de PYMES en el sector de Matagalpa.

Municipios / Sectores	Panificación	Cuero Calzado	Textil Vestuario	Madera Mueble	Artesanías	Agro Industria	Turística	TIC	TOTAL	%
Matagalpa	322	20	151	61	4	66	37	6	667	51.4

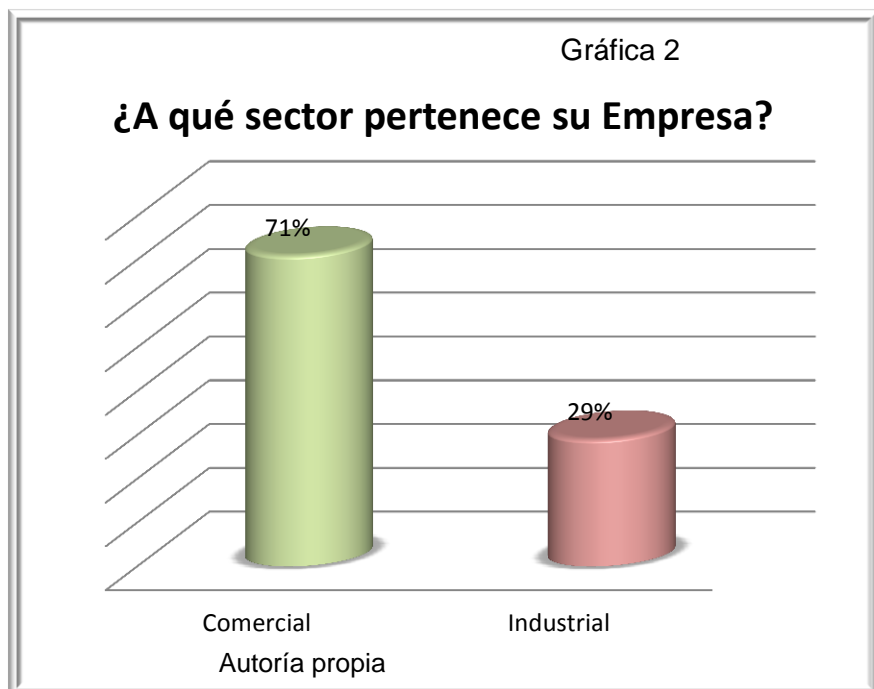
(MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO, 2009)

Las actividades económicas son casi infinitas, se ajustan a las necesidades del hombre y poseen una variabilidad inmensa; y es el hecho en sí de la economía, producir bienes y servicios para sobrevivir como seres humanos. Dichas actividades son clasificadas en 3 grandes sectores:

Sector primario: es aquel con el que se inicia la actividad económica, básicamente se dedica a extraer, y en ocasiones elaborar las materias primas. Está representado por la agricultura, la minería, la pesca, las actividades forestales, etc.

Sector secundario: es el segundo paso o el segundo proceso productivo al que son sometidos los bienes finales del sector primario; se dedica a la transformación de dichos bienes, de convertirlos en algo útil para el ser humano, estas son las empresas manufactureras, la industria, es decir, textiles, calzados, químicos, carpintería, electrodomésticos, automotriz, etc.

Sector terciario: es el último paso, los bienes finales del sector secundario, requieren de una serie de servicios, para poder cumplir su fin, y surge varias preguntas ¿Dónde venderlos?, ¿Quién trasladara los productos esta allá? Y es de donde surge el transporte, el comercio y los servicios. (Castro & Lessa2006).



En los resultados de la gráfica 2 se puede notar que hablando de dos importantes sectores de la economía matagalpina como son la industria y el comercio, es el comercio que según los sectores económicos pertenece

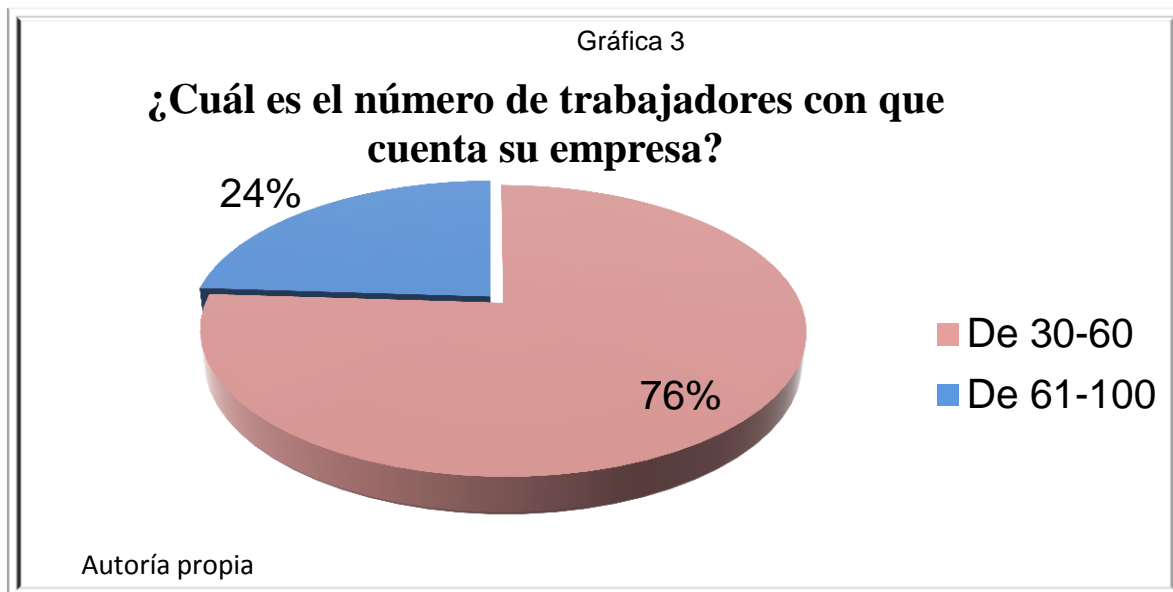
al sector terciario el que predomina, representando un 71%; y la industrial que pertenece al sector secundario con un 29% de las PYMES entrevistadas (ver anexo N°4). Una de las fases principales en el desarrollo de una PYMES, es la “comercialización” y entre las pequeñas y medianas empresas establecidas en el municipio de Matagalpa existen empresas dedicadas a la actividad comercial, las cuales representan el factor clave para colocar los productos elaborados por las diferentes industrias en el mercado matagalpino, obteniendo utilidades y satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Las PYMES comerciales tienen el mayor número de instituciones existentes en Matagalpa, de tal manera que es el sector donde más se presenta la competencia entre dichas empresas.

Tanto las PYMES comerciales como industriales contribuyen enormemente al desarrollo económico del municipio de Matagalpa.

1.1.2 Clasificación de las PYMES por el número de trabajadores

En el Arto 6 del Código Laboral (1996). Se define a los trabajadores como las personas naturales que en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obligan con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo.

Las pequeñas empresas tienen entre 6 a 30 trabajadores permanentes y las medianas empresas contar de 31 a 100 trabajadores laborando permanentemente. (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Ley 645. 2009)



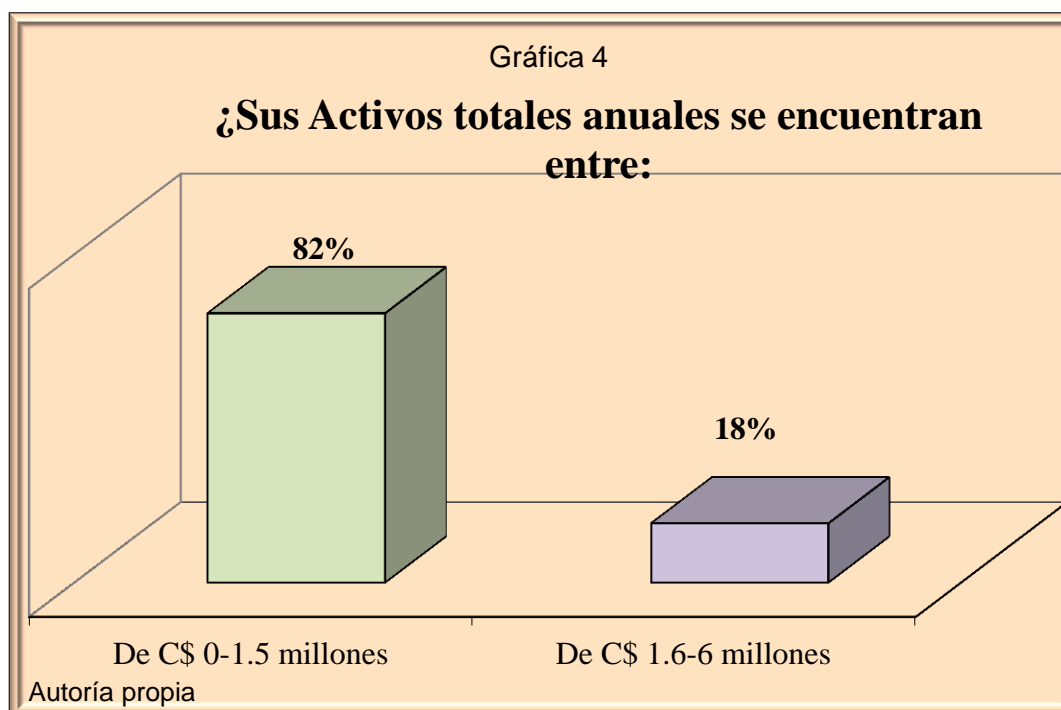
Con el interés de conocer el número de empleados con que cuentan las PYMES industriales y comerciales, se les preguntó el número de trabajadores con que cuentan y los resultados muestran que un 76% de las PYMES encuestadas (ver anexo N°4), emplean entre los treinta y sesenta trabajadores y el 24% de sesenta y uno a cien trabajadores. Las pequeñas y medianas empresas del municipio de Matagalpa, cuentan con un número determinado de trabajadores; esto va en dependencia del tamaño de la empresa y de la actividad económica en la que ésta se desempeña.

De acuerdo a los resultados reflejados en la gráfica anterior se puede observar que las pequeñas empresas representan el mayor número en el municipio de Matagalpa.

1.1.3 Clasificación por los activos

Según Rosenberg J. M (1990) Los activos son cualquier cosa con valor comercial de cambio poseído por un individuo o identidad. Los activos pueden estar formados por bienes específicos o por derechos a terceros, deducidas siempre las obligaciones que puedan existir. Son todas las partidas de un balance que indican las propiedades o recursos de una persona u organización.

Según Ley 645. (2009) las pequeñas empresas deben poseer activos totales de hasta 1.5 millones (córdoba) y las medianas empresas, activos totales de hasta 6.0 millones de (córdoba).



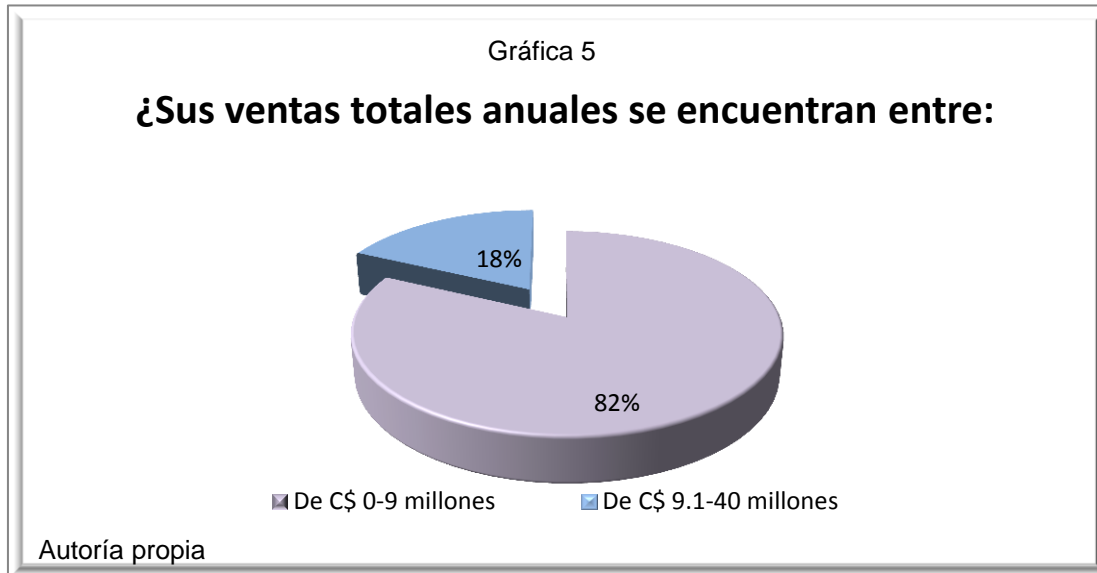
Al preguntar a los pequeños y medianos empresarios los rangos en que se encontraban sus activos totales anuales, el 82% de los encuestados respondieron que sus activos se encontraban en los rangos de 0 a 1.5 millones de córdoba y el 18% respondieron que se encuentran entre los 1.6 y los 6 millones de córdoba.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los negocios ubicados en el municipio de Matagalpa pertenecen a las pequeñas empresas, por lo tanto las instituciones del gobierno y otros organismos que apoyan a las PYMES deberán orientar la mayor parte de sus esfuerzos a las pequeñas empresas a fin de contribuir a que éstas alcancen mayores niveles de competitividad.

1.1.4 Clasificación por las ventas.

Según Serraf (2000) venta es una operación que consiste en ceder la propiedad de un bien o un producto, o asegurar la presentación de un servicio, a cambio de una remuneración o de un precio. Relación entre un abastecedor y un comprador que están de acuerdo sobre un precio y las condiciones dentro de las cuales se van a ejecutar la venta y la transferencia del bien.

Si las ventas anuales que obtiene la PYMES son de hasta los 9 millones de córdoba se clasifica como pequeña empresa y si obtiene hasta los 40 millones de córdoba es clasificada como una mediana empresa, esto de acuerdo al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Ley 645. (2009).



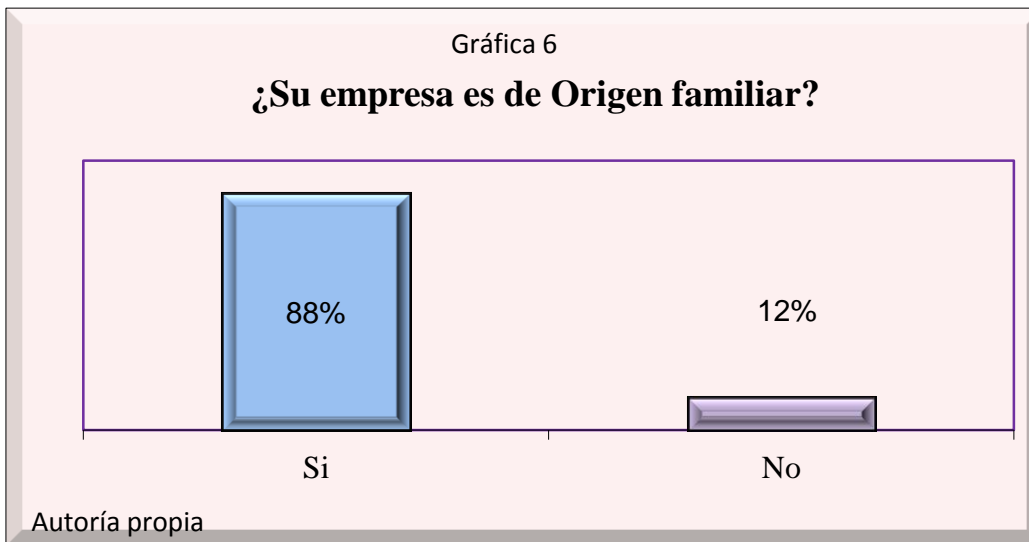
Según las encuestas realizadas a los gerentes de las PYMES (ver anexo # 4) se conoce que el 82% de las ventas totales anuales se encuentra entre 0 a 9 millones de córdobas y el 18% reflejan ventas de 9.1 a 40 millones de córdobas, destacándose siempre la categoría de pequeñas empresas.

Las PYMES ofertan a todos los Matagalpinos diferentes productos y servicios lo que les permiten satisfacer las necesidades de la población, contribuyendo de esta manera mejorar su calidad de vida.

1.2 Origen de las PYMES.

Las PYMES, se encuentran dos formas de surgimiento; aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir en las que se puede distinguir una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial y el trabajo remunerado, estas en su mayoría, son capital intensivas y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a la que solo le preocupó su supervivencia. A nivel mundial la revalorización del sector PYMES y de las PYMES como unidades productivas de pequeña escala se dan a partir de los años 70 debido principalmente a cambios estructurales como el crecimiento de los servicios, es decir que el antiguo paradigma de que solo son empresas aquellas entidades que producen bienes o tangibles cambia rotundamente desde que las facturaciones por servicios empiezan a generar riqueza y valor agregado a los intangibles que con el tiempo se comienzan a valorizar como un activo tanto como las infraestructuras o maquinarias en las principales economías; IBERPYME. (2000).

Según ley 645, empresa es definida como una propiedad de una o más personas, natural o jurídica que tiene por objeto la elaboración, transformación o comercialización de bienes o servicios con la finalidad de ofrecerlos a los mercados nacionales e internacionales.



Al encuestar a los empresarios matagalpinos dueños de PYMES se obtuvo como resultado que el 88% son empresas de origen familiar y el 12% han sido adquiridas por parte de los dueños actuales. El hecho de ser en mayoría de origen familiar se traduce a una fortaleza para estas, posicionándolas en un buen nivel de competitividad.

Las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Matagalpa, en su gran mayoría son de origen familiar, ya que trabajan con capital propio, son pocas las PYMES que no están constituidas de manera familiar.

1.3 Ubicación del lugar de operación de las PYMES

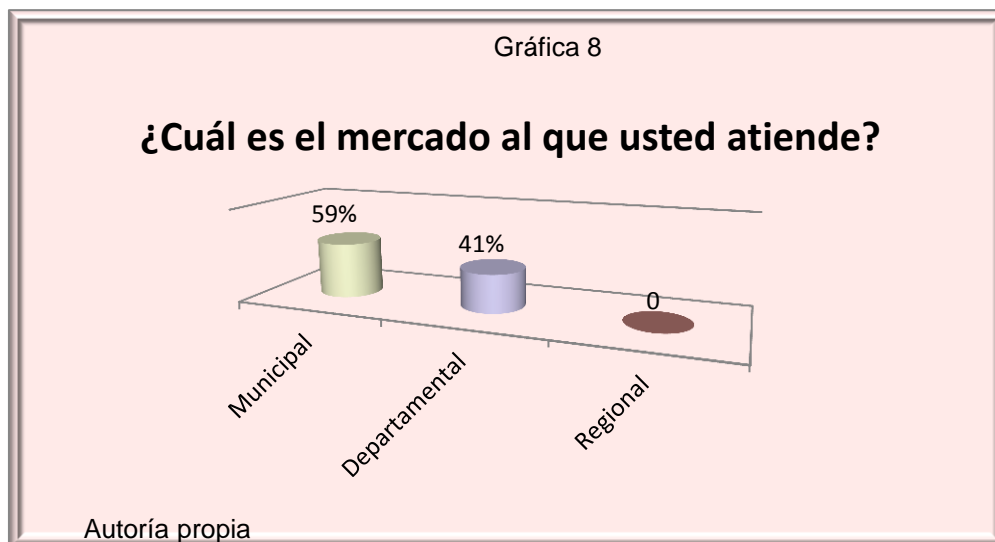


La ubicación de un negocio tiene un nivel de importancia, en cuanto a la fidelidad de sus clientes, además es considerada una de las características principales de las pequeñas y medianas empresas.

En la encuesta realizada a gerentes de las PYMES, el 94% permanecen en el sitio donde iniciaron sus operaciones, mientras el 6% consideran que no hay ninguna afectación en no conservar un lugar estable para su PYMES. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas Matagalpinas son de la opinión que tener el mismo local donde iniciaron, lo que permite conservar una relación estrecha con sus clientes, siendo esta una ventaja competitiva.

1.4 Los mercados de las PYMES

Según Fisher (1992) Mercado objetivo es el segmento del mercado en el que se decide posicionar un producto o un servicio.



En la encuesta realizada a los gerentes de las PYMES manifiestan que el 59% ofrece su producto, al mercado municipal, el 41% atiende al departamental, lo que indica que estos son los mercados metas para los pequeños y medianos empresarios matagalpinos. El mercado mayormente competitivo para las PYMES es la ciudad de Matagalpa, al que principalmente enfocan la oferta de sus productos y/o servicios.

1.5 Leyes que favorecen a las PYMES

Según Andersen (1999) son normas jurídicas dictadas por el estado, que ordena, permite o prohíbe algo. En ocasiones el término se generaliza a reglamentos, decretos u ordenanzas.

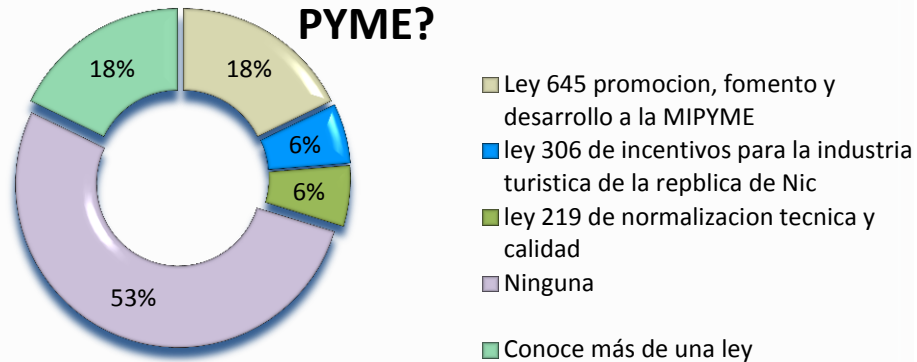
- ✳ **Ley 645** ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro pequeña y mediana empresa: Art.1 el objeto de la presente ley es fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa proporcionando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.
- ✳ **Ley 306** ley de incentivos para la industria turística de la república de Nicaragua: Arto.35 Las empresas de servicios como de industria turística, inscritas en el Registro Nacional de Turismo y autorizadas por las municipalidades respectivas, tendrán los siguientes derechos: incisos

6) Participar en los programas de capacitación turística que promueva o lleve a cabo el "INTUR"

7) Participar en la formación de Distritos Industriales Turísticos que el Gobierno a través del PAMIC, promueve como política de desarrollo de la pequeña, mediana y micro empresa.

Gráfica 9

¿Conoce alguna ley que le beneficie como PYME?



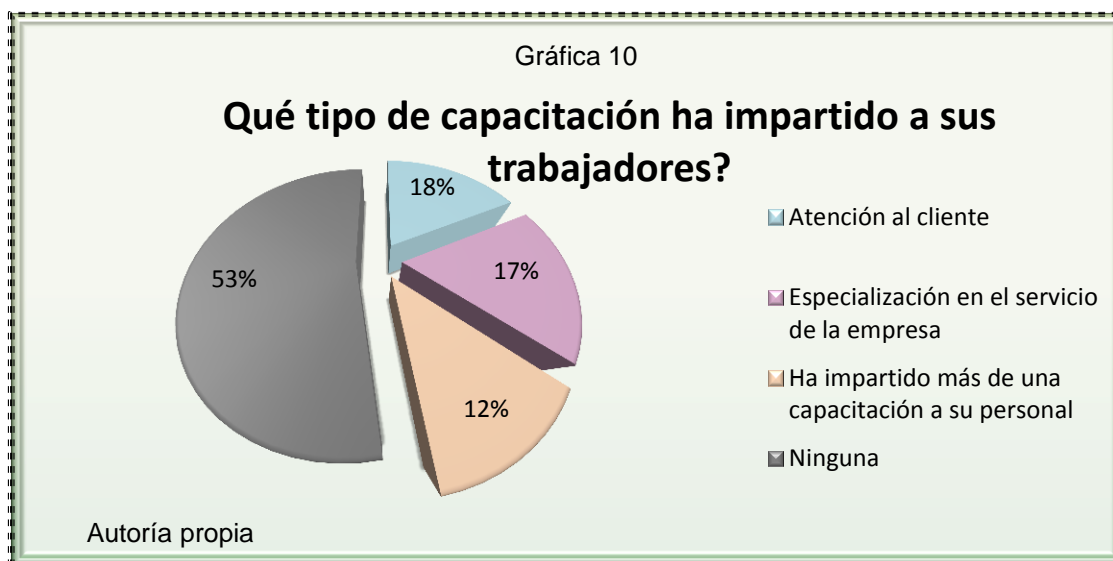
Autoría propia

Al realizar las encuestas a los gerentes de las PYMES se determinó que el 6% conoce la ley 306, el 7% tiene conocimiento de la ley 219, únicamente el 16% conoce más de una ley, que el 18% conoce la ley 645 y el 53% no tienen conocimiento de ninguna ley. Las pequeñas y medianas empresas industriales y comerciales del municipio de Matagalpa desconocen mucho la existencia de las diferentes leyes que les benefician de diversas maneras; como en su desarrollo empresarial con los diferentes accesos a programas financieros, en la formalización de su negocio, en la participación de los diferentes talleres, entre otros permitirle ser mayormente competitiva.

1.6 Capacitación del personal

Capacitación de personal según Helberth (2006) es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. Dessler (1998).

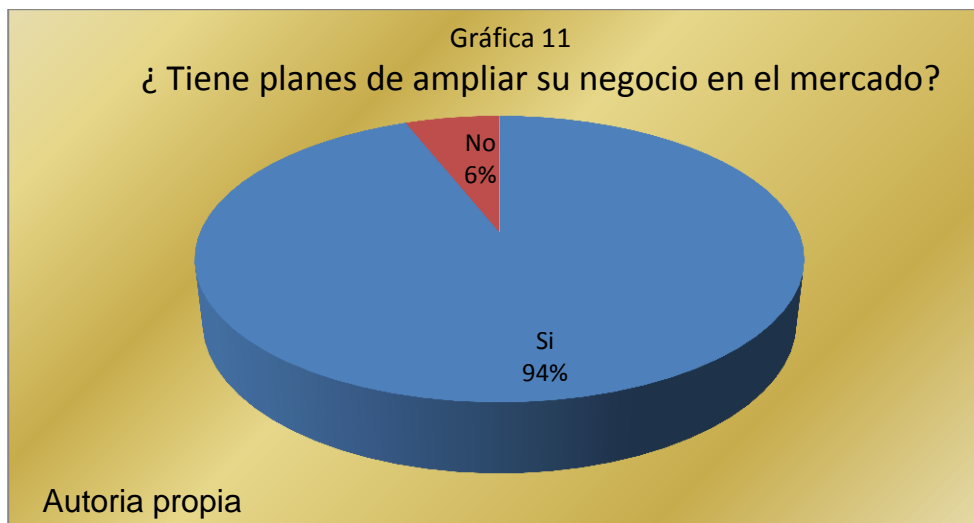


En la gráfica anterior se observa que el 53% de los pequeños y medianos empresarios industriales y comerciales del municipio de Matagalpa no consideran de gran necesidad la capacitación de sus trabajadores, luego se encuentra que un 12% de los encuestados, les ha impartido a sus trabajadores más de un tipo de capacitación, con el 17% por una parte les han capacitado en lo que es la atención al cliente, y el otro 18% han capacitado a sus empleados en lo que se refiere a la especialización en el servicio que brinda la empresa. Estos resultados tienden a ser negativos para las PYMES ya que no abonan al logro de mayores niveles competitivos.

1.7 Perspectivas de la PYMES

Micheangelo (2006), las pequeñas y medianas empresa tienen muchas perspectivas pero consideran que el crédito formal es la más fundamental para conseguir y abrir nuevas posibilidades. Se presentan diversas perspectivas que son:

- La obtención del crédito no sea un obstáculo y que exista accesibilidad.
- La expansión de sus negocios, así mismo expandir sus operaciones.
- Confianza en que el gobierno y los bancos les apoyen.
- Entrar en mercados extranjeros.
- Más capacitación para fortalecer a las Pequeñas y Medianas Empresas.
- Fomento de Leyes



Actualmente el 94% de las PYMES del municipio de Matagalpa aspiran expandir su negocio y el otro 6% manifiestan que no.

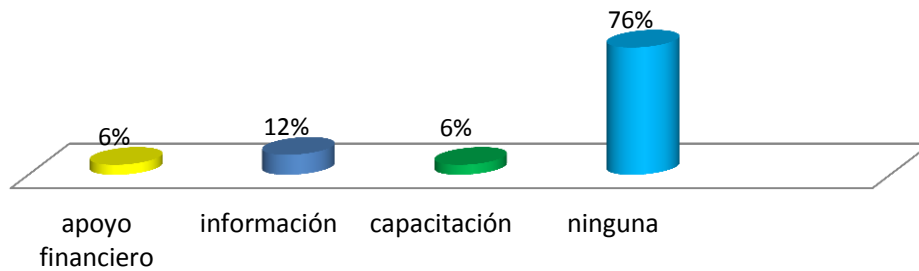
1. 8 Restricciones de las PYMES

(Sansón M. 2010) Una serie de restricciones se les presentan a la pequeña y medianas empresa, las que no les permiten desarrollarse en un mercado para poder llegar a ser competitivas

En general, la pequeña empresa se desenvuelve en un contexto de serias restricciones, muchas de las cuales vienen asociadas a su pequeña escala que no les permite desplegar una más efectiva gestión y acceder a mejores oportunidades.

- Tienen problemas en obtener divisas para importar
- Reducción en posibilidades de inversión
- Menos inversionistas interesados en invertir en las PYMES
- Menos demandas de bienes y servicios de PYMES
- Menos acceso al financiamiento y crédito a las PYMES
- Los bancos son más estrictos en las concesiones de crédito
- Menos recursos para inversión pública relacionada a las PYMES
- Más competencia del sector informal
- Menos capacidad de compras de bienes y servicios de PYMES
- Poco apoyo del gobierno
- Menor mano de obra calificada para las PYMES
- Ambiente desfavorable para las PYMES

Gráfica 12
¿Que tipo de apoyo ha recibido del gobierno?



Autoria propia

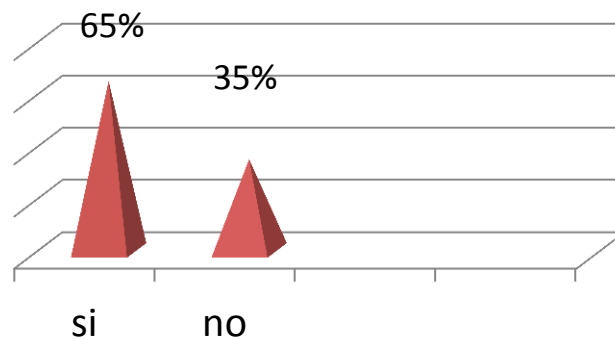
Actualmente las PYMES del municipio de Matagalpa (sector comercio e industrial) manifiestan: que el 18% reciben apoyo en el área de capacitación, el otro 6% en apoyo financiero, el 6% en información y el 70% manifiestan no recibir ningún tipo de apoyo. Siendo a veces necesario contratación de asesorías privadas las cuales incurren en más costos.

Las PYMES sin asistencia técnica, capacitación, información, apoyo financiero y apertura de nuevos mercados, por parte del gobierno y organismos no gubernamentales no podrán alcanzar niveles de desarrollo que les permita ser competitivas en los mercados actuales que son cada vez más exigentes.

2 COMPETITIVIDAD

Según Vergara (2009), La competitividad se refiere a la habilidad de una Empresa o profesional para desarrollar o posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa, fundamental mente, en la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas

Gráfica 13
¿Su empresa dispone de tecnología necesaria que le permite ser mas competitiva?



Autoria propia

Según resultado de encuestas aplicadas a gerentes de PYMES del municipio de Matagalpa, el 65% manifiestan contar con la tecnología que les permite ser competitivo y el 35% no cuenta con tecnología apropiada. Están consiente que adquirir nueva tecnología es vital para un mayor posicionamiento competitivo.

2.1 Administración

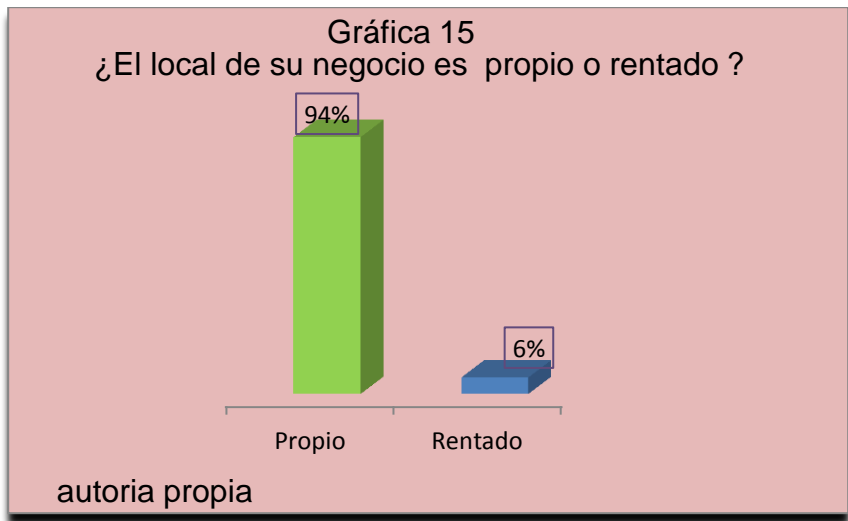
Según Hernández (2006) Es la ciencia en tanto estudia e investiga metodológicamente las variables, las constantes y causas, efectos de la eficiencia y eficacia de las organizaciones sociales o productivas.



El nivel de calificación de los gerentes de las PYMES del municipio de Matagalpa según encuesta efectuada a estos revelan lo siguiente que el 76% son licenciados, el 12% técnicos medio, el 6% a nivel de Técnicos superior y el 6% a nivel secundaria. Es necesario que las PYMES tomen en cuenta que la parte administrativa es una de las funciones importantes puesto que de ella depende en buena medida que alcancen altos niveles de competitividad.....

2.2 Localización:

Rosenberg (1990) define local por aquellos establecimientos comerciales que tienen como objetivo principal el desarrollo de alguna actividad comercial o económica, pudiendo ser esta de diferente tipo y pueden variar mucho en términos de tamaño, características ,diseño y público al que se dirigen.

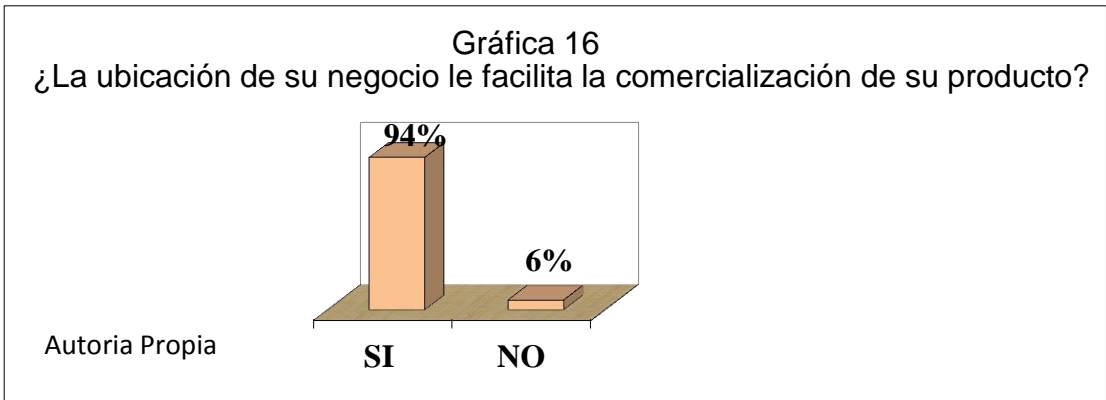


En las encuestas aplicadas, se demostró que el 94% de los negocios cuentan con local propios y el 6% donde están actualmente son rentados ya que pagando alquiler sus costos se incrementan. El contar con local propio es una ventaja porque pueden ofrecer mejores precios y los hace más competitivos en el mercado

El local comercial es siempre un intermediario entre el que fabrica o produce., el local comercial siempre obtiene una mínima ganancia por realizar tal tarea de distribuir el producto o artículo a los consumidores finales.

2.3 Comercialización

Según Rosenberg (1999) Comercialización es el conjunto de actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor que incluye todo lo relacionado con publicidad.



En las encuestas aplicadas a gerentes de PYMES, el 94% manifestó que la ubicación de sus negocios les facilita la comercialización y el 6% que la ubicación no afecta las ventas de sus productos.

La ubicación del negocio es el lugar donde determinada compañía ha elegido establecer una empresa el cual debe de cumplir con una serie de normas como accesibilidad para los clientes y seguridad.

2.4 Competencia:

Según Vergara (2009) se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra.

El término también puede hacer referencia a las distintas aptitudes que se poseen para el desempeño de una tarea específica, aunque este uso es menos frecuente.

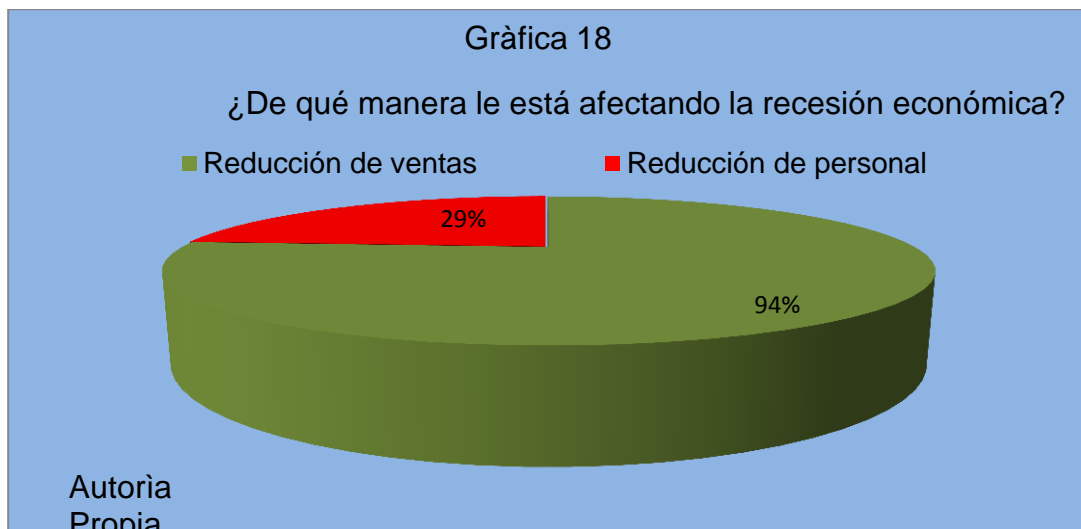


Según en encuestas aplicadas, se encontró que el 55% de las PYMES consideran que la competencia es poco competitiva y el 45% que es muy competitiva.

Según esta definición competencia se refiere a las circunstancias en las que dos o más empresas se pueden enfrentar ofreciendo a veces los mismos productos o servicios en el mismo mercado con diferentes precios y a través de distintas estrategias de ventas los que hace que cada una desee ser líder.

2.5 Recesión Económica

Según Avendaño (2002): una recesión económica es cuando como mínimo en dos trimestres se observan caídas en la actividad económica nacional. (Altas tasas de decrecimiento económico)



Según el número de PYMES encuestadas, un 71% consideran que sus ventas han decrecido, el 29 % han sido afectadas en cuanto a la reducción de su personal, en cuanto a los beneficios que les brindan a sus empleados se han mantenido.

El entorno sociopolítico y económico, determina el crecimiento competitivo de las PYMES en el municipio de Matagalpa pero estas se han visto afectadas debido a la inestabilidad económica que actualmente afecta a todo el país, ya que los consumidores no poseen capacidad adquisitiva debido a la falta de empleo.

2.6 Productividad

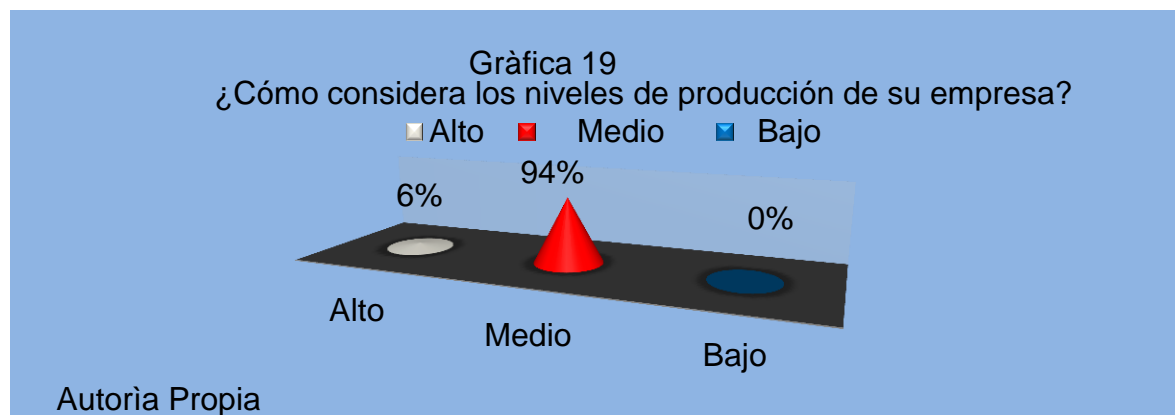
Según Carballal (2006) Productividad = Producción = Resultados logrados, insumos recursos empleados. De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Productividad son los resultados logrados de lo bien que se han combinado y utilizados los recursos para cumplir con los objetivos planteados, se asocia con la manera de lograr la eficiencia para la elaboración de un producto, pero también este concepto ha evolucionado a medida que aumentan las exigencias del mercado para ser cada día más competitivos.

En el municipio de Matagalpa las pequeñas y medianas empresas buscan mayor productividad para lograr que sus productos sean de los gustos de los consumidores, cabe mencionar que productividad es la manera de lograr tener un producto de calidad, por tanto es una de las limitaciones con las que se presentan, por la poca atención que se le da a este sector en cuanto a lo que se refiere a créditos con tasas de interés bajas por que sin dinero suficiente se encuentran con obstáculos para lograr la calidad en sus productos, ya que la mayoría de estas PYMES son administradas por los propios dueños y la mayoría trabajan con fondos propios.

2.6.1 Producción

Según Rosemberg (1990) definen Producción como el proceso de creación de los bienes materiales necesarios para la existencia y el desarrollo de la sociedad.



Según encuesta aplicada un 94 % de la PYMES considera los niveles de producción medio, el 6% considera que tienen un alto nivel de producción por lo tanto la mayoría de las PYMES no logran explotar en un 100% su capacidad instalada.

Las PYMES del municipio de Matagalpa vienen siendo afectadas con un bajo rendimiento en cuanto a niveles de producción lo que significa que deberán hacer énfasis en la búsqueda de mercado para sus productos.

Según el código laboral de Nicaragua. Art 49. Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, cumpliendo sus obligaciones laborales.

2.7 Aspectos que influyen en el aumento de la productividad.

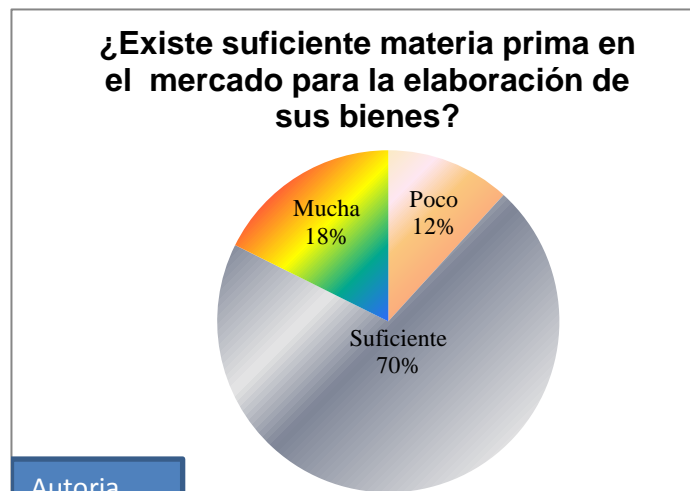
2.7.1 Materia Prima

Según Orville (2007) la materia prima son bienes que reciben poco o ningún procesamiento antes de ser vendidas, excepto lo que sea necesario para su manejo y envío. Son la base para elaborar otros productos.

Las materias primas se venden generalmente a granel y tienen poco valor por unidad, por lo tanto, los productores tratan de reducir al mínimo los costos de manejo y transporte.

Los canales de distribución para las materias primas tienden a tener pocos intermediarios, casi todos los materiales se venden directamente a los procesadores y fabricantes.

Gráfico 20



El 70 % de las suficientes materia elaboración de sus servicio, mientras

muchas, es decir que no se les hace difícil encontrar su materia prima y el 12 % opina que es más difícil la adquisición de materia prima.

PYMES considera que existe prima en el mercado para la productos o para brindar su el 18% opina que existe

Se considera que para las PYMES del municipio de Matagalpa existe suficiente materia prima para la elaboración de productos, de tal manera que no existe actualmente una integración hacia adelante que impida que los pequeños y medianos empresarios puedan adquirir su materia prima y así ser más competitivos en el mercado.

2.8 Gestión Empresarial

Según Gómez (2004), es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la

competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La gestión empresarial es una habilidad que tienen las empresas para mejorar la actividad de mercado, haciendo las funciones de manera correcta para llegar a ser más competitivos en el medio donde se desarrollan. Una correcta gestión empresarial está concentrada en las habilidades que tengan las personas para ser líderes y buscar la perfección en cuanto a calidad y habilidad para llegar a los gustos de los consumidores. Tomando en cuenta los factores que pueden afectar a la gestión para tratar de superarlos. Por ello una buena planificación estratégica ayudara en gran manera para alcanzar los propósitos y los objetivos planteados por las empresas.

Las PYMES en el municipio de Matagalpa se desarrollan en un ambiente que les permite una correcta gestión empresarial, como tener habilidades que los caractericen y diferencien de las demás y por consiguiente establecer una buena planificación estratégica ya que son negocios que en su mayoría están siendo administrados por sus propietarios lo que les permite estar más involucrados para el crecimiento de su negocio.

2.8.1 Planificación estratégica

Según Steiner (2009), la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros.

De las PYMES encuestadas, el 65% han escuchado hablar acerca de los planes estratégicos, un 35% de estas no conocen sobre planes estratégicos para hacerle frente a la competencia

Gráfico 21.



El 47% de utilizan la

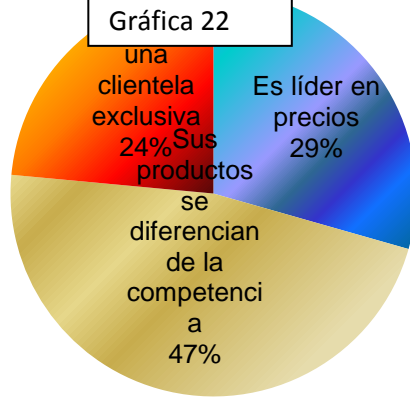
Autoria Propia

las PYMES encuestadas, estrategia de diferenciación de productos, un 29%

utilizan estrategias de líder en precios, y el 24% basan sus estrategias para una clientela exclusiva. (Estrategia de eninchamiento) o para un nicho de mercado.

¿Qué tipo de estrategia utiliza en su negocio para ser mas competitivo?

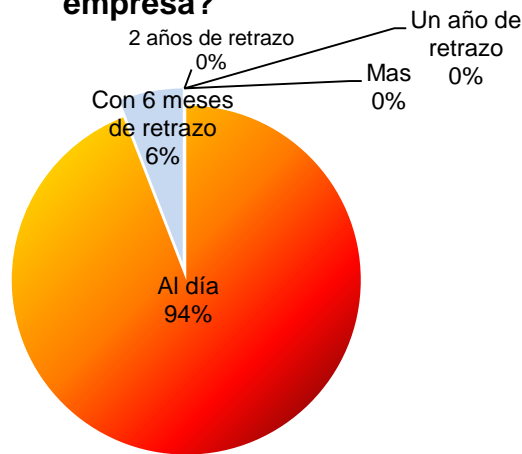
Gráfica 22



Autoria

Según los resultados de las gráficas 21 y 22, las PYMES en el municipio de Matagalpa están preparadas en su mayoría para la entrada de nuevos competidores, ya que ellos cuentan con variedad de productos originales y sustitutos y por consiguiente con planes estratégicos, logrando así mantenerse posicionados en el mercado en el que operan y tratar de ser más competitivos, es importante señalar que no todos los negocios conocen en su totalidad el concepto de planes estratégicos, pero de alguna manera tratan de hacerlos empíricamente.

¿Lleva una contabilidad actualizada en su empresa?



Autoria Propia

2.9 Gestión Financiera

Según León (2007), la gestión financiera es la capacidad de obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

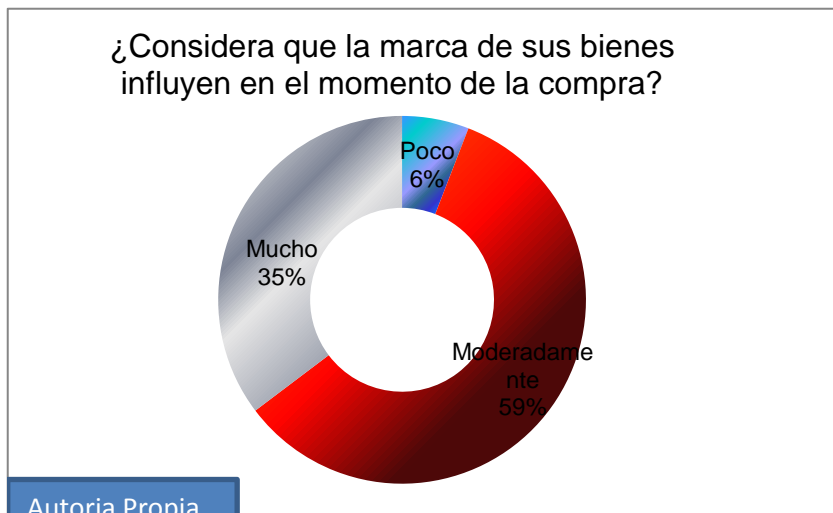
El 94 % de las PYMES en el municipio de Matagalpa llevan al día sus registros contables con una minoría del 6% que llevan un retraso de 6 meses.

Las PYMES en el municipio de Matagalpa la mayoría cuentan con un registros contable al día, lo que favorece que lleven una gestión financiera adecuada, logrando, así máximos rendimientos de sus recursos, controlando y evaluando cada uno de sus ingresos y egresos para obtener mejores resultados, siendo así más competitivos

a la hora de mantener sus registros en orden. Se considera que es mínima la cantidad de PYMES que llevan retrasadas su contabilidad lo que debilita su gestión financiera

2.10 Marca

Según Ferrel (1993), la marca es el nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de varios de estos, que identifica el producto del vendedor y lo distinguen de los competidores.

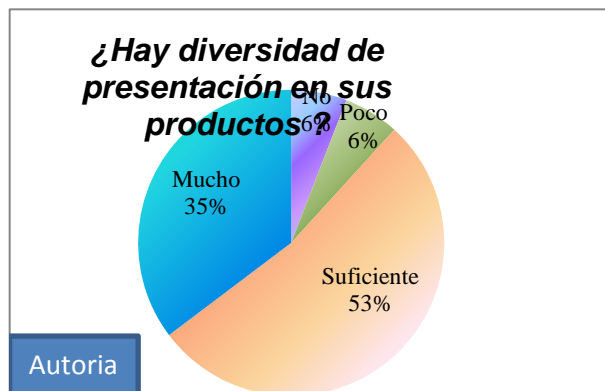


Al momento de analizar los resultados de la influencia que tiene la marca al momento de la compra de un producto, el 59% opinan que la marca influye moderadamente al momento de compra de sus productos, el 35% considera que influye mucho y el 6% poco.

Las PYMES del municipio de Matagalpa consideran que para tomar decisiones sobre los productos que ofertaran en el mercado, tienen que tener dimensiones asociadas a las fijación de marcas, pero debido a la recesión económica del país la marca influye moderadamente, ya que los compradores se guían actualmente por precios accesibles y no tanto por la marca de tal manera que la competencia en el mercado es bastante significativa porque son muchas las PYMES en Matagalpa que cuentan con productos sustitutos ofertando con diversos precios que en ocasiones son accesibles para los consumidor.

2.11 Diseño de Producto

Gráfico 24



Según Zikmund, A. (1993) los productos deberían de diseñarse con todo cuidado para agrandar a mercados metas bien investigados. Sin embargo, la mayoría de los productos y marcas gozan de vida limitada, debido a la naturaleza dinámica de la competencia dentro de tales mercados.

Los cambios en el diseño de producto tal vez mejoren la calidad del mismo durante su ciclo de vida y pueden servir para el volumen de venta y extender el ciclo de vida del producto.

El 53% de las PYMES encuestadas (ver anexo 4), ofrecen suficiente diversidad en la presentación de sus productos o servicios, el 35% ofrecen mucha, el 6% se ubica en poca y el 6% restante no ofrece diversidad en la presentación de sus productos o servicios.

La Mayoría de las PYMES en el municipio de Matagalpa ofrece diversidad en la presentación de sus productos porque de esta manera satisfacen las diferentes exigencias y los gustos de los consumidores, dando a conocer los diferentes atributos y características diferenciándolos de la competencia. En el caso de las PYMES que no ofrecen diversidad están ubicadas las empresas industriales por ejemplo los Beneficios de almacenamiento de café.

2.12 Marketing

Según Ferrel (1993) el Marketing consiste en actividades, tanto de individuos como de organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas.

2.12.1 las Cuatro P

Precio: Es el valor que se ha fijado a lo que está intercambiando. Algo de valor, normalmente poder adquisitivo, se cambia por cierta satisfacción o beneficio. El poder adquisitivo depende de los ingresos del comprador, de su crédito y riqueza. Es un error pensar que el precio siempre es dinero que se paga o algún otro elemento financiero. De hecho, el cambio de productos, el trueque es la forma más antigua de intercambio. El dinero puede estar presente o no en la operación.

Según Ferrell (1993) **Precio:** Es el valor que se ha fijado a lo que está intercambiando. Algo de valor, normalmente poder adquisitivo, se cambia por cierta satisfacción o beneficio.

El poder adquisitivo depende de los ingresos del comprador, de su crédito y riqueza. Es un error pensar que el precio siempre es dinero que se paga o algún otro elemento financiero. De hecho, el cambio de productos, el trueque es la forma más antigua de intercambio. El dinero puede estar presente o no en la operación.

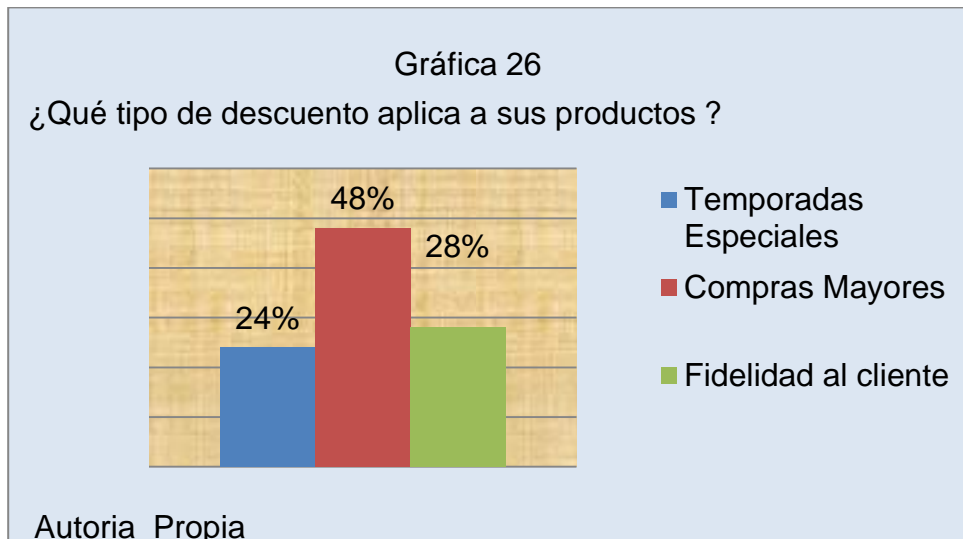
Las actividades de marketing son importantes para las organizaciones y para la economía, las empresas deben tener en cuenta estas actividades para sobrevivir y mantenerse fuertes en el mercado, ya que estas cooperan de forma directa o indirecta en la venta de los productos.

El precio siempre está presente desde tiempos antiguos como una manera de medir el valor adquisitivo de un producto o servicio.

En un 100% las PYMES en el municipio de Matagalpa consideran que el precio de sus productos es competitivo dentro del mercado por que ofrecen al público precios accesibles, ya que es una actividad básica del proceso. Además como están consiente de la entrada de nuevos competidores, sus precios deben mantenerlos competitivos.

2.12.2 Descuentos

Según Porter (2008) los descuentos son disminuciones sobre precio con el que están marcados los artículos. Operación antes de adquirir el vencimiento valores generalmente endosables. Cantidad que se rebaja del importe de los valores para retribuir esta operación.



En un 48 % de las PYMES entrevistadas los propietarios ofrecen descuentos por las compras mayores, un 28 % para temporadas especiales y un 24 % por fidelidad al cliente.

Según las entrevistas realizadas a los propietarios de las PYMES del Municipio de Matagalpa muestra que en su mayoría ofrecen descuentos especiales por la compras mayores de productos, aplicando estos beneficios se obtiene mayor fidelidad y atracción por parte de futuros compradores.

Producto:

Según Kotler y Armstrong, (2006) Producto: Es cualquier ofrecimiento que tenga la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo y que para ello, pueda atraer la atención del público. Objetivo para ser adquirido, usado o consumido.

Las personas desean obtener productos para satisfacer sus necesidades o deseos y las pequeñas empresas de Matagalpa busca como ofrecer estos y que sean adquiridos en su negocio.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

1) El concepto de beneficio del consumidor:

Este concepto es un conjunto de atributos funcionales y eficaces.

2) El concepto de servicio:

Este concepto es la definición de los que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

3) La oferta del servicio:

Este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada a la noción básica del concepto del servicio. La forma de la oferta del servicio se origina en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará, estas decisiones están entrelazadas, no se pueden separar de las decisiones sobre el sistema de entrega del servicio y se derivan del concepto de servicio.

4) El sistema de entrega del servicio:

El nivel final de análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio. Como se dio anteriormente, el proceso de origen y entrega del servicio es un componente integral de este producto.

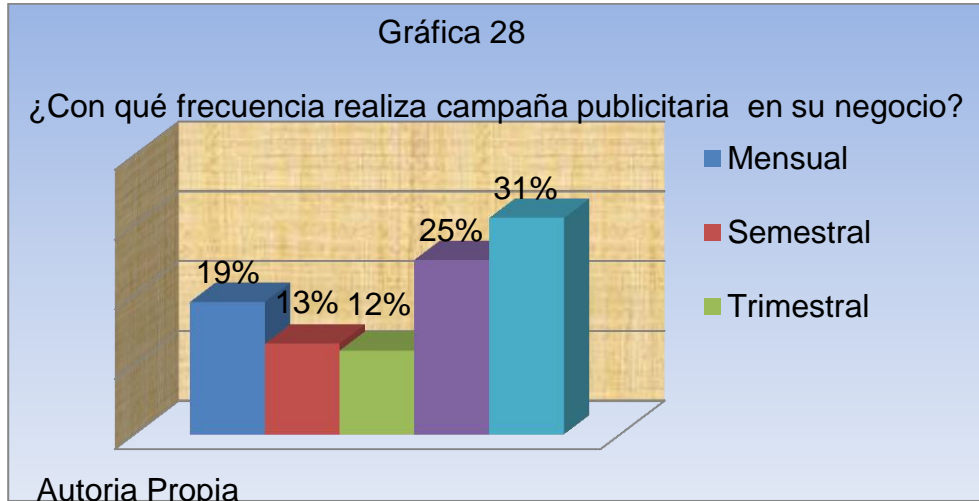
A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de servicios estos dos elementos son inseparables.



Según entrevistas (anexo # 4) realizadas a los propietarios de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Municipio de Matagalpa, un 32% de los entrevistados realizan publicidad por radio, 19% televisiva, un 14% internet, 11% volantes y otros tipos de publicidad con un porcentaje mas bajo.

Esto muestra que la publicidad radial es una de las forma de abarcar a diferentes segmentos de mercado, ya que es mas factible debido a que tienen mayor acceso y cobertura, por parte de la poblacion, por que consideran que es el tipo de publicidad que llega directamente y tiene un costo mas bajo, los otros tipos de publicidad son utilizados en menor manera debido a sus costos altos y en ocasiones no acaparan la atencion y no llegan a tipo de segmento poblacional.

Campaña Publicitaria: Según Rosales (2006) Campaña Publicitaria: Es el conjunto de elementos y mensajes publicitarios que se realizan básicamente a través de los medios de comunicación, es la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes, son una comunicación directa de información, a diferencia de la comunicación indirecta e impersonal de la publicidad.



Un 31% de las PYMES en el municipio de Matagalpa realizan sus campañas publicitarias anualmente, un 25% por temporada, un 19% mensual, un 13% semestral y 12% trimestrales (ver anexo #4), en su mayoría contratan un servicio de publicidad anualmente, por que consideran que es muy costosa mantenerla permanentemente.

Partiendo de los resultados obtenidos (Anexo#4) de los propietarios de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa, la mayoría realizan sus campañas publicitarias anualmente ya que consideran altos los precios, y son pequeñas y medianas empresas que en su mayoría no cuentan con suficiente ingresos.

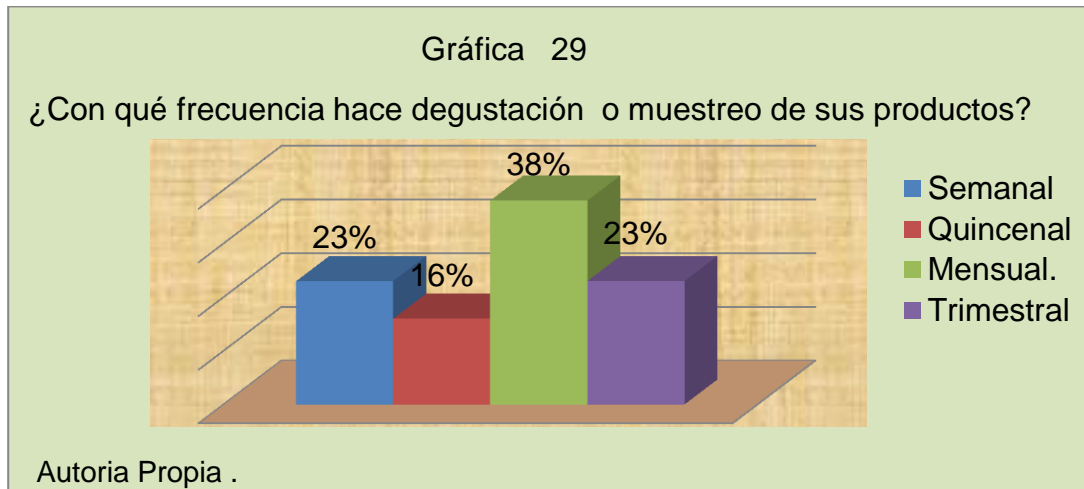
Plaza: Un canal de Marketing, es un grupo de intermediario relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores. Los comerciantes y los agentes son dos tipos importantes de intermediarios de marketing.

Los comerciantes reciben la propiedad de la mercancía y la revenden, mientras que los agentes reciben una comisión o remuneración por acelerar los intercambios.

Los diferentes productos llegan a los consumidores por medios de intermediarios donde los comerciantes dan estos productos más caros del precio adquirido en cambio los agentes reciben comisiones por realizar estas ventas.

Las PYMES del municipio de Matagalpa son los intermediarios para hacerle llegar los productos a los consumidores de acuerdo a las necesidades de estos obteniéndolos a un precio mucho mayor ya que los agentes de ventas reciben comisión por la venta realizada.

Degustaciones: Según Guerrero (2001) Son pruebas de uno o varios productos que se ofrecen a los clientes que visitan un supermercado, es potenciar la venta de un producto nuevo o existente permitiendo a los clientes que lo prueben antes de comprarlo.

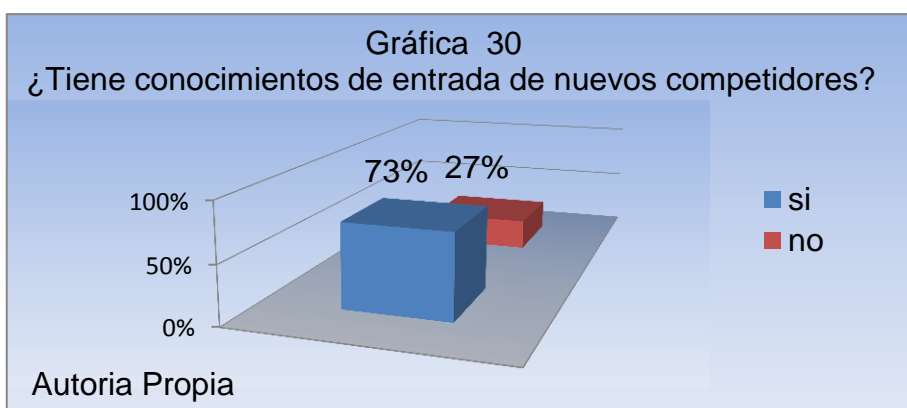


En las entrevistas (Anexo #4) realizadas a los propietarios de las PYMES en el municipio de Matagalpa, un 38% de los propietarios realizan un muestreo de sus productos mensual, seguido del 23% trimestral otro 23% semanal y un 16% quincenal para dar a conocer calidad de sus productos que ofrecen las Empresas.

Las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Matagalpa ofrecen degustaciones ya sean mensuales, quincenal, semanal y trimestral, porque consideran que es una manera de dar a conocer los diferentes atributos que tienen los productos que ofertan, logrando llegar a los gustos de los consumidores y ser más competitivos en el mercado en el que se desenvuelven.

2.13 Fuerzas Competitivas Según Porter (1982) Esencialmente la estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.



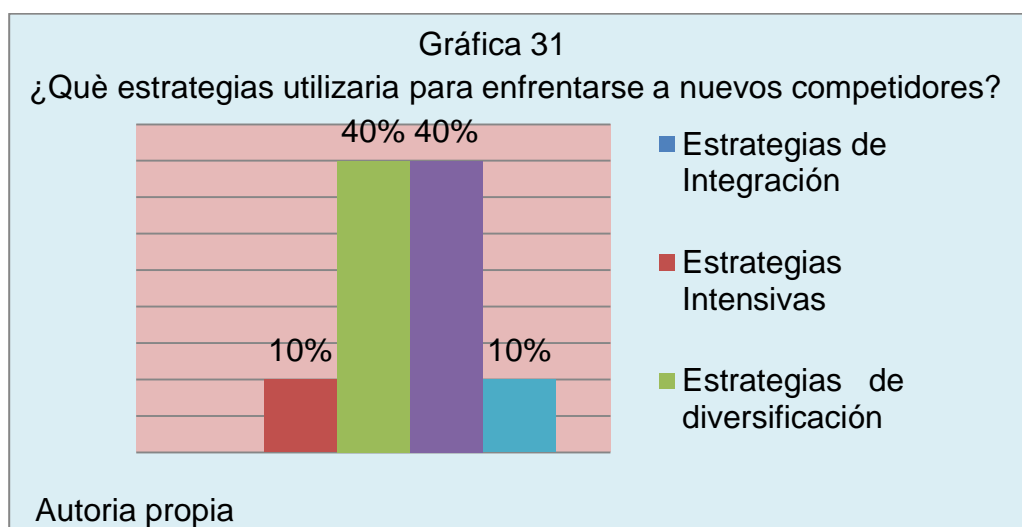
Un 73% de los propietarios de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen conocimientos de entrada de nuevos competidores,

un 27% no tienen conocimiento, esto demuestra que están pendiente de las actividades que realiza la competencia a su alrededor para enfrentar las cinco fuerzas competitivas en el mercado.

Las PYMES en el municipio de Matagalpa en su gran mayoría están atentas a la nueva entrada de competidores, por que consideran que es una manera de conocer lo que la competencia ofrece y así ir mejorando continuamente la elaboración y estrategias que utilizan para dar a conocer sus productos o servicios.

La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.



Un 40% de los entrevistados utilizan estrategias defensivas en sus negocios y un 40% utilizan las estrategias de diversificación, un 10% estrategias intensivas y un 10% estrategias genéricas de Porter.

Todo negocio debe plantear estrategias como una barrera defensiva a las fuerzas competitivas, los pequeños y medianos utilizan diferentes estrategias para poder competir en el mercado y lograr optar una buena posición.

Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

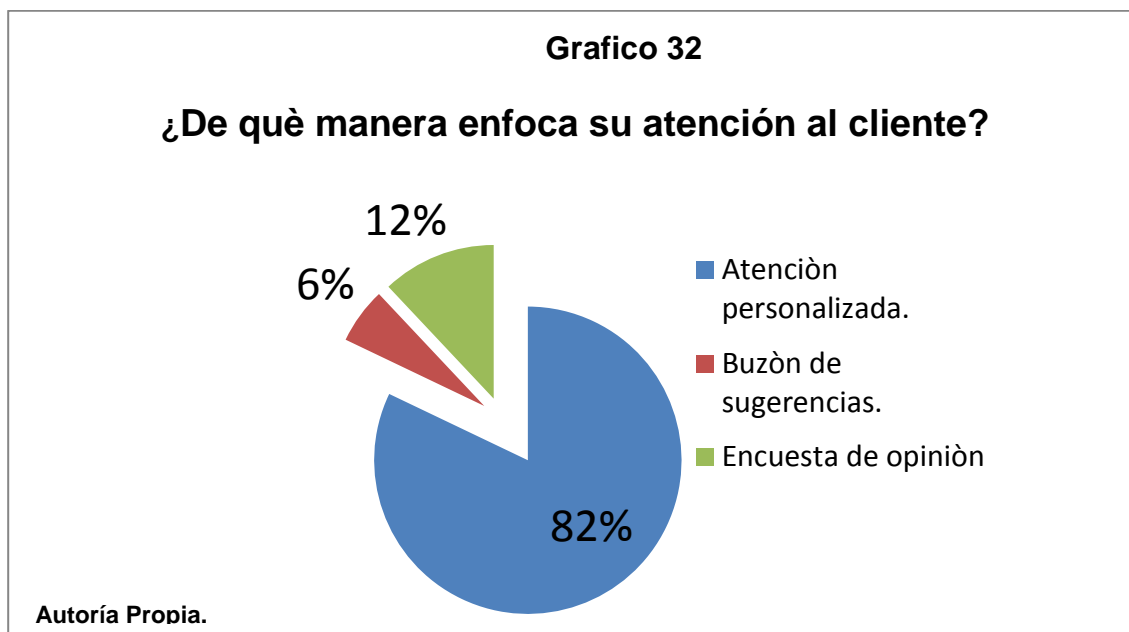
Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

2.14 Servicio al cliente.

Según Cortez (2008) El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.



Al observar en el gráfico las PYMES del municipio de Matagalpa según las encuestas el 82% de las empresas encuestadas brindan una atención personalizada, el 12% utilizan encuestas de opinión y tan solo el 6% utilizan buzón de sugerencias.

Las PYMES en el municipio de Matagalpa se enfocan más en los servicios de atención personalizada, de esta manera conocerán las opiniones de cada prospecto, así como las características que contribuyan a satisfacer las necesidades de los clientes, y un menor resultado en cuanto a buzón de sugerencias y encuesta de opinión porque consideran que atender al cliente directamente es la función más importante para ellos.

3. Desarrollo Organizacional.

3.1. Concepto.

“Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de las intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de ciencias de la conducta”. (De Faria Mello, 1996: P. 41)

El concepto de Desarrollo Organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios, es un trabajo en conjunto de los propietario con el personal, aumentando la eficiencia dentro de la empresa a través de procesos de cambio por medio de capacitaciones, incentivos y estrategias que permitan un mejor desarrollo organizacional en la empresa.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa, necesitan desarrollar un buen plan organizacional que se enfoquen en el personal para mejorar el comportamiento, los conflictos, las inconformidades la resistencia a nuevos cambios, lo que generaría un ambiente más agradable en la organización y sobre todo una mejor atención a los clientes, lo cual los haría ser más competitivo en el mercado.

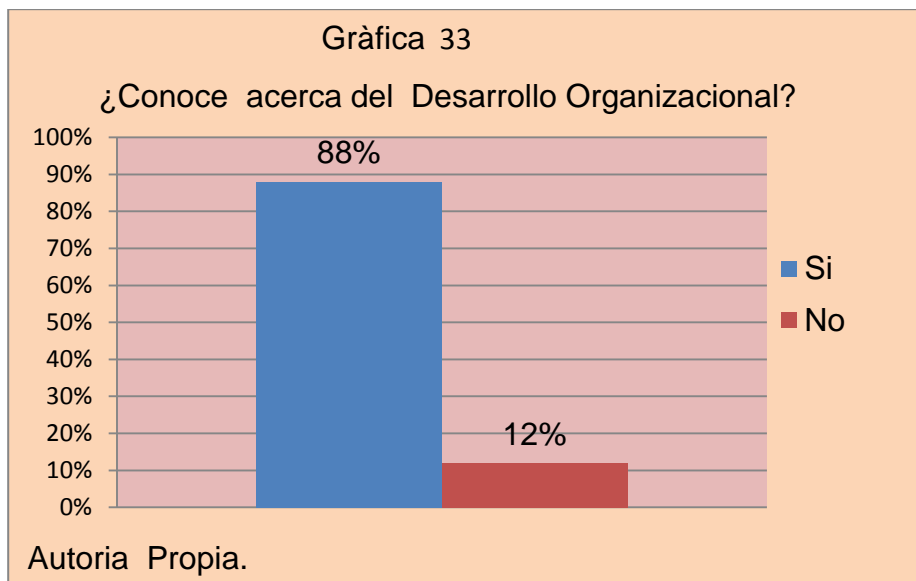
En cambio a las industrias del municipio de Matagalpa estos cambios en el personal ocasionarían una mayor productividad y elaborarían mejor sus productos que llevan al mercado y haciéndolos más competitivos.

3.2. Importancia.

“La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, su manejo es clave para éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión”. (De Faria Mello, 1996 P.41)

El Desarrollo Organizacional abordará problemas de comunicación, conflictos entre grupos etc., esta es una estrategia educativa que busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación, una de las formas es cambiar creencias de valores y las relaciones entre las personas, ya que por medio de estas depende el éxito o fracaso de la organización.

En las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa, es de gran importancia el uso del desarrollo organizacional para prevenir conflictos entre el personal y con los mismos propietarios, lo que evitaría un ambiente desagradable donde el rendimiento y el funcionamiento del trabajo sería beneficioso para la empresa, donde los ubica en una mejor posición competitiva.



Un 88% de los Gerentes de las PYMES del sector comercio e industria expresan que conocen acerca del Desarrollo Organizacional y el 12% no tienen conocimiento, solo de manera empírica esto muestra que en la mayoría de las PYMES emplean sus conocimientos, tratando de mejorar problemas de desarrollo de las personas que en ellas trabajan, ya que son de mucha importancia para la supervivencia de la organización.

3.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional.

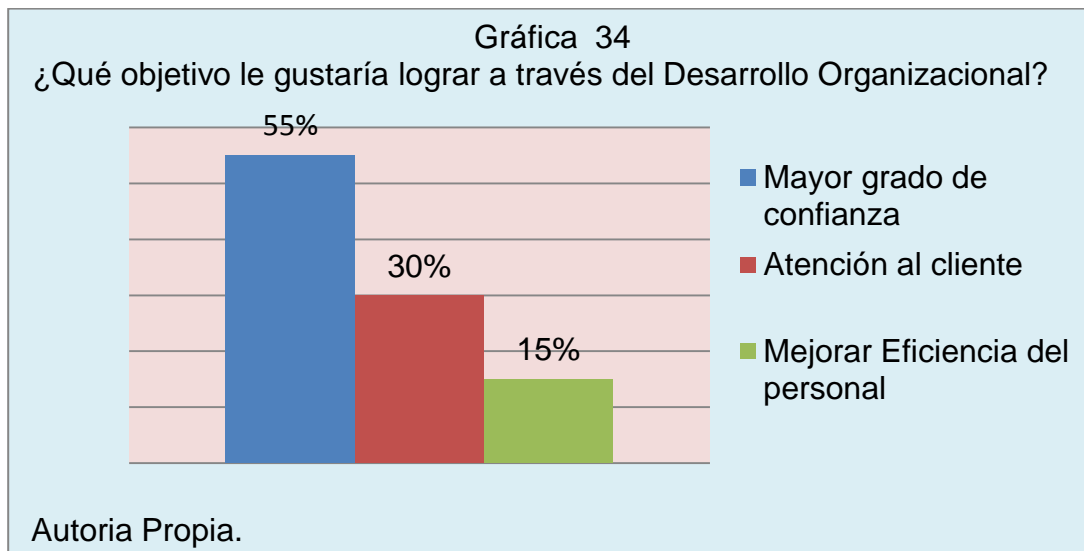
Dentro de los objetivos del desarrollo Organizacional según (De Faria Mello, 1996 p.41.) Son:

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (éstas son soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes).

El Desarrollo Organizacional tiene como objetivo aumentar la confianza, buscando como enfrentar los problemas que se dan internamente en la empresa para darles soluciones por medio de la comunicación de jefes a subordinados incrementando el nivel de entusiasmo, eficiencia y satisfacción, el cual crea un ambiente sano dentro de la empresa.

En las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Municipio de Matagalpa deberían de darles soluciones a los problemas por medio de la comunicación, ya que es el medio más sano para evitar confrontaciones y malos

entendidos dentro de la organización, lo que haría que el personal trabaje con más entusiasmo y establecer un clima más confiable donde los individuos desarrollen la capacidad de colaboración, buscando como maximizar todos estos objetivos se logrará mayor productividad y ganancias lo cual lo haría más competitivo en el mercado.



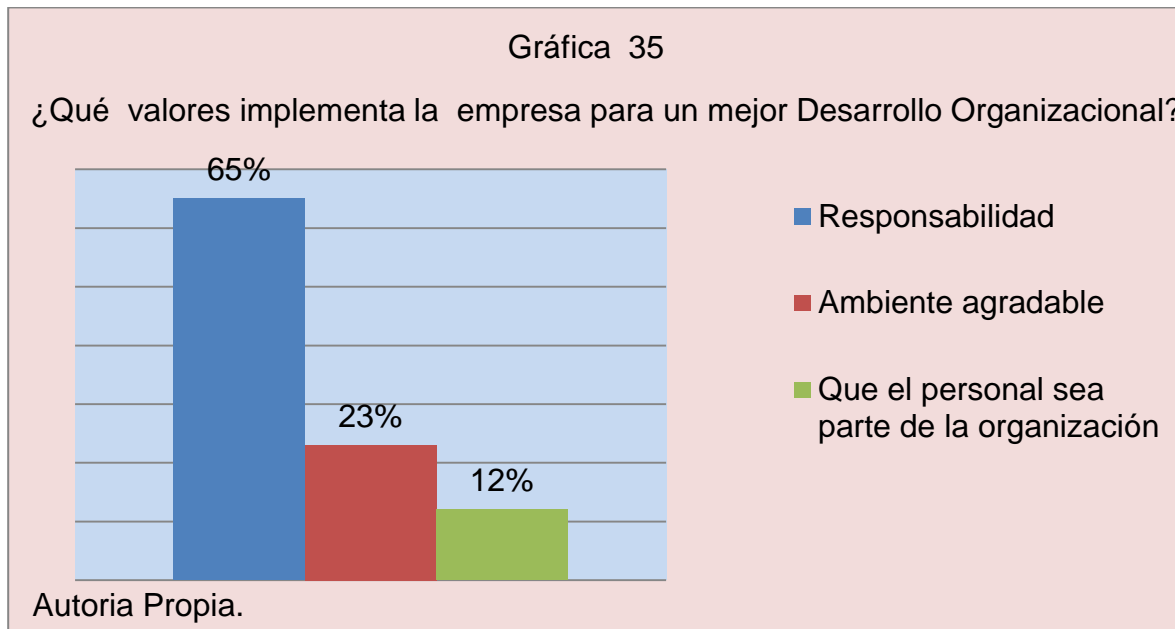
Con la entrevista realizada a los propietarios de las (PYMES) un 55% le gustaría lograr un mayor grado de confianza un 30% en atención al cliente y con 15% mejorar la eficiencia del personal, esto muestra que la mayoría de los propietarios se interesan a que sus trabajadores tengan más confianza, lo que lograría establecer los objetivos y metas convenientes para la organización.

3.4 Valores del Desarrollo Organizacional.

- Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
- Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida. (Guizar M, 2008: p.89).

Las organizaciones deberán crear un ambiente agradable donde el personal trabaje con eficiencia, que se sienta parte de la organización y no sea un elemento de producción, que trabaje con responsabilidad, que colaboren con la empresa desempeñando con todo su empeño las actividades correspondientes.

Las PYMES de Matagalpa deberán implementar valores en la organización pensando en el bien de la empresa donde su personal se sienta tranquilo en su lugar de trabajo sin presiones ni preocupaciones lo que hace ser más eficientes y trabajando por la empresa, siendo esta más competitiva.



Un 65% de los propietarios de las (PYMES) implementan en su empresas valores de responsabilidad, el 23% manifiestan crear un ambiente más agradable en la organización, sin conflictos, con buena comunicación y el 12% hacen que el personal sea parte de la organización, esto muestra que la responsabilidad es uno de los valores más importante para el buen desarrollo de las PYMES.

3.4.1 Requisitos que debe cumplir el desarrollo organizacional para alcanzar sus objetivos:

- Que sea un proceso dinámico, continuo y dialectico.
- Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización.
- Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima.

- Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes.

El propósito del Desarrollo organizacional es realizar un análisis de lo que afecta a la organización, realizando cambios inmediatos para mejorar el comportamiento del personal, con el fin de obtener mejores resultados que hagan una empresa más productiva que les ofrezca a los clientes una mejor atención.

En el Municipio de Matagalpa las PYMES deberán realizar análisis internos de la organización con instrumentos como entrevistas, sugerencias, opiniones del personal y realizando reuniones, para ver los puntos donde están fallando darle soluciones inmediatas para el mejoramiento de la organización.

3.5. Preparación para el cambio.

A la capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condición vital.

Las empresas tienen que adaptarse a los cambios externos e internos y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas a otras personas donde el individuo necesita una nueva aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a la organización. (Chiavenato 2008)

3.5.1. Factores que impiden el cambio.

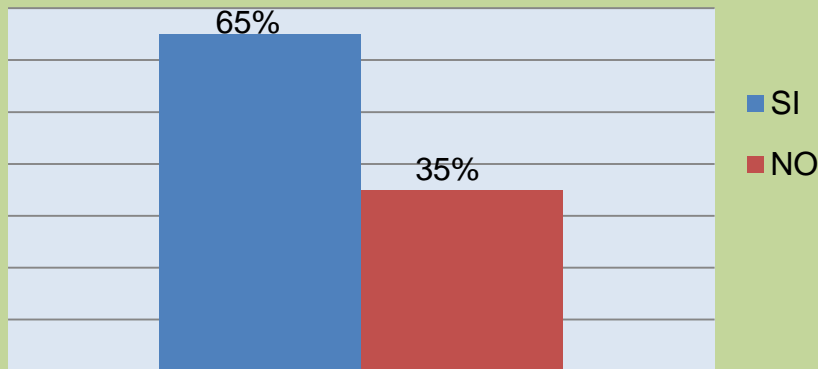
Se vive en un mundo en transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos.

Existente diferentes factores:

- Negación de la realidad: Desconocer, Negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- Resistencia: Resistir al hecho nuevo o ponerse a cambios anticipados.
- Acomodación Inercial: Acomodarse aceptar amorfamente, esperar pacientemente a que las cosas ocurran.
- Cambio Planeado: Percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe, desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- Subversión o revolución. Atacar y destruir lo que existe, reconstruir solo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado.(Chiavenato,2008)

Gráfica 36

¿Sensibiliza a sus trabajadores acerca de la importancia del cambio para el Desarrollo de la organización?.



Autoría Propia.

Un 65% de los propietarios de las PYMES sensibilizan a su personal acerca de la importancia del cambio y las rotaciones, un 35% manifiestan que no lo hacen, muestra que la mayoría los propietarios sensibilizan al personal antes de realizar los cambios ya que es para el mejoramiento de la empresa. Es necesario que el resto de las (PYMES) comiencen a sensibilizar a su personal para evitar conflictos, miedo, incertidumbre, negación a los cambios dándole a conocer los beneficios que obtendrían las empresas y el personal realizando nuevas actividades.

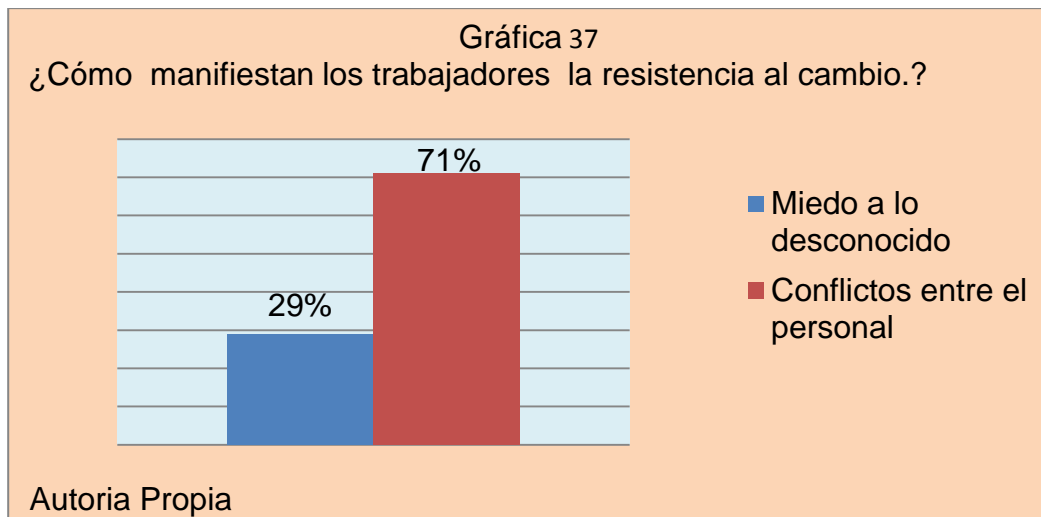
3.5.2. Resistencia al cambio.

“Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar, ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce al nivel de las personas. Se trata de una reacción normal del organismo humano, a nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por: ” (Faria Mello, 1996 P.60)

- Mecanismo de defensa de negación de la realidad.
- Percepción selectiva.
- Desconfianza.
- Recelo de perder las cosas buenas actuales.
- Inseguridad Personal.
- Miedo a lo desconocido.
- Conflicto de selección.

Siempre en las organizaciones cuando van a realizar nuevos cambios internos como avances tecnológicos, modernización en los manuales administrativos etc., siempre existen opiniones en contra a estos nuevos hechos, debido a que existe la incertidumbre de lo que pueda ocurrir al realizar estos cambios sin tomar en cuenta que esto más bien es para que exista una organización más experimentada con los diferentes ramos que hay dentro de las empresas.

En las PYMES del municipio de Matagalpa no deberían de realizar cambios inmediatos sin antes tomar en cuenta la posición del personal, en cuanto a estos procedimientos, esto los llevaría a evitar muchos conflictos que surgen con el personal, para que estos estén conformes con las decisiones tomadas y no afecten a la empresa ya que estos resultados benefician a los clientes por medio de la atención que reciben.



Con la entrevista realizada a los propietarios de las PYMES se observa que un 71% de los trabajadores manifiestan la resistencia al cambio ocasionando conflictos internos y el 29% expresa que tienen miedo a lo desconocido, lo que significa que temen perder muchas cosas que han ganado en años de trabajo.

3.5.3. Procesos para reducir o extinguir la resistencia al cambio.

- Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
- Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y reacciones.
- Expresión de los sentimientos y emociones.

Los propietarios de las organizaciones deben sensibilizar a su personal para realizar cambios, rotación de personal o nuevos hechos internos de la empresa, por lo general estos cambios provocan desconfianza, inseguridad, miedo a perder lo que han ganado ya que están acostumbrados a sus puestos de trabajo, que es estático y anticuado, en cambio un si ocupan nuevos cargos y por ende mayores responsabilidades, deben de tomar en cuenta que estos cambios mejoran el funcionamiento de la empresa, un buen desarrollo organizacional es dinámico e innovador con visión al futuro.

3.5.4. Rotación de personal:

“Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de persona entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas. En general, la rotación de personal se expresa mediante la

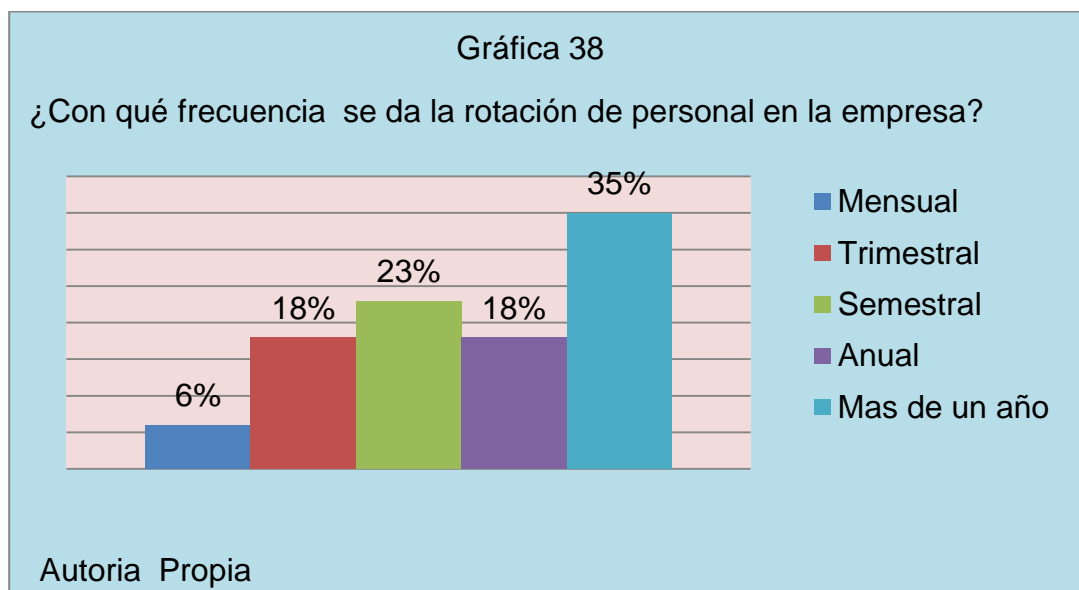
relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnóstico, dictar disposiciones o establecer predicciones”. (Chiavenato: 2000, p 188).

3.5.4.1. Diagnóstico de la causa de rotación de personal.

“Como ocurre con todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema es medir y evaluar con exactitud un funcionamiento a través de resultados, la adecuada utilización de los recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que en sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento, que permitiera diagnosticar los correctivos y ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los mismos para mejorar el desempeño del sistema”. (Chiavenato: 2000, p 194).

Las empresas al realizar un diagnóstico de los problemas que se dan en la organización que no son satisfactorios, deben tomarse medidas implementadas al corregir los inconvenientes para mejorar el desempeño de estas, como los retiros inesperados del personal indagando porque se dan estas situaciones inesperadas, también evaluar el desempeño de los trabajadores en la organización por medio de la opinión, entrevistas, buscando las causas de los retiros futuros dándoles respuestas y soluciones a los problemas que no afecten el ambiente de la organización donde sea agradable trabajar y evitar esta situación.

En las PYMES del municipio de Matagalpa pueden utilizar instrumentos como: La observación, reuniones más frecuentes con el personal de trabajo que les brinde información necesaria para tomar decisiones a la hora de la rotación de personal para hacer una buena elección de quién va a ocupar la vacante, si es esa la personal ideal, si cuenta con los requisitos necesarios para desempeñar las funciones que pide la organización, realizando estos diagnósticos con anticipación al momento de elegir a la persona indicada haría que las empresas fueran más competitivas, en el sector comercio y para las industrias esto los haría ser más productiva.



Un 35% de los propietarios de las PYMES manifiestan que la rotación de personal se da a más de un año ya que haciendo muchos cambios les afecta a la empresa, el 23% semestral debido a que son trabajos temporales o por abandonos un 18% anual y trimestral y el 6% mensual, no es rentable para las empresas el cambio seguido del personal.

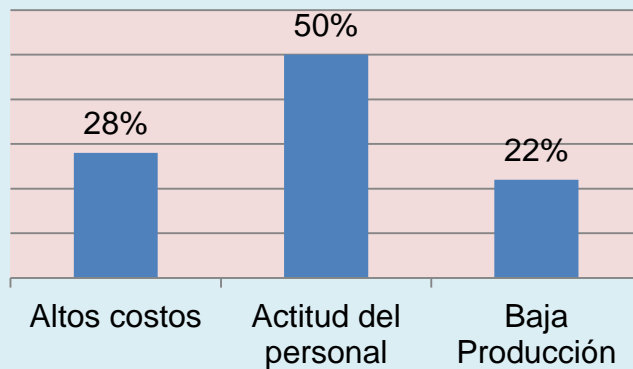
La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de cierto fenómeno producido en el interior o el exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

- Efectos en la producción. Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada, producción inferior por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado, inseguridad inicial del nuevo empleado.
- Efectos en la actitud del personal: Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira, o por el empleado que se inicia en su cargo. Influencias de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y en la actitud de los clientes y proveedores.
- Costo extra laboral: Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante, tiempo adicional de producción causado por la eficiencia inicial del nuevo empleado, entrenamiento al nuevo trabajador.(Chiavenato 2000 P.194)

En la organización la rotación de personal provoca efectos al personal y a la producción, generada por la vacante dejada al llegar el nuevo reemplazo hasta que este se adapte a su trabajo, en la actitud del personal transmitida a los compañeros por el empleado que se retiró, también provoca ciertos costos extra laborales necesarios para cubrir la vacante que se presenta ya que se ocupa tiempo adicional del supervisor invertidos en el nuevo trabajador, también otro problema que se refleja la falta de calidad de los productos o servicios prestados.

En las PYMES del municipio de Matagalpa cuando se realizan rotaciones, deberán evaluar el desempeño de personal con el que cuenta la empresa buscando el personal más apto para ocupar la vacante, con esto se evitaría el retraso a las operaciones diarias, si se diera lo contrario de buscar otro personal que no sea parte de la empresa perjudicaría las operaciones momentáneamente hasta que este se adapte a las funciones de la empresa.

Gráfica 39.
¿Cómo afectan a la empresa estos cambios?



Autoria Propia.

Según los propietarios entrevistados de las PYMES del municipio de Matagalpa les afectan las rotaciones o los cambios inesperados según ellos un 50% en la actitud del personal dentro de la empresa, un 28% les provoca altos costos en contratar nuevos instructores para entrenar al nuevo integrante y un 22% les afecta al bajar su producción esto sucede más que todo el sector industrial, los cambios de actitud se dan por celos de quien ocupa la nueva vacante, estos cambios provocan inconformidad de la selección del nuevo cargo.

3.6. Planeación de personal.

“Es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo, se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante.

En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada "Mano de obra directa" (Personal pagado por horas directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo).

En las empresas no industriales, la planeación de la llamada "Mano de obra indirecta" (Personal de supervisión, de oficina, de ventas etc.) se realiza por los diversos departamentos de la organización como la planeación y control de la producción". (Chiavenato 2000 P. 210)

Cuando se va necesitar personal en una organización, es muy importante seleccionar personas capaces de desempeñar las actividades futuras en la organización de acuerdo al cargo que se le otorgue para el buen funcionamiento de esta. Es un proceso de selección muy riguroso ya que se necesita estar seguro de lo que se quiere para la organización.

En las PYMES del municipio de Matagalpa antes de seleccionar un personal fijo o temporalmente para su organización se le da un tiempo de "Prueba" donde se les imparten capacitaciones de cómo realizar las tareas que se le asignen de acuerdo a los objetivos que se quieren lograr en las organizaciones y según como se desempeñe en estos trabajos se quedará o no en el puesto vacante.

3.6.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre las dos variables, número de personas y demanda del producto o servicio, está influida por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros.

3.6.2. Modelo basado en segmentos de cargos.

Es usado para modelos de empresas grandes.

3.6.3. Modelo de situación de puestos claves.

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de situación u organigramas de carreras son representación visual de quien sustituye a quien de la eventualidad de quien sustituya a quien.

3.6.4 Modelo basado en el flujo del personal.

Intenta caracterizar el flujo en las personas hacia dentro de la organización en esta y hacia fuera de ella. Es el seguimiento de entradas, salidas ascensos y transferencias, permiten predecir, a corto plazo las necesidades del personal por parte de la organización.

3.6.5 Modelo de planeación integrada.

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

- Volumen planeado de producción.
- Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal.

El personal es básico, importante e indispensable en las organizaciones para realizar las diferentes actividades. Existen diferentes modelos que definen al personal de las empresas, uno de estos modelos, es que las organizaciones cuentan con organigramas para establecer las funciones que tienen los trabajadores dentro de las empresas por ejemplo las entradas y salidas, los ascensos, las transferencias que se están realizando, de esta manera se dan cuenta de lo que sucediendo. Se solicita más personal cuando la demanda de los productos aumenta.

En pequeñas y medianas empresas el personal es indispensable debido a que estos son los principales para el desarrollo de las empresas. Ejemplo, en épocas especiales de mayor demanda de productos las PYMES requieren más personal para dar una mejor atención a los clientes.

3.7. Estrategia.

“Determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de curso de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines.

Para constituirse en esfuerzo de cambio planeado, con mayor posibilidad y probabilidad de auto sustentación e institucionalización, el desarrollo organizacional debe orientarse por una estrategia. Diferentes maneras de concebir la permanencia de ese esfuerzo en una implementación continuada y coherente, conducen a diferentes modelos estratégicos”.

Toda empresa tiene un propósito y sus objetivos establecidos para mejorar y crecer como organización, por eso el personal es uno de los principales para lograr estos fines, logrando implementar estrategias orientadas al personal donde se realicen eficientemente los diferentes planes de trabajo creando un ambiente más dinámico y agradable.

Las PYMES del municipio de Matagalpa deben implementar estrategias enfocadas a los cambios que beneficien a la organización, logrando alcanzar los objetivos propuestos por medio de ideas claves para el crecimiento de la organización para que sea más competitiva en el mercado.

3.7.1. Modelo situacional contingencial. Estrategia de desarrollo organizacional que se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos.

La acción de desarrollo organizacional se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas en cada diagnóstico suministra la base para un pronóstico y consecuente planeación de intervenciones de desarrollo organizacional.

3.7.2 Modelo idealísimo educacional. Se parte de la premisa de que un esfuerzo sistemático de desarrollo organizacional, necesita basarse en cambios personales y grupales apoyando en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial.

La necesidad de crear “masa crítica” (Número de individuos) y de asegurar la auto sustentación e institucionalización de los cambios, así como la extensión, profundidad e interrelación de los conceptos por asimilar, llevan a la concepción de un esfuerzo educacional que abarque hasta la implantación de modelos ideales.

3.7.3 Modelo de dialéctica síntesis.

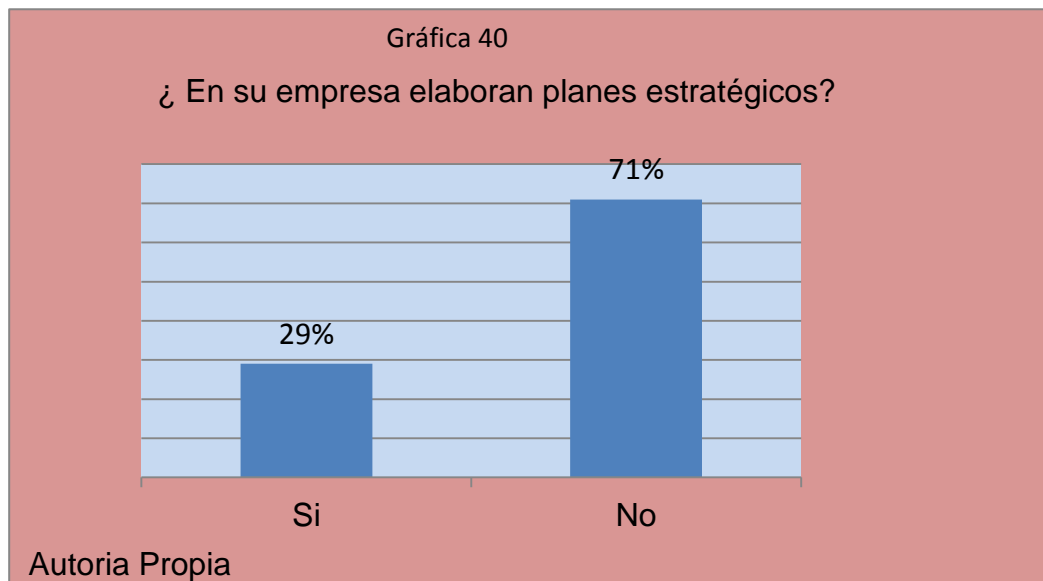
Estrategia en que se contrapone una visión idealística de “Nuevas Posibilidades” a la visión realista de percepción y comprensión de las “condiciones y limitaciones actuales”, aclarada por una visión del futuro.

3.7.4 Modelo tecno estructural.

Estrategia que tiene por fin obtener cambios de efectos sistémicos a partir de modificaciones sistemáticas de: Estructura de organización, diseño de cargos y tareas, procedimientos administrativos (Previsión, planeamiento, organización, información, dirección, coordinación y control. (Stoner1996 p. 291.)

Es muy importante que las empresas a la hora de establecer las estrategias que desean para el buen funcionamiento, se basen por los diagnósticos realizados por medio de las opiniones del personal para ver en que estan fallando e intervenir de manera que se solucionen los problemas que se dan para trabajar de manera eficiente, realizar la estructura de la organización de acuerdo a las tareas, los cargos que los desempeñen personas eficaces y se cumpla con las metas de la organización.

Muchas empresas del municipio de Matagalpa deben realizar diagnósticos por medio de la observación donde se hallan problemas que afectan a la empresa para establecer sus estrategias de desarrollo del personal de manera que trabajen más eficientemente y hace que la empresa cumpla con sus metas y sobre todo que sea competitiva.



Según la gráfica 39 de las entrevistas realizadas a los propietarios (Anexo #4) las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) el 71% no elaboran planes estratégicos, y el 29% si los elaboran.

Esto no quiere decir que las empresas no cuentan con planes estratégicos si no que realizan planes de una manera empírica, estos buscan implementar nuevas formas para tratar de mejorar, crecer y mantener buenas relaciones con el personal.

3.8. Procesos de desarrollo Organizacional.

“El Desarrollo Organizacional es un enfoque situacional o de contingencia para elevar la eficacia de las empresas. Aunque para lograrlo se emplean diversas técnicas, el proceso suele involucrar los pasos que se muestran a continuación” (Chiavenato 2000, P 596)

3.8.1. Recolección y análisis de Datos: Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizaran para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del Desarrollo Organizacional e incluye técnicas y métodos para describir el

sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.

3.8.2. Diagnostico Organizacional:

A partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades así como las metas y los objetivos.

El diagnostico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación. El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. El paso 3 consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. Estos tres pasos implican ciertas acciones que se deben desarrollar en la organización, así los describimos como sigue:

Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos. El desarrollo organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.

El requerimiento para las actividades de diagnóstico se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o "lo que es", y la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

Una forma alternativa de conceptualizar al componente del diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo. De una comparación de "lo que es" con lo que "debería ser", proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas.

3.8.3. Acción de Intervención:

Es la fase de implementación del proceso del desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de la acción planeada del proceso de desarrollo organizacional que le sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización. Esta fase no es la final del desarrollo organizacional, dado que este es continuo. La intervención se puede efectuar por medio de diversas técnicas que veremos más adelante.

3.8.4. Evaluación:

“Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnostico cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente”. (Chiavenato 2000 p. 596.)

Estos procesos de desarrollo son pasos para identificar los problemas que se dan en las organizaciones, cuando se ve involucrado el personal que es el principal, para un buen desarrollo organizacional y cómo darle soluciones a estas irregularidades. Primero que todo se hace una recolección de los datos de donde se está fallando, con el diagnóstico se identifican los problemas y establecer las metas y cumplirlas.

La intervención más que todo es para darle solución a estos efectos ocasionados por un mal funcionamiento interno en la empresa, busca como hacer que el personal trabaje más eficiente y realice sus funciones correctamente, que sean colaboradores para beneficio de la organización.

La pequeñas y medianas empresas deben de enfocarse de cómo mejorar la eficiencia del personal ya que por medio de él, se les brinda una mejor atención a los clientes, que se sienta satisfecho de la atención que reciben en las organizaciones, ellos son fuentes de publicidad para incrementar las ventas de los bienes que se ofrecen y llegar a tener un puesto más competitivo en el mercado.

3.8.5. Intervención.

“Las intervenciones del Desarrollo Organizacional están orientadas a un sin número de problemas y oportunidades específicos, las intervenciones son solo un componente de la fórmula del desarrollo, son series de actividades estructurales en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (Grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea a una serie de tareas, en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional”.(Chiavenato 2000p. 422)

3.8.5.1. El principio de la profundidad de las intervenciones.

“Son aquellos ligados a los valores personales, cargados de emocionalidad, vitales en el sentido de identidad personal, ligados a la estructura de la personalidad y la preservación del ego individual.” (Faria Mello,1996 P.89)

- La dependencia directa en relación a la competencia especializada del agente de cambio.
- La centralidad o esencialidad de ser el individuo el objetivo del esfuerzo de cambio. Disminuye por tanto la probabilidad de que los beneficios de la intervención se transfieran a otros miembros de la organización.
- La falta de acceso directo a las informaciones necesarias para una intervención eficaz. En los niveles más superficiales de intervención, las informaciones se encuentran en registros escritos, o son observables directamente, o pueden obtenerse sin grandes dificultades por medio de cuestionarios o entrevistas.

3.8.5.2. Intervención tecno estructural:

3.8.5.2.1 Intervención de Diseño estructural: implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones. El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización. (Guizar, P.263).

3.8.5.2.2 Diferenciación e integración: Hace hincapié en determinadas dimensiones de la organización en particular en la estructura y la relaciones entre grupos.

3.8.5.2.3 Diseño estructural: se basa en la necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva la división de la mano de obra. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

3.8.5.2.4. Organización colateral: es una estructura paralela de la organización formal, y que el administrador puede emplear para apoyar la estructura, atiende situaciones que difícilmente serian organizadas por la organización formal.

3.8.5.3. Técnicas de Intervención:

3.8.5.3.1 Intervención del desarrollo organizacional a nivel individual: EL entrenamiento de la sensibilidad.

El entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Los grupos llamados T incluyen alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

3.8.5.3.2 Intervención del desarrollo organizacional para dos o más personas: Análisis transaccional.

Es la técnica usada para el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales se dan por medio de transacciones como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Se trata de una técnica destinada a los individuos y no a los grupos dado que se concentran en los estilos y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles, así mismo a dar repuestas naturales y razonables. Reduce los hábitos destructivos de la comunicación, y hace que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones para hacerlas más abiertas y honestas.

3.8.5.3.3. Intervención del Desarrollo Organizacional para equipos y grupos: Consultoría de procedimientos.

Cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos e información. Este opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones del equipo que tiene el objeto de volverlo más sensible a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad.

Se trabaja para que comprendan la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo, a mejorar los medios con los que trabajan junto y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan resolver problemas y que les permitirán aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración.

3.8.5.3.4. Intervención del desarrollo organizacional para las relaciones intergrupales: Reuniones de confrontación.

Se trata de una técnica para modificar la conducta a partir de la actuación de un consultor interno o externo. Son tratados por medio de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa el comportamiento del otro. En reuniones, un grupo presenta los resultados de las evaluaciones al otro y se le hacen preguntas relativas a sus percepciones.

Luego se inician las críticas en cuanto a las partes involucradas, se llega a la solución constructiva del conflicto y se eliminan las barreras intergrupales.

3.8.5.3.5. Intervención del desarrollo organizacional para la organización en su conjunto: Retroalimentación de datos.

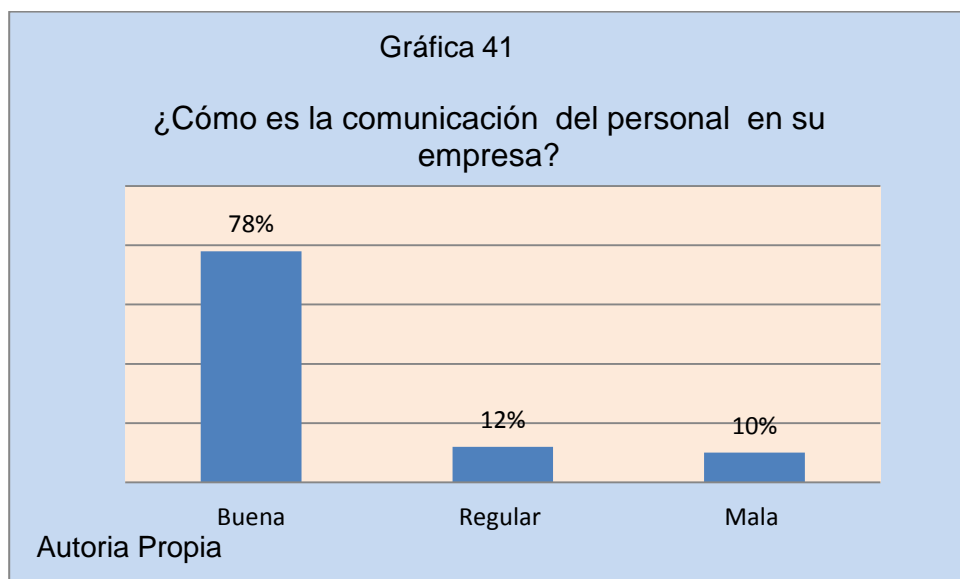
Llamada técnica para recolectar y proporcionar información, “es una técnica de modificación de conducta, la cual parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente. La retroalimentación de datos o retroinformación de datos permita el aprendizaje de nuevos datos respecto a uno mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización”.

La recopilación de datos por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales, como la moral, el sistema de premios, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc.

Los resultados son tratados y sometidos a examen en varias reuniones con el personal de un determinado nivel de la organización, con el fin de planear medidas correctivas. (Chiavenato 2000p. 422)

Existen diferentes técnicas de intervenciones que buscan lograr el mismo objetivo para modificar el comportamiento de los grupos de trabajos, así como perfeccionar la comunicación con la eliminación de barreras negativas, estas técnicas de intervención están destinada a los individuos para volverlos más sensibles a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación la confianza y creatividad.

En las PYMES de Matagalpa al implementar las técnicas de intervención para mejorar los medios con los que trabajan, juntos podrían desarrollar habilidades que necesitan para resolver problemas, que les permitan aumentar su eficiencia con una mejor cooperación e integración, por medio de reuniones con el personal y el encargado con el propósito de analizar estos resultados para buscar medidas correctivas, para un mejor desempeño en sus actividades buscando una atención más eficaz para los clientes donde las empresas llegarían a estar en un nivel más competitivo.



En las entrevistas realizadas a propietarios de las PYMES un 78% opina que la comunicación con el personal es buena un 12% regular y el 10% mala esto muestra que en la mayoría de las PYMES tratan de llevar una mejor comunicación con el personal ya que esta es de gran importancia para la realización de las actividades de la organización.

3.8.6. Características.

3.8.6.1. Enfoque dirigido a la organización en su conjunto.

“El Desarrollo Organizacional involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en que surjan. El Desarrollo Organizacional es un programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas” (Chiavenato 2000 p)

3.8.6.2 Orientación Sistemática.

El Desarrollo Organizacional se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización; las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales.

El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia está puesta en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por aislado.

3.8.6.3 Agente de cambio.

El Desarrollo Organizacional emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o las políticas de la empresa. El director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio.

Este también trabaja con la dirección, de modo que resulta una relación de tres vías: el director de recursos humanos, la dirección y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno o un departamento de desarrollo organizacional para detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.

3.8.6.4. Solución de problemas.

El Desarrollo Organizacional hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teórico Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por lo tanto, utiliza la investigación-acción, que es una característica fundamental del desarrollo organizacional. Una definición de desarrollo organizacional podría ser: Mejora organizacional por medio de la investigación-acción.

3.8.6.5. Aprendizaje por experiencia.

Los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencias a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El desarrollo organizacional ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o recongelar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente.

3.8.6.6. Procesos de grupos.

El desarrollo organizacional se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación.

Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.

3.8.6.7 Retroalimentación.

El desarrollo organizacional procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La retroalimentación proporciona información a las personas sobre la conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en la que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas.

3.8.6.8 Orientación situacional.

El desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

3.8.6.9. Desarrollo de equipos.

El propósito general del desarrollo organizacional es construir equipos de trabajos dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales. (Chiavenato 2000 pag.594)

Según estas características de desarrollo organizacional, todas se enfocan y buscan como mejorar la salud y eficiencia en las organizaciones, existen muchas características como la focalización en toda la organización es un programa amplio que busca que todas las partes de la organización estén bien coordinadas, otra característica es la orientación sistémica, es lograr que todas las partes se relacionen y trabajen en conjunto. Los agentes de cambios son personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de las organizaciones, así como estas características existen otras que se enfocan en analizar los comportamientos del personal buscando soluciones por medio de discusiones, debate y emprender las acciones correctivas más eficaces para estas situaciones.

Se busca mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas para un ambiente más agradable en la organización de manera que se enfoquen para aumentar los niveles de competitividad de la empresa.

Las PYMES del municipio de Matagalpa para que puedan ser competitivas, deben de implementar características de desarrollo organizacional, que les ayude a buscar posibles soluciones a los problemas que se les presenten en la organización, con las experiencias adquiridas a través de circunstancias anteriores tomando medidas correctivas para mejorar los niveles de eficiencia del personal.

3.8.6.10. Entrenamiento.

"Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos". (Chiavenato 2000 pág. 556)

Dentro de una concepción más limitada, el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. Se considera que el entrenamiento es una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestas.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambios del comportamiento:

- **Transmisión de información:** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimiento.
- **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:**

Es el cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes relacionados con los clientes o usuarios.

- **Desarrollo de concepto:**

El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

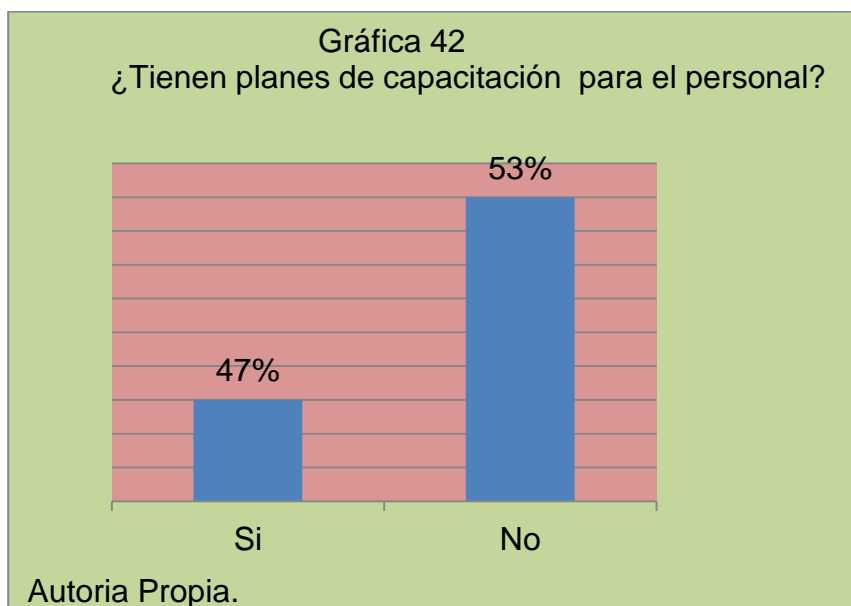
Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo de personal continuo, no solo en su campo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (Chiavenato 2000 pág. 556).

El entrenamiento es parte de la formación de personal de las empresas para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades para desempeñar cualquier tarea que se le asigne, para que esté preparado a los nuevos cambios modernos o tecnológicos que se dan constantemente en el ambiente exterior donde los clientes son más exigentes a estos nuevos cambios.

El entrenamiento en general se refiere a los cambios de actitudes negativas por actitudes más favorables aumentadas la motivación lo que crea un clima más satisfactorio entre los empleados y para la empresa.

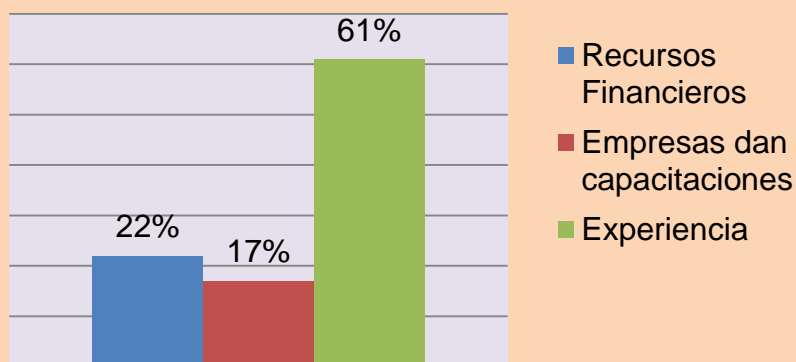
Las PYMES deben de tomar los entrenamientos al personal como una inversión para la organización ya que obtendrían mayores ganancias debido a que las nuevas habilidades y conocimientos que poseen los implementarían en la organización para satisfacer a los clientes ya que el personal se encuentra más motivado y realizan mejor su trabajo, esto hace que las empresas tomen una mejor posición en el mercado.



Un 53% de los propietarios de las PYMES entrevistados manifiestan no tener planes de capacitación para el personal, el 47% si cuentan con planes esto muestra que en la mayoría de las PYMES no capacitan al personal, esto puede ser por falta de recursos económico, debido que al impartir capacitaciones incurren gastos extras y las PYMES no cuentan con este tipo de presupuesto.

Gráfica 43

Para dar capacitación al personal ¿Qué recursos utiliza?



Un 61% de las PYMES entrevistadas (anexo #4) el recurso que utilizan para dar capacitaciones es por medio de las experiencias, un 22 % cuenta con recursos financieros para poder dar estas capacitaciones y el 17% las empresas que proveen los productos apoyan a las PYMES impartiendo capacitaciones, esto muestra que la mayoría de las PYMES por medio de la experiencia que obtienen a lo largo del tiempo se hacen entrenamientos por parte de los mismos trabajadores y de los propietarios.

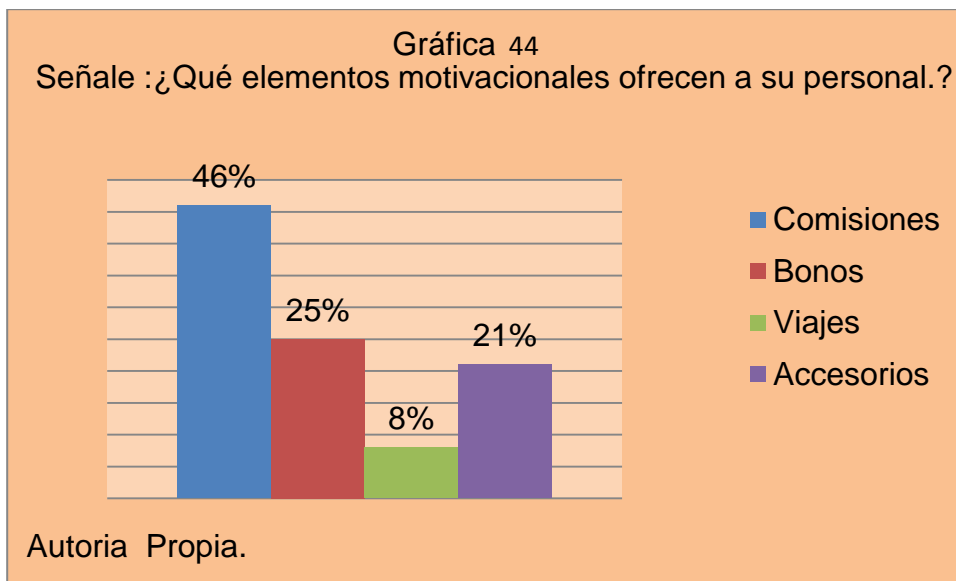
3.9 Motivación.

“La motivación se centra cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos sobre esta con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo. De los factores internos que influye en la conducta humana, daremos especial atención en la motivación para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación de manera general es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona.

La motivación funciona en términos de fuerza activa e impulsoras, que se traducen en palabras como deseos y recelos, busca alcanzar una meta determinada.” (Chiavenato 2000 P. 68)

Se emplean las motivaciones cuando el personal no desempeña bien sus obligaciones y disminuyen el proceso productivo, estas motivaciones vienen a darles nuevos giros al negocio, tener un personal más activo donde se siente un ambiente más agradable y realice las actividades con mayor eficiencia.

En las PYMES de Matagalpa muchas empresas a las que se realizaron las entrevistas buscan como motivar a su personal por medio de estímulos ya sean morales materiales con el objetivo de obtener un mejor grado de desempeño para el cumplimiento de las metas establecidas en la organización.



Esta gráfica muestra que un 46% de los elementos motivacionales que brindan las organizaciones para el personal son las comisiones por ventas de esta manera hace que el trabajador eleve sus metas de ventas un 25% les dan bonos como estímulos, un 21% accesorios y un 8% viajes a los mejores empleados de las empresas.

3.9.1 Incentivos:

“Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (Salarios, Premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos”. (Gary Dessler, 1994:P. 454)

3.10. Visión al futuro.

“La visión del negocio se refiere a aquello que la organización desea en el futuro es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses más podrá cumplir con sus propósitos la visión organizacional debe ser inspiradora eso depende de”: (Chiavenato 2008 Pág. 21).

3.10.1 Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio:

Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio o sea la situación futura que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva:

3.10.2 Delinear la situación futura: Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar para alcanzarlo necesita la cooperación de todos los grupos de interés.

3.10.3 Proporcionar un enfoque:

Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones, cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente ya que hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía fundamental de la autoridad y el trabajo en equipo. (Chiavenato 2008 Pág. 21.)

Toda empresa elabora una visión de lo que quiere en el futuro donde buscan como incrementar sus inventarios y que el personal trabaje eficientemente para incrementar sus ventas, la visión más que todo es para tener en cuenta lo que se quiere lograr que el personal se integre a esta visión de la organización realizando mejor sus actividades diarias ya que ellos forman parte de la organización y se benefician de ellas.

En las PYMES del municipio de Matagalpa tienen establecidas su visión que es ser más competitivo en el mercado, esto se logra con la ayuda del personal que trabaje eficientemente sin causar negativas a la organización y se enfoque mejor a la atención hacia los clientes que son lo principal ya que por ellos se llega a estos niveles de competitividad.

V. CONCLUSIONES.

Una vez finalizada la investigación sobre la influencia que tiene el Desarrollo Organizacional en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2010 se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.** Se determinó que el desarrollo organizacional tiene muchas influencias en las Pequeñas y Medianas Empresas ya que todas cuenta con recursos humanos que es de gran importancia para el desempeño de las actividades de la organización. Por medio del desarrollo organizacional se evita que existan conflictos internos en la empresa, para crear un ambiente más agradable.
- 2.** De las características del desarrollo organizacional se identificaron tres de las más importantes que aplican las PYMES son capacitación por medio de la experiencia, recursos financieros destinados al pago de capacitaciones, capacitaciones impartidas por las empresas proveedoras, todas estas se aplican a las PYMES contribuyendo al logro de mayores niveles de competitividad.
- 3.** La comunicación es uno de los elementos esenciales para el funcionamiento interno dentro de la organización, otro elemento es la motivación a los trabajadores, también la capacitación a estos beneficia a la organización ya que va a contar con un personal con mayores conocimientos que les brinden a los clientes una mejor atención y para el sector industrial se obtendrán mayores niveles de productividad lo que los hará ser más competitivos en el mercado.

VI BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ Chiavenato Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición McGraw-Hill Interamericana S.A 699 Pág. Bogotá Colombia.
- ✓ Chiavenato Idalberto (2008) Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, McGraw-Hill Interamericana S.A 500 Pág.
- ✓ Dessler Gary (1994), Administración de Personal, Sexta Edición 714 Pág.
- ✓ De Faria Mello Fernando Achilles (1996) Desarrollo Organizacional Editorial Limusa 181 Pág. México.
- ✓ French Wendell L. (1996) Desarrollo Organizacional Quinta Edición Hispanoamericana S.A. Pág. 367 México.
- ✓ Guizar Montufar Rafael (2008) Desarrollo Organizacional Tercera Edición 543 Pág.
- ✓ Koontz Harold (2004) Administración Doceava Edición 804 Pág. México.
- ✓ Robbins Stephen P. (2009) Comportamiento Organizacional Decimotercera Edición 718 Pág. México.
- ✓ Stoner Jim (1996) Administración Sexta Edición Hispanoamericana S.A 658 Pág. México.
- ✓ Werther William B / Keith Davis (2008) Administración de Recursos Humanos Sexta Edición 610 Pág. México.

VII ANEXOS

Anexo # 1

LISTA DE GERENTES ENTREVISTADOS DE LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA.

1. Librería Mayon: Aura Lila Olivas.
2. Beneficio Selva Negra: Eliseo Rodríguez.
3. Ferretería INCOMACON: Juan Francisco Castro.
4. Almacén Mí Favorita: Francisco González.
5. Agua del Bosque: Ramona Rivera.
6. Ocular Láser: Linda Olivas.
7. Miscelánea San Juan: Juan Pablo Chavarría.
8. Distribuidora Mayra: Mayra Flores de Aldana.
9. Distribuidora Rizo Jarquín: Félix Pedro Rizo.
10. Castillo del Cacao: Robinson Lenin Blandón.
11. Su Norte: Eduardo Quintero Núñez.
12. Distribuidora Los Robles: Pedro Alejandro Martínez.
13. Distribuidora San José: José Francisco Lumbí.
14. Distribuidora Isabel Yader Zeledón.
15. Sport Mundial: Lic. Rosa Gutiérrez Palacios
16. El punto Guanuca: Alejandro Andino.
17. Suplidora Matagalpa. Lic. Heidi García.

ANEXO #2

COMERCIAL LOS ROBLES.



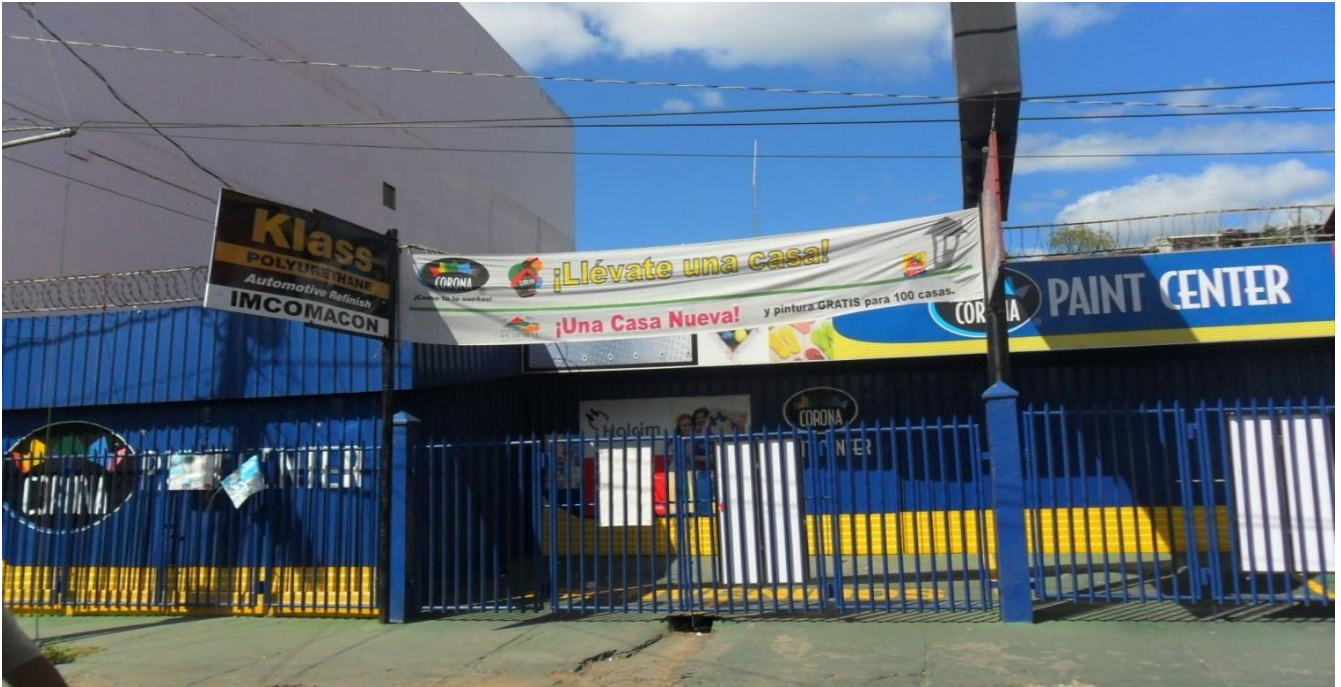
DISTRIBUIDORA EL PUNTO GUANUCA.



CASTILLO DEL CACAO.



FERRETERIA INCOMACON.



OCULAR LASER.



LIBRERÍA MAYON



SUPLIDORA MATAGALPA



AGUA DEL BOSQUE



ALMACÉN MI FAVORITA



DISTRIBUIDORA MAYRA



DISTRIBUIDORA SUNORTE



Anexo # 3

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variables	Sub Variables	Indicadores	Preguntas	Realizadas a:	Instrumentos
Desarrollo Organizacional	Objetivos del Desarrollo Organizacional Valores del desarrollo organizacional.		1. ¿Conoce acerca del Desarrollo Organizacional? 2. ¿Cómo es la comunicación del personal en su empresa? 3. ¿Qué objetivo le gustaría lograr a través del desarrollo organizacional? 4. ¿Qué valores implementa para un mejor desarrollo organizacional?	Gerentes	Entrevistas
	Preparación para el cambio		5. ¿Sensibiliza a los trabajadores acerca de la importancia de los cambios para la organización?	Gerentes	Entrevistas
		Rotación de personal.	6. ¿Con qué frecuencia se da la rotación de personal en la empresa?	Gerentes	Entrevistas

			<p>7. ¿Cómo afectan a la empresa estos cambios?</p> <p>8. ¿Cómo manifiestan la resistencia al cambio los trabajadores?</p>		
	<p>Planeación de personal.</p> <p>Estrategia.</p>		<p>9. El personal con que cuenta su empresa ¿Es suficiente para cumplir los compromisos de la organización?</p> <p>10 ¿Cuenta su empresa con un manual de funciones?</p> <p>11. ¿En su empresa Elaboran planes estratégicos?</p> <p>12 ¿Para dar capacitaciones del personal que recursos utiliza?</p>	Gerentes	Entrevistas
	Motivación		13. ¿Qué elementos motivacionales ofrece a su personal?	Gerentes	Entrevistas.

Anexo #4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN – FAREM – MATAGALPA.

Somos estudiantes de la carrera del Quinto año de Administración de Empresas, turno nocturno. Estamos llevando a cabo una investigación con el fin de analizar el Desarrollo Organizacional del personal de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa durante el año 2010. Agradecemos su valiosa colaboración.

Dirigida a Propietarios o Gerentes de las PYMES.

Nombre de la Empresa: _____.

Nombre del Propietario o Gerente _____.

1. ¿Cómo Clasifica su empresa?

Pequeña_____ Mediana_____

2. ¿A qué sector pertenece su empresa?

Comercial_____ Industrial

3. ¿Cuál es el número de trabajadores con que cuenta su empresa?

De 30-60 _____ De 61 a 100_____

4. ¿Sus activos totales anuales se encuentran entre:

De C\$ 0- 1.5 millones _____ De C\$1.6 a 6 millones

5. ¿Sus ventas totales anuales se encuentran entre:

De C\$0- 9millones _____ De C\$9.1 a 40 millones

6. ¿Su empresa es de origen familiar?

Si _____ No _____

7. ¿El lugar de operaciones de su empresa es el mismo donde se inició?

Si _____ No _____

8. ¿Cuál es el mercado al que usted atiende?

Municipal _____ Departamental _____ Regional _____

9. ¿Conoce alguna Ley que le beneficie como PYMES?

Ley 645 promoción, fomento y desarrollo a la MIPYMES

Ley 306 de incentivos para industria turística de la república de Nic.

Ley 219 de normalización técnica y calidad.

Conoce más de alguna Ley.

Ninguna.

10. ¿Qué tipo de capacitación ha impartido a sus trabajadores?

Atención al cliente_____

Especialización en el servicio de la empresa_____

Ha impartido más de una capacitación a su personal_____

Ninguna_____

11. ¿Tiene planes de ampliar su negocio en el mercado?

Si_____ No_____

12. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido por parte del gobierno?

Apoyo financiero_____

Información_____

Capacitación_____

Ninguna_____

13. ¿Su empresa dispone de tecnología necesaria que le permite ser más competitivo?

Si_____ No_____

14. ¿Qué nivel de clasificación profesional tiene el administrador de su empresa?

Bachiller_____ Licenciado_____

Técnico medio____-

Técnico superior____

15. ¿El local de su negocio es propio o rentado?

Propio_____

Rentado_____

16. ¿La ubicación de su negocio le facilita la comercialización de su producto?

Si _____ No _____

17. ¿Cómo considera a su competencia?

Muy competitiva _____

Poco competitiva _____

18. ¿De qué manera le está afectando la recesión económica?

Reducción de ventas _____

Reducción de personal _____

19. ¿Cómo considera los niveles de producción de su empresa?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

20. ¿Existe suficiente Materia Prima en el mercado para la elaboración de sus productos?

Mucha _____

Poca _____

Suficiente _____

21. ¿Ha escuchado hablar de panes estratégicos?

Si _____ No _____

22. ¿Qué tipo de estrategia utiliza en su negocio para ser más competitivo?

Atiende a una clientela exclusiva _____

Es líder en precios _____

Sus productos se diferencian de la competencia _____

23. ¿Lleva una contabilidad actualizada en su empresa?

24. ¿Considera que la marca de sus bienes influyen en el momento de la compra?

Mucho _____

Poco _____

Moderadamente_____

25. ¿Hay diversidad de presentación en sus productos?

Mucho___

Poco___

Suficiente___

No_____

26. ¿Qué tipo de descuento aplica a sus productos?

Temporales especiales___

Compras mayores_____

Fidelidad al cliente_____

27. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para impulsar sus productos?

Radial___ Televisiva___ Perifoneo___

Internet___ Afiches___ Mantas___

Vallas___ Volantes___ Poster___

28. ¿Con que frecuencia realiza campañas publicitarias?

Mensual___ Semestral___ Trimestral___

Por temporada___ Anual___

29. ¿Con que frecuencia hace degustaciones o muestreo de sus productos?

Semanal___ Quincenal___ Mensual___ Trimestral___

30. ¿Tiene conocimiento de entrada de nuevos competidores?

Si___ No___

31. ¿Qué estrategia utilizaría para enfrentarse a nuevos competidores?

Estrategias de integración___

Estrategias intensivas_____

Estrategias de diversificación___

Estrategia defensiva _____

32. ¿De qué manera enfoca su atención al cliente?

Atención personalizada _____

Buzón de sugerencia _____

Encuesta de opinión _____

33. ¿Conoce usted acerca del Desarrollo Organizacional?

Si _____ No _____.

34. ¿Qué objetivo le gustaría lograr a través del Desarrollo Organizacional?

Mayor grado de confianza _____ Atención al cliente _____

Mejorar eficiencia del personal _____

35. ¿Qué valores implementa para un desarrollo organizacional?

Responsabilidad _____ Ambiente agradable _____

Que el personal sea parte de la organización _____.

36. ¿Cómo es la comunicación del personal en su empresa?

Buena _____ Regular _____ Mala _____.

37. ¿Cómo se manifiestan los trabajadores a la resistencia al cambio?

Miedo _____ Conflictos.

38. ¿Con que frecuencia se da la rotación de personal en la empresa?

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____

Anual _____ Más de una año. _____.

39. ¿Cómo afectan a la empresa estos cambios?

Altos costos _____ Actitud del personal _____ Baja producción _____

40. El personal con que cuenta su empresa, ¿es suficiente para cumplir los compromisos de la organización?

Si _____ No _____

41. ¿Cuenta su empresa con un manual de funciones?

Si _____ No _____

42. En su empresa ¿Elaboran planes estratégicos?

Si _____ No _____

43. Para dar capacitación al personal ¿Qué recursos utiliza?

Recursos Financieros _____ Empresas dan capacitaciones _____

Experiencia. _____

44. ¿Qué elementos motivacionales ofrecen a su personal?

Comisiones _____ Bonos _____ Viajes _____ Accesorios. _____

