



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellowin de la ciudad de Somoto en el primer semestre del año 2017

Trabajo monográfico para optar

Al título de

Licenciado en Administración de Empresas

Autor/ Autores

- Marbely del Rosario Blandón Escoto
- Marlene Orbelí Pauth Dávila
- Rosa Mabel Rocha Valdivia

Tutor o tutora

- Msc. Alberto Sevilla Rizo
- Msc. Flor Idalia Lanuza

Estelí, 11 de Noviembre 2017



Índice

I.	Introducción	5
1.1	Antecedentes	5
1.2.	Planteamiento del problema	7
1.3	Justificación	8
1.4	Preguntas problemas	9
II.	Objetivos	10
2.1	Objetivo General	10
2.2	Objetivos específicos	10
III.	Marco Teórico	11
3.1	Gestión Administrativa	11
3.1.2	Elementos de la Gestión Administrativa	11
	Tipos de planes	12
	Pasos de la Planeación	14
3.1.2.2	Organización.....	16
	Niveles de la Organización	17
	Importancia de la Organización.....	18
	Principios generales de la Organización	19
	Técnicas de la Organización	21
3.1.2.3	Integración de personal.....	21
	Factores situacionales que afectan la integración de personal	23
	Responsabilidad en la integración de personal	23
3.1.2.4	Dirección	24
	Niveles de la dirección.....	25
	Estilos de dirección.....	25
	Principios fundamentales en la dirección de una organización.....	27
3.1.2.5	Control	28
	Pasos de control	28
	Tipos de control	30

3.1.3	Importancia de la Gestión Administrativa en el DO	30
3.2.	Desarrollo Organizacional (DO)	31
3.2.2	Características del Desarrollo Organizacional	32
3.2.3	Ventajas del Desarrollo Organizacional	35
3.2.4	Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	35
3.2.5	El Proceso del Desarrollo Organizacional	36
3.2.6	Valores del Desarrollo Organizacional.....	37
•	FODA	38
3.3.	MIPYME.....	43
3.3.2	Clasificación de las Mipymes	43
3.3.3	Sector Panadería	44
IV.	Supuestos.....	45
4.2	Cuadro de Operacionalización por Objetivos	46
V.	Diseño Metodológico	49
5.1	Tipo de Investigación.....	49
5.2	Universo de Estudio	49
5.3	Muestra	50
5.3.1	Tipo de muestreo	50
5.4	Técnicas de recolección de datos	50
5.5	Etapas de la Investigación	51
5.5.1	Investigación Documental	51
5.5.2	Elaboración de Instrumentos	51
5.5.3	Trabajo de Campo	52
5.5.4	Elaboración del documento final.....	52
VII.	Conclusiones	69
VIII.	Recomendaciones	80
IX.	Bibliografía	82
X.	Anexos.....	84

Línea N°1: Empresas Familiares

Tema General: Gestión Administrativa para el desarrollo Organizacional.

Tema Delimitado:

Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto en el primer semestre del año 2017.

I. Introducción

El presente trabajo investigativo pretende identificar los factores que inciden en la Gestión Administrativa para el Desarrollo Organizacional en el municipio de Somoto en el primer semestre del año 2017.

Este documento intenta dar a conocer los factores más importantes para explorar como un buen proceso de la gestión administrativa contribuye al desarrollo organizacional y como podrá nuestra investigación a la organización.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma: un primer capítulo de consta de introducción, antecedentes, planteamiento del problema. Un segundo capítulo con objetivos generales y objetivos específicos. En el tercer capítulo se presenta marco teórico, el cual consta de tres ejes: Gestión Administrativa, Desarrollo Organizacional y Empresa. En un cuarto capítulo se muestra la Operacionalización por objetivos y supuestos. En el quinto capítulo se presenta el diseño metodológico aplicado a la investigación, los instrumentos y las muestras. En el capítulo sexto se muestra el análisis de resultados y en el capítulo séptimo se presentan conclusiones, culminando con el capítulo ocho que detalla las recomendaciones.

1.1 Antecedentes

Para la realización de esta investigación se revisaron diferentes fuentes de apoyo en sitio web y en la Biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM – Estelí) entre las cuales se destacan las siguientes Tesis:

Un primer estudio de investigación presentada por Tejeda (2014), titulado “Gestión Administrativa y su mejora en la municipalidad distrital Bellavista Callao (Perú), su objetivo principal es identificar algunas deficiencias como trabajo en equipo, participación de los trabajadores, capacitación, los gerentes no tienen un mínimo de reglas, prefieren tener muy poco contacto y apoyo para los trabajadores de igual manera buscar la aplicación de la Gestión Administrativa y sus mejoras”.

Otra investigación presentada por González Talavera, Herrera Peralta, & Romero Pérez (2014), titulado “Gestión Administrativa de las MIPYMES del sector cuero y calzado del distrito I de la ciudad de Estelí en el año 2013”.

También se encontró otra tesis realizada por López Castillo & Hernández (2011), titulado “Gestión Administrativa que realiza la empresa AEROMAR del municipio de Estelí como intermediaria en los servicios aduaneros durante el período 2009” su objetivo es analizar la gestión administrativa que realiza la empresa, una vez finalizado este informe llegaron a la conclusión de que el sistema aduanero ha tenido un avance en diferentes aspectos tales como económicos, políticos, internacionales, legales y administrativos.

Asimismo se encontró una tesis referente a desarrollo organizacional realizada por Guerrero Hernández, Ramírez García & Toruño Rodríguez, (2017) titulado “Aportes de la Administración de recursos humanos en el desarrollo organizacional del Hospital de Pueblo Nuevo en el primer semestre 2016”.

Por lo tanto, esta investigación a realizar es diferente a las antes mencionadas, dado que esta abordara los factores que inciden en la gestión administrativa para el desarrollo organizacional de la panadería Bellorin en la ciudad de Somoto en el primer semestre del año 2017.

1.2. Planteamiento del problema

La Gestión Administrativa es un proceso que consiste básicamente en planear, organizar, dirigir y controlar, ha sido objeto de estudio desde finales del siglo XIX. Este proceso implementado de manera sistemática provoca que las empresas puedan cumplir de manera efectiva sus objetivos estratégicos logrando su desarrollo organizacional.

Panadería Bellorin tiene más de cuarenta años de estar en el mercado de los cuales en los primeros años tuvo un auge de crecimiento importante, pero en la actualidad ha frenado considerablemente.

La empresa hasta el momento carece de una estructura organizacional definida por no decir nula; no obstante para su desarrollo organizacional debe continuamente mejorar los procesos, adoptando controles eficientes que contribuyan a la estabilidad y rentabilidad financiera.

Lo anterior implica poder comprender como se implementa y como se les da seguimiento a dichos procesos y así poder mejorar las deficiencias.

Un control efectivo de la organización hace que tengamos información real y verificable, además ayuda a los directivos a una buena toma de decisiones, es por ello que se debe tomar la Gestión Administrativa como base fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

Asimismo es importante que en Panadería Bellorin se lleve una base organizacional para que la empresa no pierda calidad en los productos y protagonismo en el mercado, y pensando fatalmente llegar a la quiebra.

1.3 Justificación

Panadería Bellorin es una pequeña y mediana empresa dedicada a la transformación de materias primas en productos alimenticios derivados de harina. En esta empresa actualmente no se lleva un control en la parte organizativa, lo que hace difícil poder dirigir con eficacia la empresa y cumplir con el objetivo principal que es el crecimiento organizacional.

La presente investigación permite describir y evaluar la situación organizativa actual de la empresa en el primer semestre 2017, tomando en cuenta que esto es el pilar fundamental para el crecimiento organizacional de la empresa, pues es aquí donde se fijan los lineamientos para el correcto funcionamiento de las operaciones y optimización de recursos y así poder cumplir con los objetivos propuestos de la Panadería.

El desarrollo de la investigación mejorará las formas de dirigir las actividades, esto implica mejor control de las mismas, la optimización de tiempo y recursos brindando datos oportunos para la toma de decisión adecuada.

Además, la investigación tiene como finalidad proponer estrategias que ayuden a mejorar la estructura organizativa y procedimientos que permita a los usuarios contar con una guía práctica y sencilla sobre las operaciones y de esta manera obtener resultados positivos para el crecimiento organizacional.

1.4 Preguntas problemas

Pregunta directriz:

¿Cuáles son los factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la “Panadería Bellorin”?

Preguntas Específicas:

¿Cuál es el proceso actual de la Gestión Administrativa que se está llevando en la “Panadería Bellorin”?

¿Cuáles son los factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin?

¿De qué manera incide la Gestión Administrativa en el desarrollo organizacional de la “Panadería Bellorin”?

¿Qué estrategias se deben de proponer para que la empresa logre la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la “Panadería Bellorin”?

II. Objetivos

2.1 Objetivo General

- ✓ Analizar los factores que inciden en la gestión administrativa para el desarrollo organizacional en la “Panadería Bellorin” en la ciudad de Somoto en el primer semestre del año 2017.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir el proceso actual de la gestión administrativa en la “Panadería Bellorin” de la ciudad de Somoto.
- ✓ Analizar los factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.
- ✓ Identificar la incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la “Panadería Bellorin”
- ✓ Proponer estrategias que contribuyan a la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la “Panadería Bellorin”.

III. Marco Teórico

El marco teórico está compuesto por tres ejes teóricos: gestión administrativa, desarrollo organizacional y empresa.

3.1 Gestión Administrativa

3.1.1 Concepto

La gestión administrativa es el proceso que está compuesto por un conjunto de pasos, etapas o fases mediante las cuales se aprovechan los recursos con los que cuenta una empresa. Estas etapas se dividen en planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Navarrete, 2013)

3.1.2 Elementos de la Gestión Administrativa

3.1.2.1 Planeación

La planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones, objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012)

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato I., 2007)

Tipos de planes

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) los planes pueden clasificarse como:

- **Misiones o propósitos**

La misión o el propósito identifican la función y las tareas básicas de una empresa, todo tipo de operación organizada debe tener bien definidos, si es coherente una misión o un propósito.

- **Objetivos o metas**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control.

- **Estrategias**

Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

- **Políticas**

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones. Además definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro, también ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

- **Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

- **Reglas**

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple, la finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse, éstas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción.

- **Programas**

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado, por lo general cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

- **Presupuestos**

Un presupuesto es en términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible.

Pasos de la Planeación

Así mismo Koontz, Wehrich, & Cannice (2012, págs. 113-117) detallan los siguientes pasos de la planeación:

- **Estar atentos a las oportunidades**

Aun cuando precede a la planeación real y por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar.

- **Establecer objetivos**

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

- **Desarrollar premisas**

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan.

- **Determinar cursos alternativos**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes, pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

- **Evaluar cursos alternativos**

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo, o bien puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la empresa.

- **Seleccionar un curso**

Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión, en ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

- **Formular planes derivados**

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

- **Cuantificar los planes mediante presupuestos**

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con

las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital.

3.1.2.2 Organización

La organización es un término que suele utilizarse sin precisión a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, en otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa, pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La organización está orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente, además que la organización es una entidad social porque la conforman personas; se enfoca a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados, generar utilidades o proporcionar satisfacción social. Así mismo propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros, en este sentido la palabra organización significa cualquier función humana orientada intencionalmente a conseguir determinados objetivos. (Chiavenato I., 2007)

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) señala dos aspectos de la organización:

Organización formal

Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo inherentemente inflexible, o que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.

Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

La organización informal

Una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales. Además es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí, de este modo las organizaciones informales que no aparecen en el organigrama.

Niveles de la Organización

Según Chiavenato (2007) la organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

- **Organización global:** Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.
- **Organización departamental:** Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
- **Organización de tareas y operaciones:** Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas, es el denominado diseño de cargos o tareas, esto se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

Importancia de la Organización

Guillén Pérez (2013) describe los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Según de la Peña Martínez (2013) existen principios generales y técnicas de la organización que se detallan a continuación:

Principios generales de la organización

- **Unidad de objetivos con eficiencia**

Establece que todas las actividades que se realizan en la organización, sin importar el nivel de actuación, deberán estar orientadas al logro del objetivo organizacional. Al igual que solo deberán efectuarse las tareas necesarias con el mínimo de costo y esfuerzo, buscando siempre la eficiencia.

- **División del trabajo o especialización**

Cada trabajo deberá fragmentarse en tareas simples hasta el punto en que puedan ser diferenciadas una de otras, para que quienes las ejecuten se vuelvan especialistas y eficientes en tareas concretas.

Facilita en gran medida la adaptación al trabajo, reduce el periodo de aprendizaje, es posible estandarizar los métodos de trabajo, es sencilla la sustitución de personal, se reducen costos y la productividad aumenta.

- **Jerarquía**

Los niveles dentro de la organización deberán estar claramente definidos, sin importar el tipo de estructura existente.

- **Autoridad y responsabilidad**

Debe existir coherencia entre la autoridad delegada para la realización de ciertas acciones y el grado de responsabilidad para las mismas.

Sería injustificable responsabilizar a alguien sobre ciertas funciones en las que no tiene autoridad, así como tampoco el otorgarle autoridad sobre funciones en las que no tiene responsabilidad sobre su cumplimiento.

- **Unidad y nivel de mando**

Las órdenes que recibe un empleado deberán provenir de un solo jefe para evitar confusiones, evitando así el reporte de actividades a diferentes niveles de autoridad.

- **Definición de puestos**

Todo lo relativo a cada puesto deberá definirse y difundirse por escrito.

- **Amplitud o tramo de control**

Dependiendo del nivel jerárquico de cada puesto, se tendrá bajo supervisión cierto número de subordinados, para así lograr una administración eficiente estableciendo para ello un límite.

Entre más alta la jerarquía el tramo de control será más corto debido a la complejidad de las funciones, mientras tanto los niveles inferiores poseerán un tramo de control mayor por tratarse de actividades más sencillas y fáciles de supervisar.

- **Coordinación o equilibrio**

Todas las áreas y puestos organizacionales deberán coordinarse en su desempeño ya que al final tienden hacia un mismo objetivo.

- **Continuidad o flexibilidad**

El medio en el cual se desenvuelven las organizaciones continuamente presenta cambios, por lo tanto deberán ser flexibles para poder adaptarse y afrontar el constante dinamismo.

Técnicas de la Organización

- **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de la organización, en ella se representan los niveles jerárquicos, canales de autoridad, sus principales funciones y sus relaciones.

- **Departamentalización**

Es la técnica que divide y al mismo tiempo va integrando a la empresa, así mismo subdivide el trabajo y asigna grupos especializados. Se pueden emplear los siguientes modelos de departamentalización:

- Por funciones administrativas u operativas
- Por productos y/o servicios
- Por clientes
- Por procesos de trabajo
- Por programas o proyectos
- Por territorio o zona geográfica
- Mixta

3.1.2.3 Integración de personal

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir los cargos en la estructura de la organización, esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar, capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y por lo tanto eficacia. Por lo tanto, la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La integración de personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

- La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones por lo tanto prestan poca atención a cubrirlos.
- Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
- En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
- A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquellos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.

De acuerdo a la opinión de Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) la integración de personal, es indispensable en la dirección y el control; por ejemplo, los gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo lograr sus metas personales. En otras palabras la integración de personal apropiada facilita la dirección.

De igual modo, seleccionar gerentes de calidad afecta al control, por ejemplo, al prevenir que muchas variaciones indeseables se conviertan en problemas importantes.

La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto, que se realiza dentro de la empresa y a su vez está ligado al ambiente externo, por tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la compañía, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones, es evidente que sin compensaciones adecuadas es imposible atraer y conservar gerentes de calidad.

No puede ignorarse el ambiente externo: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con buena preparación académica y muy capaz; la incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.

Factores situacionales que afectan la integración de personal

Muchos factores situacionales afectan el proceso efectivo de integración de personal, las actitudes que prevalecen en la sociedad, como la actitud hacia el trabajo, las leyes y reglamentos que influyen en la integración de personal de manera directa, las condiciones económicas, la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

También hay muchos factores internos que la afectan, entre ellos las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, la oferta y demanda de gerentes dentro de ésta, el sistema de compensaciones y los diversos tipos de políticas.

La integración de personal efectiva, entonces, requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos, pero el enfoque está en los que tienen importancia especial para la integración de personal.

Responsabilidad en la integración de personal

La responsabilidad que tiene la integración de personal recae en el gerente de cada nivel, la responsabilidad final está en el director ejecutivo y el grupo de altos ejecutivos que genera las políticas. Ellos tienen el deber de desarrollar las tácticas, asignar la ejecución a sus subordinados y garantizar su aplicación apropiada.

Las consideraciones políticas incluyen decisiones sobre el desarrollo de un programa de integración de personal, lo deseable que sería promover internamente o asegurar gerentes del exterior, las fuentes de candidatos, el procedimiento de selección a seguir, el tipo de programa de evaluación a utilizar, la naturaleza del desarrollo del gerente y la organización, así como las políticas de promoción y retiro a seguir.

Ciertamente, los gerentes de línea deben utilizar los servicios de los miembros del personal administrativo, casi siempre del departamento de personal, en el reclutamiento, la selección, la asignación, la promoción, la evaluación y la capacitación de las personas; sin embargo, en el análisis final es responsabilidad del gerente cubrir los puestos con las personas mejor evaluadas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

3.1.2.4 Dirección

Chiavenato I., (2007) plantea que la dirección sigue a la planeación y a la organización, definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas, el papel de la dirección es poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas y con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, así mismo entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección coincide directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar los objetivos.

La dirección es también la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

La dirección es una función importante porque involucra a la gente de una organización, sin embargo, precisamente porque involucra a personas, puede ser muy desafiante. Administrar personal de manera exitosa requiere entender sus actitudes, comportamientos, personalidades y motivación. Además se necesitan líneas de comunicación efectivas y eficientes, en ocasiones es sumamente complicado entender cómo se comportan las personas. (Robbins & Coulter, 2010)

Niveles de la dirección

Chiavenato (2007) menciona que la dirección puede darse en tres niveles diferentes:

- **Dirección global:** Abarca la empresa como una totalidad, es la dirección propiamente dicha, concierne al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área y al nivel estratégico de la empresa.
- **Dirección departamental:** Es cada departamento o unidad de la empresa así mismo, es la llamada gerencia que da cobertura al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama.
- **Dirección operacional:** Orienta a cada grupo de personas o tareas, es la llamada supervisión además que agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

Estilos de dirección

Ayala (2013), menciona los siguientes estilos de dirección:

- **Estilo Autocrático:**

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

- **Estilo Paternalista:**

Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

- **Estilo Laissez faire:**

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones.

Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

- **Estilo Democrático:**

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad dando orientaciones y marcando pautas y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.

Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

- **Estilo Burocrático:**

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

- **Estilo Institucional:**

El directivo se adapta a la situación de trabajo, también es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

Principios fundamentales en la dirección de una organización

Ayala (2013) señala los elementos fundamentales de la dirección dentro de una organización:

Motivación

Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.

Además es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Liderazgo

Es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

De igual forma es fundamental para el ser humano, puesto que a través de ésta logra establecer relaciones interpersonales, las cuales son la base del buen funcionamiento de una organización.

3.1.2.5 Control

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados se logren, se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

“Este elemento es el enlace final en el proceso de administración, y aunque el control ocurre al final del proceso, no por eso es menos importante que cualquiera otra de las funciones administrativas” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 395).

Pasos de control

Además de eso Robbins & Coulter (2010) menciona tres pasos fundamentales:

- **Medición:** Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto, por lo tanto debe tener en cuenta el primer paso en el control es la medición. Los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos. Sin embargo la mayoría de los gerentes utiliza una combinación de estos enfoques, lo que se mide es probablemente más importante para el proceso de control que la forma en que se mide.

La función de control determina lo que los empleados harán, algunos de los criterios de control pueden ser empleados para cualquier situación administrativa. Todos los gerentes tratan con personas, por lo que se pueden medir criterios como las tasas de satisfacción, rotación y ausentismo.

Mantener los costos dentro del presupuesto es también una medida de control bastante común.

- **Comparación:** El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable.
- **Toma de acciones administrativas:** Los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar. El término "no hacer nada" se explica solo.
- **Corregir el desempeño real:** Dependiendo de cuál sea el problema, un gerente podría llevar cabo diferentes acciones correctivas, si el trabajo insatisfactorio es la razón para las variaciones en el desempeño, el gerente podría corregirlo mediante la implementación de programas de capacitación, la toma de acciones disciplinarias y los cambios en las prácticas de compensación. Una decisión que debe tomar un gerente es la de tomar una acción correctiva inmediata, la cual corrige los problemas en el momento para que el desempeño retome su curso, o utilizar una acción correctiva básica, la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación.
- **Revisar el estándar:** En algunos casos, la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta, en este caso, el estándar necesita una acción correctiva, si el desempeño sobrepasa consistentemente la meta, entonces el gerente debe analizar si la meta es demasiado fácil y necesita elevarse.

Por otra parte, los gerentes deben tener cuidado a la hora de revisar un estándar descendente, es natural culpar a la meta cuando un empleado o un equipo no la alcanzan.

Tipos de control

Navarrete (2013), plantea que dentro de los principales tipos de control se encuentran los siguientes:

- **Control Preliminar:** Son los realizados antes que el proceso operacional comience, éste incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- **Control Concurrente:** Se aplican durante la fase operacional, engloba dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
- **Control de Retroalimentación:** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

Además refiere que el objetivo de esta función administrativa es la de ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

3.1.3 Importancia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Organizacional

La gestión administrativa permite analizar las decisiones tomadas en un tiempo determinado, si fueron correctas o no, si los datos utilizados para caracterizar o dimensionar las actividades fueron las más acertadas, las causas de las diferencias encontradas entre lo previsto y lo realmente ocurrido son muy variables. Lo más

importante de este recurso es la probabilidad real de evaluar las diferencias dentro de un marco de análisis técnico y económico. Este hecho forma experiencia e información para tomar mejores decisiones y generar mejores planes para la rentabilidad y éxito empresarial.

La estructura administrativa es de gran importancia porque permite dar cumplimiento a los procesos administrativos y además cumplir los objetivos trazados por la empresa para corregir las deficiencias que pudieran existir en el Desarrollo Organizacional conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración y de esta manera poder corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control. (Aponte Uriepero, 2012)

3.2. Desarrollo Organizacional (DO)

3.2.1 Concepto

“El desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas” (Chiavenato I. , 2009, pág. 435).

“El desarrollo organizacional es el conjunto de intervenciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, que busca incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores” (Robbins & Judge, 2013, pág. 587).

3.2.2 Características del Desarrollo Organizacional

Según Chiavenato (2007) las características del desarrollo organizacional son:

- Enfocarse en la organización como un todo: El desarrollo organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. La organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para solucionar los problemas y las oportunidades que surgen.
- Orientación sistémica. El desarrollo organizacional se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales.

El objetivo del desarrollo organizacional es lograr que todas esas partes trabajen juntas con eficacia. El énfasis es en cómo las partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes tomada aisladamente.

- Agente de cambio: El desarrollo organizacional utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización. El agente principal de cambio puede ser un consultor externo, para que opere independientemente y sin vinculaciones con la jerarquía o políticas de la empresa. El ejecutivo principal de Recursos Humanos (RH) suele ser el agente de cambio que coordina el programa junto con la dirección y el agente de cambio externo, lo que resulta en una relación de tres vías. En algunos casos, la organización tiene a su consultor. Incluso existen organizaciones que tienen un departamento de desarrollo organizacional para detectar y conducir los cambios necesarios para así aumentar la competitividad organizacional. El administrador se transforma en un poderoso agente de cambio dentro de las organizaciones.

Su nuevo papel exige el aprendizaje de habilidades para diagnosticar la situación implementar el cambio.

- Solución de problemas: El desarrollo organizacional enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Enfoca los problemas reales y no los artificiales. Para eso utiliza la investigación-acción, es decir, las mejorías organizacionales por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesarias para resolverlos.
- Aprendizaje experimental: Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden con ella. Ese enfoque, produce más cambio de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, en la cual las personas hablan sobre ideas y conceptos abstractos, la teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El desarrollo organizacional ayuda a aprender con la propia experiencia, a solidificar nuevos aprendizajes y a responder preguntas que están en la cabeza de las personas.
- Procesos de grupo y desarrollo de equipos: El desarrollo organizacional descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación. Existe un esfuerzo para desarrollar equipos, mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y motivar responsabilidades entre las personas. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario, su objetivo es construir equipos de trabajo en la organización.
Enfatiza grupos, pequeños o grandes, propone cooperación e integración y enseña cómo rebasar las diferencias individuales o grupales para obtener la cooperación y el compromiso.

- **Retroalimentación:** El desarrollo organizacional proporciona información de retomo y retroalimentación a las personas para que ellas tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva a las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y a tomar acción auto correctiva para que sean más eficaces en esas situaciones.
- **Orientación situacional:** El Desarrollo Organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario, es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible y pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron. Los participantes discuten todas las alternativas posibles y se basan exclusivamente en una única forma de enfocar los problemas.
- **Desarrollo de equipos:** El Desarrollo Organizacional se hace por medio de equipos, su proposición es el cambio planeado. Parte del principio de que no existe un modelo ideal de organización aplicable a cualquier circunstancia.
- Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias específicas de forma planeada actuando principalmente sobre su cultura organizacional. La cultura organizacional se hizo objeto por excelencia del cambio planeado. Y nada mejor que hacerlo por medio de equipos.
- El avance del Desarrollo Organizacional en relación con la Teoría del comportamiento reside en el hecho de que el Desarrollo Organizacional persigue el cambio de la cultura y no únicamente el cambio de las personas. Por eso la necesidad de actuar sobre la conducta individual y grupal para llegar al cambio de la conducta organizacional.

- Enfoque interactivo: Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del Desarrollo Organizacional para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

3.2.3 Ventajas del Desarrollo Organizacional

Guízar Montúfar (2013) detalla las siguientes ventajas del Desarrollo Organizacional:

- El Desarrollo Organizacional ayuda a los administradores y al personal o staff de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
- El Desarrollo Organizacional provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
- El Desarrollo Organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
- Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz.

3.2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Sánchez Ambriz (2009) plantea los siguientes objetivos:

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
- Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué, el saber por qué, el saber cómo y el saber quién.

- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos: auto dirigido, grupos dinámicos y mejores prácticas.
- Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes.
- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.
- Cooperar al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: e-business (negocio electrónico) y empresa red.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

3.2.5 El Proceso del Desarrollo Organizacional

Pinto Cristiani (2012) manifiesta que para implementar el desarrollo organizacional en una organización se debe realizar un programa, el cual debe considerar lo siguiente:

- Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.

- Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico. “Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales”
- Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.
- Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.
- Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
- Seguimiento y reaprovechamiento.

3.2.6 Valores del Desarrollo Organizacional

Pinto Cristiani (2012) considera que los valores más significativos del desarrollo organizacional son los siguientes:

Participación plena: Es necesario el involucramiento de todas las partes que conforman a la organización, cabe destacar que resulta importante tal integración, pues la mayoría de las personas tienden a resistirse a los cambios.

Confrontación: Los problemas que surjan durante el transcurrir de la empresa, deben ser confrontados de forma abierta con seguridad, esto permite crear un clima de armonía y apoyo.

Respeto por los demás: El factor humano es el más importante componente de la organización, por lo que debe ser tratado con dignidad.

Los individuos en las organizaciones: Lo que acontece en la empresa afecta o influye en las personas, en el quehacer de sus funciones y en esa medida lo que sucede dentro de cada grupo de colaboradores repercute en toda la organización y en el logro de los objetivos, por ello, personas y empresa están estrechamente ligados.

3.3. FODA

La matriz FODA es una herramienta moderna utilizada para el análisis de la situación que es utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)



3.3.1. Cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) plantea cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA.

- **La estrategia DA:** busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini– mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
- **La estrategia DO:** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

- **La estrategia FA:** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
- **La estrategia FO:** que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Elementos de la matriz FODA

Factores Internos 	Fortalezas Internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería.	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas, en el recuadro de Fortalezas.
Factores Externos 	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades.	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas.	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas.

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

3.4. Estrategia

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) explica que estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, ambas orientan, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen todas las áreas de la administración.

- **La estrategia** se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.
- **Las políticas** son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron.

La esencia de la política es el criterio, y la estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos.

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras.

3.4.1 Componentes de la estrategia

De acuerdo a la opinión de Boyd & Mullins (2005) los componentes de la estrategia son los siguientes:

- **Alcance:** El alcance de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico, el número y tipo de ramos, líneas de productos y segmentos de mercado en los que compite o los planes en los que participa. Las decisiones acerca de la esfera de acción o alcance estratégico de una organización debe reflejar el punto de vista administrativo del propósito o misión de la empresa.
- **Metas y objetivos:** Las estrategias deben asimismo detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño como el crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades o los réditos de la inversión en periodos específicos para cada uno de estos negocios y mercados de productos.
- **Despliegues de recursos:** Cada organización tiene recursos financieros y humanos limitados. Formular una estrategia implica también en qué forma se van a obtener y asignar estos recursos en los negocios, mercados de productos, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado de producto.
- **Identificación de una ventaja competitiva sostenible:** Una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de cómo competirá la organización en cada negocio y mercado de producto dentro de su dominio. ¿Cómo se puede se puede posicionar la empresa para desarrollar y sustentar una ventaja diferencial sobre los competidores actuales y en potencia? Para responder a estas preguntas los administradores tienen que examinar las oportunidades de mercado en cada negocio y mercado de producto, así como las aptitudes o fortalezas distintivas de la empresa en relación con las de sus competidores.
- **Sinergia:** La sinergia existe cuando los negocios, mercados de productos despliegues y aptitudes se complementan y refuerzan recíprocamente. La sinergia habilita el desempeño total de los negocios relacionados para que sea mayor de lo que sería con otra suerte.

3.4.2. Jerarquía de la estrategia

Según Boyd & Mullins (2005) la mayoría de las organizaciones tiene una jerarquía de estrategias relacionadas entre sí, cada una formulada en un ámbito diferente de la compañía. Los tres niveles principales de la estrategia en la mayoría de las grandes organizaciones de productos múltiples son:

- **La estrategia corporativa:** En el ámbito corporativo los administradores tienen que coordinar las actividades de múltiples unidades de negocio y en el caso de los conglomerados, separar incluso entidades legales de negocio. Entre las cuestiones esenciales de este nivel están: ¿en qué negocio estamos? ¿En qué negocio debemos estar? ¿Qué parte de nuestros recursos totales debemos dedicar a cada uno de estos negocios para alcanzar las metas y objetivos generales de la organización.

Los intentos de crear y mantener aptitudes distintivas en el nivel corporativo se concentran en generar recursos humanos, financieros y tecnológicos superiores; en diseñar estructuras y procesos de organización eficaz, y en buscar la sinergia entre los diversos negocios de la compañía.

- **Estrategia del ámbito de negocios:** Un tema importante en la estrategia de negocios es el de la ventaja competitiva sustentable. ¿Qué aptitudes distintivas pueden darle a la unidad de negocios una ventaja competitiva? ¿Y cuáles de esas aptitudes cuadran mejor con las necesidades y deseos de los clientes en el segmento objetivo del negocio.
- **Estrategia de marketing:** La función principal de la estrategia de marketing es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico. Las empresas buscan la ventaja competitiva y la sinergia por medio de los elementos (principalmente las cuatro "P": producto, precio, plaza y promoción).

3.5. MIPYME

3.5.1 Concepto

Según la Ley No.645 (2008) de Asamblea Nacional de Nicaragua las MIPYME son todas aquellas micro, pequeña 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, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios , entre otras.

3.5.2 Clasificación de las Mipymes

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

Clasificación de las Mipymes

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana
	Parámetros		
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Ley No.645 (2008)

3.6 Sector Panadería

El sector panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender entonces, además de pan, facturas, galletas y galletitas, masas finas, tortas, mantecados, biscochos, muffins, masa para pizzas, etc.

La panadería es uno de los locales más tradicionales y populares ya que los productos que allí se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado (especialmente cuando se habla del pan). Sin embargo, una panadería puede vender productos de alta calidad y muy exquisitos como las tortas o las masas finas. (Bembibre, 2009)

IV. Supuestos

4.1 Planteamiento de supuestos

- La gestión administrativa es un factor clave del desarrollo organizacional.

4.2 Cuadro de Operacionalización por Objetivos

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Fuente
<p>✓ Describir el proceso actual de la Gestión Administrativa en la “Panadería Bellorin” de la ciudad de Somoto.</p>	<p>Gestión Administrativa</p>	<p>La Gestión Administrativa es el proceso que está compuesto por un conjunto de pasos, etapas o fases mediante las cuales se aprovechan los recursos con los que cuenta una empresa. Estas etapas se dividen en planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Navarrete, 2013)</p>	<p>Proceso Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación: <ul style="list-style-type: none"> -Misión -Visión -Objetivos • Organización: <ul style="list-style-type: none"> -Organigrama Departamentalización • Integración de Personal: <ul style="list-style-type: none"> -Reclutamiento -Selección -Capacitación -Promoción de cargos -Compensaciones • Dirección: <ul style="list-style-type: none"> -Motivación -Comunicación -Liderazgo 	<p>-Entrevista</p>	<p>Propietario de Panadería Bellorin.</p>

				<ul style="list-style-type: none"> Control: Métodos Pasos del control 		
✓ Analizar los factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.	Desarrollo Organizacional	“El desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas” (Chiavenato I. , 2009, pág. 435).	Características del Desarrollo Organizacional Ventajas del Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Agente de cambio Eficiencia en la realización de actividades. Cambios en las organizaciones. 	-Entrevistas	Trabajadores de Panadería Bellorin.
✓ Identificar la incidencia de la Gestión Administrativa en el desarrollo organizacional de la “Panadería Bellorin”.	Contribución de la Gestión Administrativa en el DO	La estructura administrativa es de gran importancia porque permite dar cumplimiento a los procesos administrativos y además cumplir los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que	Estructura administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de Gestión Administrativa Normas y políticas 	Entrevista	Propietario de Panadería Bellorin.

		pudieran existir en el Desarrollo Organizacional conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración. (Aponte Uriepero, 2012)				
✓ Proponer estrategias que contribuyan a la Gestión Administrativa en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.	Estrategias	“Estrategia se refiere a la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 130).	FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de estrategias administrativas en el DO 	Guía de observación	Panadería Bellorin

V. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

Según el conocimiento adquirido esta es una investigación aplicada porque se parte de la situación problemática de la empresa que requiere una inspección para ser mejorada. Además se describe de forma ordenada la situación incorrecta de la empresa a través de supuestos totalmente aceptados en el cual se exponen los aspectos más importantes que se deberán tomar en cuenta y consecutivamente se valora la situación que se describe en la empresa y de esta forma se plantean estrategias o acciones de solución.

La investigación cualitativa: se puede definir como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación de una organización. (Lévano, 2007)

Esta investigación es cualitativa porque se esperan obtener una comprensión profunda de la situación en la que se encuentra la panadería, además se utilizaron técnicas de investigación como entrevistas y guías de observación para la recolección de datos y así mismo enriquecer esta investigación.

La investigación es de carácter descriptivo debido que permite conocer el lugar de estudio y su funcionamiento interno de la empresa.

Este es un estudio transversal puesto que ocurre en un tiempo determinado a corto plazo, tomando en cuenta el periodo del primer semestre del año 2017.

5.2 Universo de Estudio

Panadería Bellorin cuenta con un total de 12 trabajadores incluyendo el área administrativa y productiva, ubicada en el centro la ciudad de Somoto perteneciente al departamento de Madriz.

5.3 Muestra

La muestra de esta investigación la conforman los 12 trabajadores de la “Panadería Bellorin” de la ciudad de Somoto.

5.3.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico (discrecional) porque se muestra una determinada población y el objetivo de la investigación es hacer un estudio cualitativo de la situación de Panadería Bellorin.

5.3.2 Criterios de selección

En el muestreo no probabilístico se definen los criterios de selección de la muestra para este estudio son:

- Disposición de los colaboradores claves a ser entrevistados para dar aportes al estudio.
- Años de experiencia en la empresa
- Conocimiento sobre el tema de investigación

5.4 Técnicas de recolección de datos

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación se hará uso de dos técnicas de recolección de datos: entrevista y guía de observación.

5.4.1 Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que por lo general es una persona entendida en la materia de la investigación. Además constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil. (Custodio, 2008)

El principal instrumento fue la entrevista de manera verbal que se le realizó al personal administrativo de Panadería Bellorin.

5.4.2 Guía de Observación

La guía de observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad (Kao, 2013).

El segundo método utilizado fue la guía de observación en el proceso por parte de los investigadores para la recolección de datos de la empresa.

5.5 Etapas de la Investigación

5.5.1 Investigación Documental

Esta consiste en la elaboración de un documento escrito que enriquece un tema y resuelve problema, además hace referencia a todos los documentos y fuentes de donde se extrae la información requerida para el estudio, lo cual se revisó todo tipo de documento que se nos fue posible como: libros, página web en internet y tesis en la Biblioteca Urania Zelaya de Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí (FAREM – Estelí).

5.5.2 Elaboración de Instrumentos

En esta etapa se dió la elaboración de instrumentos basada en los objetivos y las variables descritas en el estudio lo cual son entrevistas y guía de observación dirigidas a todo el personal responsable de Panadería Bellorin.

5.5.3 Trabajo de Campo

El trabajo de campo se realizó con la aplicación de las entrevistas a los principales responsables de la Panadería Bellorin, a cada uno de los que se entrevistados se les explicó el objetivo de la investigación y se les solicitó su apoyo con las respuestas.

5.5.4 Elaboración del documento final

Para la realización del informe se tomó en cuenta la guía orientada por la Universidad para el seguimiento de Seminario de Graduación.

Una vez recolectada la información se realizó el análisis de dicha información, la cual se estudió detenidamente con el fin de dar una salida y cumplimiento a los objetivos planteados.

VI. Análisis de resultados

Se realizó la aplicación de entrevistas a propietarios de Panadería Bellorin Lic. Jader Bellorin Jarquín, Ariel Bellorin Jarquín y colaboradores de cada una de las áreas como parte del proceso de recopilación de información necesaria para poder brindar una respuesta confiable, de manera que les fue explicado el procedimiento a seguir, el objetivo principal de la investigación y se procedió a la entrevista.

Durante la aplicación de instrumentos se obtuvo información relevante, clara y precisa para la investigación. Asimismo los entrevistados se mostraron interesados a ser parte de este estudio, colaborando de manera oral y facilitando documentación escrita.

6.1 Generalidades de la empresa Panadería Bellorin

La panadería Bellorin es una empresa panificadora que abrió sus puertas al mercado en el año 1975, sus fundadores fueron Don José Manuel Bellorin y su esposa Rosa Edith Jarquín, estableciendo la panadería en San Juan de Río Coco, posteriormente trasladaron sus instalaciones al municipio de Palacagüina, con el fin de elaborar, procesar y comercializar pan de excelente calidad y variedad para satisfacer las necesidades de las personas, cumpliendo con los estándares de calidad y así asegurar el crecimiento del negocio, por último se posicionó en la ciudad de Somoto en donde se encuentra actualmente establecida.

Panadería Bellorin inicio sus operaciones con capital propio y dos trabajadores (hornero y panadero), en el año 1979 cerraron sus operaciones por una temporada, debido a la guerra que se manifestó en la década de los 80 y abrió nuevamente en el año 1991-1995 en donde tuvo un auge de crecimiento, en ese periodo estuvo a cargo el propietario Don José Manuel Bellorin y su esposa.

Del año 1996 al 2001 el Lic. Jader Bellorin Jarquín tomó posesión de la Panadería haciéndose cargo de la parte administrativa. En el año 2002-2007 estuvo a cargo de la Panadería la Señora Leticia Bellorin Jarquín, seguidamente tomó posesión otro de los hijos de Don José Manuel Bellorin, estando a cargo de la panadería por un periodo de 7 años.

En el año 2014 retomó el cargo de administrar la Panadería el Lic. Jader Bellorin Jarquín, quien hasta la fecha está a cargo de la misma.

Los productos que se procesan en Panadería Bellorin son comercializados de manera nacional en distintas partes de la zona norte del país, ya que la empresa se caracteriza por satisfacer las necesidades de los clientes.

6.2. Gestión Administrativa de “Panadería Bellorin”

6.2.1 Planeación en Panadería Bellorin

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (Chiavenato I., 2007)

Según Bellorin Jarquin (2017) en Panadería Bellorin no se está llevando una planeación de manera formal, es decir, las proyecciones de la panadería no están de manera escrita, sino que están idealizadas a corto plazo (un año).

La planeación es un elemento fundamental en el área administrativa de una empresa, puesto que esta permite fijar objetivos, estrategias, metas y políticas. Sin embargo en Panadería Bellorin no se está aplicando una planeación de forma adecuada, lo que implica que las actividades no se están realizando de manera eficiente.

6.2.2 Misión

“La misión identifica la función y las tareas básicas de una empresa, todo tipo de operación organizada debe tener bien definidos, si es coherente una misión o un propósito” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 108).

De acuerdo a la opinión de Bellorin Jarquin (2017) Panadería Bellorin cuenta con la siguiente misión: elaborar, procesar y comercializar productos alimenticios a partir de harina de trigo (pan) de excelente calidad a nivel nacional para que las personas puedan satisfacer sus necesidades y de esta forma asegurar el crecimiento del negocio, el beneficio local y nacional del país.

La misión de Panadería Bellorin responde a los criterios fundamentales que se utilizan para definir una misión, lo cual son la razón de ser de la empresa y principios éticos tomando en cuenta que la misión es el reflejo de las organizaciones y la justificación social de su existencia.

6.2.3 Visión

La visión es la orientación que guía a la empresa para moverse en una dirección específica, esa visión debe ser realizable y atractiva para sus empleados, de forma que integre y dirija la empresa en la dirección correcta. (Carillo Penso, 2015)

Bellorin Jarquin (2017) detalla que la visión de Panadería Bellorin es ser una empresa procesadora y exportadora de productos elaborados a partir de harina de trigo, más dinámica e innovadora con un gran crecimiento agroindustrial en la fabricación de pan, logrando así una posición significativa tanto en el mercado nacional como internacional.

La visión de Panadería Bellorin responde a las preguntas claves que se deben de realizar al momento de hacer la declaración de la visión, por ende esta empresa tiene definido de manera amplia lo que se espera a futuro, cuál es el alcance en cuanto a sector y crecimiento económico de la empresa.

6.2.3 Objetivos

“Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 108).

Bellorin Jarquin (2017) explica que los objetivos de esta empresa no están debidamente formalizados, debido a que al principio la panadería creció de una manera rápida, que no dio lugar a implementar acciones para lograrlo, además los que estuvieron en el área administrativa en años anteriores lo catalogaban como un gasto y no como una inversión.

Sin embargo el establecimiento de objetivos en una empresa es esencial para el éxito de la misma, puesto que permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, sirven de guía para la asignación de recursos y además como base para la realización de tareas o actividades. No obstante en Panadería Bellorin no se tienen bien claro los objetivos lo que impide que los colaboradores tengan una visión clara hacia donde se dirige la empresa y la vez dificulta la coordinación del trabajo en equipo y la optimización de recursos.

6.2.5 Organización

La Organización está orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente, además que la organización es una entidad social porque la conforman personas; se enfoca a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados, generar utilidades o proporcionar satisfacción social. Así mismo propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros, en este sentido la palabra organización significa cualquier función humana orientada intencionalmente a conseguir determinados objetivos. (Chiavenato I., 2007)

6.3. Estructura de Panadería Bellorin

6.3.1 Organigrama

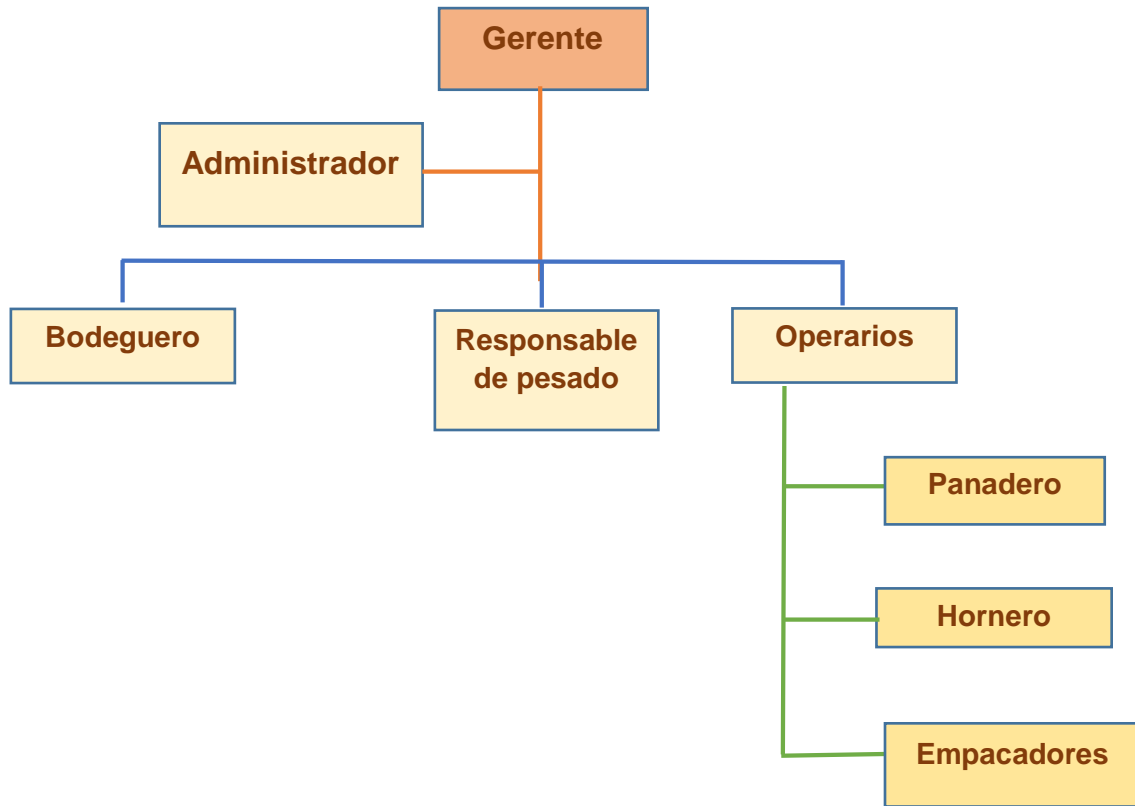
Según de la Peña Martínez (2013) el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización, en ella se representan los niveles jerárquicos, canales de autoridad, sus principales funciones y sus relaciones.

Panadería Bellorin cuenta con un organigrama que presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos, estos organigramas son los más usados en la administración.

Panadería Bellorin refleja una representación gráfica solo en teoría, pero que en la realidad no se encuentra organizada de esta forma, lo que puede traer desventajas en la empresa, debido a que no se definen claramente los cargos de cada uno de los colaboradores de Panadería Bellorin.

Figura No.1. Estructura Organizativa de Panadería Bellorin

Figura. No. 1



Fuente: Bellorin Jarquin (2017)

Bellorin Jarquin (2017) plantea que actualmente no se están desempeñando funciones específicas en cada una de las áreas, debido a la falta de organización que ha estado ocurriendo en la Panadería. Sin embargo en años anteriores se desempeñaban funciones específicas que se detallan a continuación.

Gerente: Se encarga de dirigir el buen funcionamiento de la empresa, además de organizar y dictaminar cada una de las actividades que deben realizar el personal de la panadería, además está encargado de llevar un control financiero.

Administradora: Esta encargada a llevar el control monetario de entradas y salidas en las ventas diarias de la panadería, además realiza los pagos y llena las planillas de los trabajadores.

Bodeguero: Realiza los inventarios acerca de la cantidad de pan que se produce en el día, también ordena el pan en los estantes una vez empacados.

Responsable de pesado: Entrega la materia prima y los insumos pesados a cada uno de los panaderos, acorde a cada línea de producción que se realice de pan, con el fin de optimizar los recursos.

Panaderos: Están encargados de mezclar la materia prima con los insumos, pastear la masa, realizar el corte y elaborar los moldes de pan para ser horneados.

Hornero: Se encarga revisar y darle mantenimiento al horno, además de introducir la leña, controlando que la temperatura no sobrepase el nivel adecuado y por último es quien horna cada bandeja de pan.

Empacadores: Se ocupan de empacar el producto terminado en bolsas de polipropileno dependiendo de la cantidad estructurada para cada bolsa.

6.3.2 Integración de Personal

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir los cargos en la estructura de la organización, esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar, capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y por lo tanto eficacia. Por lo tanto la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 284)

6.3.3 Reclutamiento y selección de Personal en Panadería Bellorin

En panadería Bellorin el reclutamiento se hace de manera informal, puesto que al momento de reclutar personal, solamente se toma en cuenta el deseo de trabajar de los candidatos al puesto de trabajo y no realizan una entrevista formal, sino que sólo se realiza un diálogo para informarse en que lugares y cuanto tiempo ha trabajado anteriormente, se piden referencias y se le da un período de un mes de prueba.

Sin embargo el proceso de reclutamiento y selección de personal es de mucha importancia, puesto que se atraen candidatos a ocupar un puesto de trabajo y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quienes de los solicitantes son los que tiene mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

6.3.4 Plan de capacitaciones en Panadería Bellorin

Actualmente la empresa está implementando un plan capacitaciones a través de un proyecto que les facilita maquinarias y el pago de las maquinarias es capacitando a grupos de mujeres y también a personal de la panadería, de los grupos que se capacitan se hace el reclutamiento y selección de personal. Además cuentan con servicios gratuitos de técnicos externos y proveedores para que ellos puedan capacitar al personal de Panadería Bellorin cuando hay nuevas fórmulas, cuando se requiere mejorar la variedad ó para introducir productos nuevos al mercado.

6.3.5 Importancia de un programa de capacitaciones dentro de la empresa

Bellorin Jarquin (2017) manifiesta que es de gran importancia la implementación de un programa de capacitaciones porque de esta manera se cuenta con personal bien preparado para asumir las funciones que se deben desempeñar dentro de la empresa.

Cabe señalar que es de gran la importancia la implementación de capacitaciones en Panadería Bellorin , puesto que para toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que

puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores, por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.

6.3.6 Técnicas para promoción de cargos

Según Bellorin Jarquin (2017) cuando se da la promoción de cargos en ésta Panadería, se toman en cuenta capacidades y habilidades que poseen los colaboradores, la selección interna es uno de los procesos de reclutamiento que se da en una organización. Sin embargo muy pocos empleadores son conscientes de la importancia que posee la promoción interna dentro de la empresa.

Es necesario que los empleadores implementen este tipo de política dentro de la empresa o de reforzarla, por que muchas veces existe, pero no se ve claramente evidenciada, esta política puede ser tomada en cuenta como una estrategia. La promoción interna no solo motiva, sino que impulsa el interés de los trabajadores a niveles mucho mas altos.

6.3.7 Prestaciones sociales que ofrece Panadería Bellorin

Según la entrevista realizada a Bellorin Jarquin (2017) expresa que en Panadería Bellorin se brindan prestaciones sociales como, horas extras, días feriados, vacaciones, aguinaldo e INSS.

Por ende esta empresa cumple con los siguientes artículos establecidos por la Ley No. 185 del Código del trabajo.

Arto. 45: Cuando el empleador rescinda el contrato de trabajo por tiempo indeterminado y sin causa justificada pagará al trabajador una indemnización equivalente a:

1. un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo.
2. veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año. (Ley No.185, 2014, pág. 19)

Arto. 62: Las horas extraordinarias y las que labore el trabajador en su día de descanso o compensatorio por cualquier causa, se pagarán un cien por ciento más de lo estipulado para la jornada normal respectiva. (Ley No.185, 2014, pág. 25)

Arto. 66: Son feriados nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario, los siguientes: Primero de Enero, Jueves y Viernes santos, Primero de Mayo, 19 de Julio, Catorce y Quince de Septiembre, ocho y veinticinco de Diciembre. El Poder Ejecutivo podrá declarar días de asueto con goce de salario o a cuenta de vacaciones, tanto a nivel nacional como municipal. (Ley No.185, 2014, pág. 26)

Arto. 76: Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerados en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo interrumpido al servicio de un mismo empleador.

Los trabajadores al servicio del Estado y sus Instituciones disfrutarán de vacaciones con goce de salario desde el sábado de Ramos al domingo de Pascuas inclusive; del veinticuatro de Diciembre al Primero de Enero inclusive; y de dieciséis días más durante el año. (Ley No.185, 2014, pág. 28)

Arto. 93: Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año.

Se entiende por salario adicional o décimo- tercer mes la remuneración en dinero recibido por el trabajador en concepto de salario ordinario conforme este Código. (Ley No.185, 2014, pág. 31)

6.4 Dirección

La dirección es una función importante porque involucra a la gente de una organización, sin embargo, precisamente porque involucra a personas, puede ser muy desafiante. Administrar personal de manera exitosa requiere entender sus actitudes, comportamientos, personalidades y motivación. Además se necesitan líneas de comunicación efectivas y eficientes, en ocasiones es sumamente

complicado entender cómo se comportan las personas. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 279)

Bellorin Jarquin (2017) relata que en Panadería Bellorin no se lleva a cabo la dirección de una excelente forma, puesto que no existe una política de motivación al personal, solamente se mantiene una comunicación entre empleador a empleado.

No obstante, la dirección es un aspecto muy importante para el desarrollo de las organizaciones, porque esto trae como consecuencia el comportamiento del recurso humano de la empresa.

6.4.1 Motivación al personal

La motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. Además es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. (Ayala, 2013)

Con respecto a la motivación Bellorin Jarquin (2017), explica que actualmente en la empresa no existe una política de motivación al personal.

Si bien es cierto, la empresa es un ente que por si sólo nunca puede alcanzar sus objetivos, puesto que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

6.4.2 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (Ayala, 2013)

De acuerdo a la opinión de Bellorin Jarquin (2017) en Panadería Bellorin existe una persona, lo cual está desempeñando la función de líder, es decir todos los colaboradores acuden a el para cualquier consulta con respecto al trabajo que se realiza dentro de la empresa.

Con referencia al liderazgo, se puede decir que es que es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización. Es fundamental, por ser la capacidad de un líder para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada y un excelente control, teniendo en cuenta que no puede sobrevivir por la falta de un líder apropiado, incluso una organización puede carecer de planeación y control, pero teniendo un buen líder puede salir adelante.

6.4.3 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. (Ayala, 2013)

De igual forma es fundamental para el ser humano, puesto que a través de ésta logra establecer relaciones interpersonales, las cuales son la base del buen funcionamiento de una organización.

La opinión de Bellorin Jarquín (2017) en cuanto a la comunicación, en Panadería Bellorin no se da una buena comunicación entre los propietarios de la panadería y colaboradores. En cambio relata que la comunicación directa es de vital importancia

dentro de una empresa, dado que si la información es reorientada esta se desvirtúa y no se capta de la manera correcta.

En efecto, la comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada y acaba por convertirse en un factor imprescindible para que ésta funcione adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación y las propias empresas han aceptado que constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo.

En las empresas, los efectos positivos de la comunicación son evidentes, porque mejora la competitividad de la organización y la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, para conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación eficaz en la empresa fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas creando un clima de trabajo integrador.

6.5 Control

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados se logren, se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496)

Bellorin Jarquin (2017) expone que en Panadería Bellorin no existe un método como tal que pueda evaluar el logro de los objetivos planificados, sino que se evalúa el desempeño de la empresa partiendo de que si hay o no utilidades monetarias. Además no se está llevando ningún tipo de control de inventarios, lo que les afecta negativamente, ocasionando el mal manejo de efectivo.

Cabe señalar que el control es una función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, así mismo es un elemento que incluye todas las actividades

que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. De tal manera el control es un elemento clave en la administración.

6.6. Factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin

“El Desarrollo Organizacional es el conjunto de intervenciones para el cambio planeado, con base en valores humanistas y democráticos, que busca incrementar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores” (Robbins & Judge, 2013, pág. 587).

Con respecto al Desarrollo Organizacional Bellorin Jarquín (2017) manifestó que es una herramienta fundamental para toda empresa y que la implementación de éste garantiza el bienestar de los trabajadores. Además expresó que actualmente sólo se está capacitando el personal como parte de las acciones del desarrollo organizacional.

Hoy en día se hace necesario que en las empresas exista un plan de acciones que puedan fomentar al bienestar de los colaboradores y que las empresas se desempeñen de manera eficiente y aumenten su productividad. Cuando una empresa se involucra en un desarrollo organizacional, analiza los procesos laborales para eficiencia y exactitud. Así mismo todas las medidas de control de calidad necesarias para alcanzar estándares de la empresa se ponen en marcha.

6.6.1 Agente de cambio

El agente de cambio es una de las características del Desarrollo Organizacional, el agente de cambio son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización, este puede ser un consultor externo, para que opere independientemente y sin vinculaciones con la jerarquía o políticas de la empresa. El ejecutivo principal de Recursos Humanos (RH) suele ser el agente de cambio que coordina el programa junto con la dirección y el agente de cambio externo, lo que resulta en una relación de tres vías. En algunos casos, la organización tiene a su consultor, incluso existen organizaciones que tienen un departamento de Desarrollo Organizacional para detectar y conducir los cambios necesarios para así aumentar la competitividad organizacional. El administrador se transforma en un poderoso agente de cambio dentro de las organizaciones, su nuevo papel exige el aprendizaje de habilidades para diagnosticar la situación implementar el cambio. (Chiavenato I., 2007, pág. 328)

Según Bellorin Jarquin (2017) en determinado momento se ha permitido que consultores externos puedan ejecutar un proceso de investigación para detectar ciertas debilidades, tanto en el personal como en la empresa en general y luego dar aportes que sean de beneficio a la empresa para poder implementar los cambios en el recurso humano para garantizar el desarrollo de la empresa.

Es de gran importancia que en una empresa exista una persona clave conciente que la empresa tiene uno o más problemas y que a través de un diagnóstico son detectados para ser mejorados por un agente de cambio.

6.6.2 Eficiencia en la realización de actividades

De acuerdo a la opinión de Guízar Montúfar (2013) el Desarrollo Organizacional tiene ventajas como: hacer cambios rápidos en las organizaciones, ayuda al personal a realizar las actividades con más eficiencia, además provee medios para establecer relaciones interpersonales mas eficaces.

Bellorin Jarquin (2017) relata que es esencial garantizar el bienestar de los colaboradores de Panadería Bellorin, desarrollando las políticas de contratación de personal y desempeño laboral, dado que esto ayuda a mejorar todo el desarrollo del trabajo.

Sin embargo en Panadería Bellorin no se garantiza el bienestar de los colaboradores en su totalidad, esto afecta negativamente al desarrollo de las actividades con una mayor eficiencia.

Por su parte, en esta empresa están dispuestos a someterse a cambios organizacionales que mejoren el bienestar de los colaboradores como también en la parte directiva y de esta manera poder mejorar la productividad de la empresa.

De acuerdo a la opinión de los colaboradores de Panadería Bellorin; Rodríguez Gomez, Zapata Velázquez, & Henández Vizcay (2017), en esta empresa no se está implementando un desarrollo organizacional de calidad, dicho de otra manera el ambiente laboral no es adecuado, no se ofrecen condiciones en donde ellos se puedan sentir motivados y con un ambiente laboral agradable al momento de realizar sus actividades en cada una de las áreas.

En cuanto a la realización de funciones específicas en su área de trabajo, ellos explican que actualmente llevan a cabo funciones de otras áreas que no les corresponden lo que puede afectar negativamente en el logro de actividades de manera eficiente.

Cabe mencionar que es de gran importancia que los empleadores de una empresa garanticen el desempeño laboral de los trabajadores, ofreciéndoles las condiciones adecuadas, para que al momento de realizar cada función logren la satisfacción laboral, por consiguiente la empresa logra mantener recurso humano disponible.

6.7. Incidencia de la Gestión Administrativa en el desarrollo organizacional de la “Panadería.

En esta empresa se encontró que no se cumple con todas las fases de la Gestión Administrativa, en el caso de la Planeación es necesario analizar los principios que conforman la planificación de una empresa como: su racionalidad, previsión y continuidad que esto conlleve a obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles.

En cuanto a la misión debe contener tres elementos: razón de ser, principios éticos y análisis de la demanda (clientes). La visión debe contener elementos a futuro que conlleven al cumplimiento del plan estratégico. Cabe mencionar, que la visión y la misión definen la base de la empresa representando por qué y para qué existe y que sin ellas esta carece de identidad y de rumbo.

Por otra parte, panadería Bellorin no cuenta con normas y políticas administrativas establecidas. Las políticas son criterios que facilitan la toma de decisiones. Sin embargo en esta empresa no se cuenta con políticas establecidas lo que trae desventajas al momento de la toma de decisiones. Al mismo tiempo ayuda a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron y esto garantizará la eficiencia y eficacia tanto en la empresa como en los trabajadores.

En la parte organizativa se necesita hacer correcciones en cuanto a jerarquía debido a que cuenta con un organigrama, pero éste solamente se encuentra en teoría, esto trae como consecuencia que los trabajadores se sientan saturados con diferentes funciones, lo cual no pueden ser eficientes en una sola función. También puede provocar insatisfacción laboral para cada uno de los colaboradores.

Es muy importante reconocer la importancia de la coordinación entre propietarios, para que se lleve a cabo una buena toma de decisiones. Sin embargo en esta empresa no existe una buena coordinación entre los propietarios lo que implica que no se lleve a cabo una buena toma de decisiones.

Tener un personal para llevar a cabo las operaciones es el punto clave en toda empresa ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente. Sin embargo, en Panadería Bellorin no están implementando técnicas de reclutamiento y selección de personal, esto lo realizan de manera empírica, lo cual que significa que no pueden elegir al personal adecuado y necesario para cumplir sus objetivos y de esta manera lograr el desarrollo de la misma.

En Panadería Bellorin no existen políticas de motivación al personal lo que puede traer consecuencias negativas al momento de realizar sus actividades, todas las personas necesitan estar motivados para que puedan ser eficientes al momento de realizar sus actividades y que pueda haber un mejor desarrollo organizacional con el clima laboral que ofrece la empresa. Asimismo aumenta la efectividad relacional de los miembros de la organización y conlleva a una mejora en los resultados económicos.

Toda empresa que cuenta con un plan de capacitaciones al personal, sus miembros son aptos para cambios positivos que surjan en la empresa. No obstante esta empresa no cuenta con un plan de capacitaciones constante para el personal y esto trae desventajas a la empresa porque un personal sin capacitaciones no puede desempeñarse de forma eficiente en cada una de las actividades.

Brindar motivación a los colaboradores es una muy buena opción que enfoca hacia la productividad de las empresas y lograr resultados óptimos con eficacia. La capacitación, remuneración, motivación, clima organizacional, relaciones humanas y liderazgo provocan modificaciones en la producción para obtener mejores resultados y garantizar un mejor desarrollo organizacional.

Prácticamente el comportamiento de los colaboradores dependerá de la motivación y de las características personales y ambientales en los que se encuentren, parte del comportamiento de los colaboradores se deberá al sistema cultural en el que se desenvuelven.

Las organizaciones llegan a ser exitosas o fracasar dependiendo de cómo se desarrollen los procesos dentro de la empresa. Una organización debe contar con colaboradores comprometidos con los objetivos y para que esto ocurra es importante tomar en cuenta el clima laboral, normas, políticas y patrones de comportamiento que ofrece la empresa

Se puede decir que la incidencia de la gestión administrativa en Panadería Bellorin está limitada debido a la falta de conocimientos administrativos por parte de los directivos, ya que trabajan en base a experiencias y al poco compromiso entre ellos, por lo tanto la empresa no podría desarrollarse en términos organizacionales.

Cabe señalar, que al no haber una buena gestión administrativa no podrá incidir positivamente en el desarrollo organizacional, porque este término conlleva a realizar cambios como eficiencia y eficacia tanto en la organización como trabajadores de la empresa. En este caso el supuesto planteado se cumple para todas aquellas empresas que en realidad implementen las etapas de la gestión administrativa y de esta manera podrán adaptarse a cambios tecnológicos.

6.8. Estrategias que contribuyan a la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.

6.8.1. Análisis FODA de Panadería Bellorin

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia. • Conocimiento técnico en la elaboración de producto. • Calidad en los productos. • Equipo de reparto. • Cuenta con toda la maquinaria y equipo de producción. • Cuenta con licencia sanitaria. • Empresa legalmente constituida. • Excelente posición geográfica. • Cuenta con varios años de experiencia. • Alta capacidad de producción. • Propietarios con conocimientos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con misión, visión y objetivos estratégicos bien definidos. • Falta de organigrama y jerarquización. • No cuenta con políticas de motivación al personal. • Falta de un supervisor de producción y control de calidad. • Falta de coordinación en las actividades por parte de los directivos. • Clima laboral no adecuado. • Falta de un manual de funciones. • Falta de capacitación al personal.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado nacional e internacional. • Aceptación de productos por parte de los clientes y por ende un mercado de distribución abierto. • Empresa reconocida. • Alianzas estratégicas con instituciones del gobierno. • El personal da cumplimiento a los pedidos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competidores. • Pérdida de los clientes debido a la calidad del producto. • Diversificación de productos por parte de los competidores.

Fuente: Elaboración propia con base a guía de observación

6.8.2. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<p>F1: Infraestructura propia.</p> <p>F2: Conocimiento técnico en la elaboración de producto.</p> <p>F3: Calidad en los productos.</p> <p>F4: Cuenta con toda la maquinaria y equipo de producción.</p> <p>F5: Cuenta con licencia sanitaria.</p> <p>F6: Propietarios con conocimientos administrativos.</p>	<p>D1: No cuenta con misión, visión y objetivos estratégicos bien definidos.</p> <p>D2: Falta de organigrama y jerarquización.</p> <p>D3: No cuenta con políticas de motivación al personal.</p> <p>D4: Falta de un supervisor en el área de producción.</p> <p>D5: Clima laboral no adecuado.</p> <p>D6: Falta de capacitación al personal.</p>
Factores Externos		
Oportunidades	FO	DO
<p>O1: Posicionamiento en el mercado nacional e internacional.</p> <p>O2: Aceptación de productos por parte de los clientes y por ende</p>	<p>Estrategia: Aprovechamiento de los conocimientos administrativos para el lograr el posicionamiento de los productos en el mercado.</p>	<p>Estrategia: Declaración de visión, Misión y objetivos.</p> <p>D1,O1</p> <p>Estrategia: Estructura Organizativa.</p>

<p>un mercado de distribución abierto.</p> <p>O3: Empresa reconocida.</p> <p>O4. Alianzas estratégicas con instituciones del gobierno.</p> <p>O5. El personal da cumplimiento a los pedidos de los clientes.</p>	<p>F6, O1</p>	<p>D2, O4</p> <p>Estrategia: Implementar políticas de motivación al personal.</p> <p>D3,O4,O5</p> <p>Estrategia: Capacitaciones para todo el personal para adaptación a cambios en la empresa.</p> <p>D6, O4</p>
Amenazas	FA	DA
<p>A1: Aumento de competidores.</p> <p>A2: Pérdida de los clientes debido a la calidad del producto.</p> <p>A3: Diversificación de productos por parte de los competidores.</p>	<p>Estrategia: Mejoramiento de la calidad en los productos.</p> <p>F2,A2</p>	<p>Estrategia: Crear un adecuado clima laboral.</p>

Propuesta de Estrategias

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES

Estrategia 1. Poner en práctica los conocimientos administrativos.	
Objetivo: Lograr un mejor desarrollo en la organización a través de la aplicación de la gestión administrativa.	Actividades: <ul style="list-style-type: none">-Elaborar planes a corto plazo.- Fijación de objetivos claros.-Evaluación constante con intención de cambio.

DEBILIDADES/OPORTUNIDADES

Estrategia 2. Declaración de la misión, visión y objetivos.	
Objetivo: Cumplir con las metas propuestas en el corto, mediano y largo plazo para que la empresa logre un mejor desarrollo organizacional.	Actividades: <ul style="list-style-type: none">-Elegir un proceso de declaración de misión, visión y objetivos que funcione.-Integrar a todo el personal de la organización para que se involucre en la misión, visión y objetivos de la empresa.

DEBILIDADES/OPORTUNIDADES

Estrategia 3. Establecer alianzas estratégicas con instituciones del gobierno para mejorar la estructura organizativa.	
Objetivo: Establecer autoridad y jerarquía con el fin de producir mediante un orden y adecuado control para alcanzar metas y objetivos.	Actividades: <ul style="list-style-type: none">-Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.- Agrupar las actividades.-Asignar un director de autoridad a cada grupo de actividades para supervisar y tomar decisiones.

DEBILIDADES/OPORTUNIDADES

Estrategia 4. Implementar políticas de motivación al personal.	
Objetivo: Garantizar la satisfacción laboral de los colaboradores para que puedan realizar sus funciones con dedicación y de esta manera cumplir con los objetivos.	Actividades: <ul style="list-style-type: none">-Conservar un ambiente de trabajo positivo.-Compartir los avances de la empresa con los colaboradores.-Escuchar las opiniones de los colaboradores.-Expresarles frases de agradecimientos.-Premios a la excelencia.-Celebrar los éxitos en cada cierre de mes.-Proporcionar bonos económicos.-Realizar un pequeño festejo a los cumpleaños de cada mes.

DEBILIDADES/OPORTUNIDADES

Estrategia.5 Elaborar un plan de capacitaciones al personal.	
Objetivo: Mantener a los colaboradores permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen, proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.	Actividades: <ul style="list-style-type: none">-Detección de necesidades.-Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.-Definición de objetivos.-Elaboración del programa.-Ejecución.-Evaluación de resultados.

FORTALEZAS/AMENAZAS

Estrategia.6 Mejoramiento en la calidad de los productos.	
Objetivo: Recuperación de clientes ofreciendo productos de calidad.	Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Hacer un estudio de gustos y preferencias de los clientes.-Implementación de nuevas fórmulas.

DEBILIDADES/AMENAZAS

Estrategia.7 Crear un clima laboral adecuado	
Objetivo: Proporcionar un clima laboral adecuado a los colaboradores para evitar la insatisfacción laboral y la rotación de personal.	Actividades: <ul style="list-style-type: none">-Establecer constante comunicación.-Decorar el espacio físico.-Realizar actividades fuera de la empresa.-Actualizar equipos constantemente.-Ofrecer un servicio de comedor.-Instalar una cafetera.

VII. Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación y según los instrumentos aplicados, se puede concluir lo siguiente:

Una de las principales dificultades que presenta Panadería Bellorin es que actualmente no se está implementando la Gestión Administrativa de manera formal, lo que significa que no se está llevando una planificación adecuada para poder lograr sus metas. Asimismo cuentan con una visión y misión establecida pero que en realidad no está declarada para que los colaboradores puedan conocer hacia donde se dirige la empresa.

En cuanto a objetivos se encontró que no están debidamente formalizados, lo cual dificulta a los colaboradores que puedan dirigirse hacia una misma dirección y a la vez dificulta la coordinación del trabajo en equipo y la optimización de recursos.

Por otra parte, esta empresa funciona de forma empírica, cuenta con un organigrama solamente en teoría, pero que en la realidad los colaboradores no tienen funciones específicas, debido a la falta de asignación de funciones, esto también se da en los directivos de la empresa porque no existen niveles de jerarquía.

Esta empresa carece de políticas de motivación al personal lo que trae como consecuencia la insatisfacción laboral, además no existe una buena comunicación principalmente en los propietarios de la panadería lo que significa que no puede haber una buena coordinación en sus actividades.

Se detectó que no llevan ningún tipo de control de inventarios y esto les está ocasionando un mal manejo de efectivos y pérdidas de materia prima.

Se encontró también que se está capacitando al personal como parte de las acciones del desarrollo organizacional y que también en determinados momentos ha permitido a consultores externos que puedan ejecutar procesos de investigación para detectar debilidades internas y de esta manera lograr un mejor desarrollo organizacional.

Sin embargo los colaboradores manifestaron que el ambiente laboral que brinda esta empresa no es el adecuado lo cual afecta para ser eficientes al momento de realizar sus actividades.

VIII. Recomendaciones

De acuerdo a los instrumentos aplicados y según observaciones realizadas en el trabajo de campo en Panadería Bellorin se brindan las siguientes recomendaciones:

- Planificación de actividades
- Incluir en la planeación objetivos a corto plazo para concentrar los esfuerzos individuales hacia una misma meta.
- Asignar funciones a los colaboradores para cumplir con los cargos que se encuentran en la estructura orgánica de la empresa.
- Capacitar al personal para adaptación a cambios en la organización.
- Realizar el reclutamiento y selección de personal a través de una entrevista formal.
- Motivar al personal.
- Establecer una mejor comunicación entre jefes y colaboradores.
- Llevar un mejor control de inventario.
- Evaluar el clima laboral que ofrece la empresa para lograr la eficiencia en la realización de actividades.
- Hacer uso de la tecnología para facilitar las actividades de la empresa, optimizar tiempo y recursos.
- Elaboración de los diferentes manuales que sirvan de guía para funcionar (manual de funciones, manual contable, manual de presupuesto).

IX. Bibliografía

- Aponte Uriepero, M. (06 de Enero de 2012). *Asesoría Administrativa*. Obtenido de Analisis de la Gestion Administrativa: <http://www.lacontable.com.ve/2012/01/analisis-de-gestion.html>
- Ayala Loeza, A. (Agosto de 2013). *Gestipolis*. Obtenido de La dirección dentro la administración de empresa: www.gestipolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/
- Bellorin Jarquin , J. (06 de Septiembre de 2017). *Gestion Adminisrativa para el Desarrollo Organizacional*. (M. O. Pauth Davila, R. M. Rocha Valdivia, & M. Blandon Escoto , Entrevistadores)
- Bembibre, C. (04 de 12 de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/panaderia.php>
- Boyd, W., & Mullins, L. (2005). *Marketing Estratégico*. México: Mc Graw Hill.
- Carillo Penso, R. (2015). *Estratega o Gerente*. Caracas, Venezuela: HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Chiavenato , I. (2007). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Custodio Ruiz, A. (05 de Agosto de 2008). *Gestipolis*. Obtenido de Métodos y técnicas de investigación científica: www.gestipolis.com/métodos-y-técnicas-de-investigación-científica/
- De la Peña Martinez, E. (21 de Noviembre de 2013). *Gestipolis*. Obtenido de Propósitos de la organización y la dirección en la administración: www.gestipolis.com/propositos-de-la-organizacion-y-la-direccion-en-la-administracion
- Garcia, G. d. (18 de Julio de 2013). *Gestipolis*. Obtenido de Proceso Administrativo: www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/
- Gianella Falcones Suarez. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de negocio de SUPPY CHANIN Guayaquil de Nestlé Ecuador*. Guayaquil, Ecuador.
- Gonzalez Talavera, C. F., Herrera Peralta, M. M., & Romero Perez, H. O. (2014). *Gestion Administrativa de las MYPYMES del sector cuero y calzado* . Esteli: Farem - Esteli.
- Guerrero Hernandez, D., Ramirez Garcia, X. L., & Toruño Rodriguez, G. N. (2017). *Aporte de la Administracion de Recursos Humanos en ele desarrollo organizacional del Hospital de Pueblo Nuevo* . Esteli: Farem - Esteli.
- Guillén Pérez, Y. (05 de Agosto de 2013). *Gestipolis*. Obtenido de La organización como componente del proceso administrativo: www.gestipolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo
- Guízar Montúfar , R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill Education.

- Idalberto, C. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Kao Tzuc , J. A. (25 de Julio de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Tecnicas de manejo grupal:
www.gestiopolis.com/sociograma-entrevista-y-observacion-tecnicas-de-manejo-grupal/
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion Una Perspectiva Global y Empresarial*. D.F: Mexico.
- Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa. *Revista de psicología*, 71-78.
- Ley No.185. (2014). Código del trabajo. Managua, Nicaragua: Jurídica.
- Ley No.645. (08 de Febrero de 2008). Ley de promoción, fomento y desarrollo de la MIPYME , . Managua, Nicaragua.
- Lopez Castillo , M. B., & Hernandez , M. J. (2011). *Gestion Administrativa que realiza la Empresa AEROMAR* . Esteli: Farem - Esteli.
- Moguel Liévano, M. (12 de Mayo de 2012). *Desarrollo Organizacional* . Obtenido de Apotaciones del Desarrollo Organizacional :
<http://132.248.9.34/hevila/Staobillekilaltalekilabel/2012/no2/2.pdf>
- Navarrete Lozano, K. E. (20 de Diciembre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de El control dentro del proceso administrativo: www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2010). *Administracion* . Mexico: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez Gomez, R. I., Zapata Velázquez, J. F., & Henández Vizcay, Y. W. (30 de Agosto de 2017). Desarrollo Organizacional. (M. O. Pauth Dávila, R. M. Rocha Valdivia, & M. d. Blandón Escoto, Entrevistadores)
- Sánchez Ambriz, G. (2009). *El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio*. Obtenido de Redalyc Academic: www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013
- Suarez, G. F. (2014). "Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de negocio de SUPPY CHANIN Guayaquil de Nestlé Ecuador". Guayaquil, Ecuador.
- Tejeda Archiñego, L. C. (Octubre de 2014). *Gestion Administrativa* . Obtenido de http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/2015/ENERO/04%20-%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20Y%20SU%20MEJORA%20EN%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DISTRITAL%20-%20TEJEDA%20-%20FCC.pdf
- Zulma Eloisa Calderon Angel. (Junio. 2013). " *La cultura organizacional en la estabilidad laboral*" (Estudio realizado en lubricantes La Calzada S.A). Quetzaltenango, Guatemala.

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de actividades

FECHA	ACTIVIDADES	LUGAR
11 - Marzo	Propuesta del tema	Farem - Estelí
18 - Marzo	Correcciones del tema	Farem – Estelí
21 - Marzo	Conversatorio con propietario de la Empresa	Somoto – Madriz
25 - Marzo	Definir el problema y pregunta problema	Farem – Estelí
01 - Abril	Justificación y objetivos	Farem – Estelí
08 - Abril	Corregir los errores	Farem – Estelí
15, 16 y 17 Abril	Marco Teórico	Farem – Estelí
18,19 y 20 Abril	Marco Teórico	San Nicolás
22 y 23 Abril	Marco Teórico	San Nicolás
25 - Abril	Correcciones del marco teórico	Farem - Estelí
29 - Abril	Formulación de Supuestos	Farem - Estelí
01 - Mayo	Corregir errores	Farem - Estelí
04 - Mayo	Elaboración del Diseño Metodológico	Farem - Estelí
06 y 07 Mayo	Diseño Metodológico	Farem - Estelí
09,10 y 11 Mayo	Diseño Metodológico	Farem - Estelí
20 - Mayo	Elaboración de Entrevista	Farem - Estelí
25 - Mayo	Elaboración de cronograma de actividades	Farem - Estelí
06 - Junio	Corregir entrevistas	Farem - Estelí
15 - Agosto	Revisión de avances	Farem - Estelí
06 - Septiembre	Aplicación de entrevistas	Somoto - Madriz
08, 09 y 10 Septiembre	Análisis de resultados	Farem - Estelí

11, 12 y 14 Septiembre	Análisis de resultados	San Nicolás
18, 19 y 20 Septiembre	Análisis de resultados	Farem - Estelí
25 - Septiembre	Corregir análisis de resultados	Farem - Estelí
02 - Octubre	Realizar análisis FODA	Farem - Estelí

Anexo 2. Entrevista dirigida al propietario de Panadería de Bellorin



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

1. ¿En qué año inicio sus operaciones Panadería Bellorin?
2. ¿La Panadería inicio sus operaciones con capital propio o con financiamiento?
3. ¿A cuánto ascendía la inversión al iniciar sus operaciones?
4. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
5. ¿Cómo ha sido el crecimiento de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad?

Anexo 3. Entrevista dirigida al Propietario de Panadería Bellorin



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

I. Datos Generales:

Nombre de la Empresa: _____

Cargo que desempeña: _____

II. Desarrollo

- ✓ Describir el proceso actual de la Gestión Administrativa en la “Panadería Bellorin” de la ciudad de Somoto.

2.1 Gestión Administrativa

- Planeación

1. ¿Actualmente se está llevando un proceso de planeación en Panadería Bellorin

2. ¿Le ha permitido la planificación realizar las actividades con eficiencia en Panadería Bellorin?
 3. ¿Cuenta la empresa con una misión?
 4. ¿La empresa tiene una visión establecida?
 5. ¿Existen objetivos bien definidos dentro de la empresa?
- Organización
1. ¿Cómo está estructurada la organización de Panadería Bellorin?
 2. ¿Cuántas áreas o departamentos existen en Panadería Bellorin?
 3. ¿Están definidas las funciones de cada directivo o trabajador en un manual de funciones?
 4. ¿Considera que una estructura organizativa tiene impacto en el logro de los objetivos?
- Integración de Personal
1. ¿De qué manera realiza el reclutamiento de personal para laborar en su empresa?
 2. ¿Qué métodos utiliza para seleccionar y ubicar los talentos disponibles dentro de su empresa?
 3. ¿Considera de gran importancia que se realicen capacitaciones frecuentes dentro de su empresa? Explique.
 4. ¿Realiza capacitaciones para los colaboradores nuevos y personal en general de Panadería Bellorin?
 5. ¿Existe un programa de capacitación establecido?
 6. ¿Qué técnicas utiliza para la promoción de cargos dentro de la empresa?
 7. ¿Qué tipo de prestaciones se ofrecen en su empresa?

8. ¿Qué métodos utiliza para compensar a los colaboradores de Panadería Bellorin?
9. ¿Ofrecen incentivos para motivar a los colaboradores de su empresa?
 - Dirección
1. ¿Qué método utilizan para motivar el personal de Panadería Bellorin?
2. Considera de gran importancia la comunicación entre empleador y colaborador?
3. ¿Cree usted que es importante la implementación del liderazgo dentro de la empresa? Explique
 - Control
1. ¿Qué métodos utilizan para evaluar y corregir el desempeño de la organización?
2. ¿De qué manera garantizan el logro de los objetivos planteados en panadería Bellorin?
3. ¿Qué pasos utilizan para que el control se lleve a cabo correctamente?
4. ¿Llevan reportes estadísticos o escritos de las actividades que se realizan a diario en Panadería Bellorin?
5. ¿Considera usted de gran importancia que se implemente la fase de control en Panadería Bellorin?

Anexo 4. Entrevista dirigida al Propietario de Panadería Bellorin



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Somos estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatina, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto.

El objetivo principal es recolectar información necesaria y confiable referente al tema de investigación, el cual permite dar respuesta a los objetivos planteados.

Datos Generales:

Nombre de la Empresa: _____

Cargo que desempeña: _____

Desarrollo organizacional

✓ Analizar los factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.

1. ¿Considera usted que en Panadería Bellorin se están realizando acciones para lograr el buen Desarrollo Organizacional? ¿Qué tipo de acciones?

2. ¿Considera usted que es importante garantizar el bienestar de los colaboradores dentro de su empresa? Explique.
3. ¿Para usted es importante que se realicen cambios dentro de la organización?
4. ¿A qué cambios estaría dispuesto a someterse para lograr el buen desarrollo organizacional?
5. ¿Considera usted que al implementar el Desarrollo organizacional en su empresa se logran los objetivos con eficiencia?

Anexo 5. Entrevista dirigida al área de Atención al Cliente



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

- ✓ Analizar los factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.
- 1. ¿Cree usted que en Panadería Bellorin se están realizando acciones para lograr el Desarrollo Organizacional? ¿Qué tipo de acciones?
- 2. ¿Cómo valora el clima laboral de Panadería Bellorin?
- 3. ¿Existe motivación en su área de trabajo?
- 4. ¿Qué métodos de motivación se implementan en su puesto de trabajo?
- 5. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre empleador y empleado?

6. ¿Cómo valora la calidad de Liderazgo que se implementa en Panadería Bellorin?
7. ¿Podría comentar el grado de satisfacción por parte del empleador en su puesto de trabajo?
8. ¿Usted realiza funciones específicas en su puesto de trabajo?
9. ¿Existe un plan de capacitaciones para el personal de trabajo?

Anexo 6. Entrevista dirigida al área de Elaboración de Producto



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

- ✓ Analizar los factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.

1. ¿Cree usted que en Panadería Bellorin se están realizando acciones para lograr el Desarrollo Organizacional? ¿Qué tipo de acciones?

2. ¿Cómo valora el clima laboral de Panadería Bellorin?

3. ¿Existe motivación en su área de trabajo?

4. ¿Qué métodos de motivación se implementan en su puesto de trabajo?

5. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre empleador y empleado?

6. ¿Cómo valora la calidad de Liderazgo que se implementa en Panadería Bellorin?

7. ¿Podría comentar el grado de satisfacción por parte del empleador en su puesto de trabajo?

8. ¿Usted realiza funciones específicas en su puesto de trabajo?

9. ¿Existe un plan de capacitaciones para el personal de trabajo?

Anexo 7. Entrevista dirigida al área de Empaque



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

- ✓ Analizar los factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.
- 1. ¿Cree usted que en Panadería Bellorin se están realizando acciones para lograr el Desarrollo Organizacional? ¿Qué tipo de acciones?
- 2. ¿Cómo valora el clima laboral de Panadería Bellorin?
- 3. ¿Existe motivación en su área de trabajo?
- 4. ¿Qué métodos de motivación se implementan en su puesto de trabajo?
- 5. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre empleador y empleado?
- 6. ¿Cómo valora la calidad de Liderazgo que se implementa en Panadería Bellorin?

7. ¿Podría comentar el grado de satisfacción por parte del empleador en su puesto de trabajo?
8. ¿Usted realiza funciones específicas en su puesto de trabajo?
9. ¿Existe un plan de capacitaciones para el personal de trabajo?

Anexo 8. Entrevista dirigida al propietario de Panadería Bellorin



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

- ✓ Identificar de qué manera contribuye la Gestión Administrativa en el desarrollo organizacional de la “Panadería Bellorin”
- 1. ¿Cree usted que es importante que en una empresa se lleve una buena Gestión Administrativa? Explique.
- 2. ¿Considera usted que la gestión administrativa que se está implementando en panadería Bellorin está contribuyendo al desarrollo organizacional?
- 3. ¿Qué tipos de políticas administrativas tiene en la Panadería Bellorin?
- 4. ¿Estima usted que al implementar políticas en su empresa se logra el bienestar de los colaboradores?

Anexo 9. Entrevista dirigida al propietario de Panadería Bellorin



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad sabatino, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí/UNAN Managua). Actualmente realizamos una investigación para determinar Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el desarrollo organizacional en la Panadería Bellorin de la ciudad de Somoto.

El objetivo principal es recolectar información necesaria confiable, referente al tema de investigación el cual permita dar respuesta a los objetivos planteados.

- ✓ Proponer estrategias que contribuyan a la Gestión Administrativa en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin.

- 5. ¿Cuenta la empresa con estrategias que contribuyan al buen desarrollo organizacional?

- 6. ¿Actualmente tiene estrategias planteadas para garantizar el futuro de la empresa?

- 7. Si se plantearan estrategias para el desarrollo de su empresa ¿Cuenta con los recursos necesarios?

Anexo 10. Guía de observación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí | FAREM-Estelí

Nombre de la empresa	
Observador	
Fecha	
Área	

Objetivo: Identificar de qué manera contribuye la Gestión Administrativa en el desarrollo organizacional de la “Panadería Bellorin”

N°	Áreas de Observación	Escala				
		E	B	A	R	NA
1	Gestión Administrativa					
3	Colaboradores realizan funciones específicas en cada área.					
4	Motivación al personal					
5	Comunicación de empleador a colaborador.					
6	Calidad de Liderazgo implementada en la empresa.					
7	Supervisión adecuada.					
8	Ambiente laboral					
9	Tecnología utilizada					
10	Desempeño de los colaboradores					

E: Excelente **R:** Regular

B: Bueno **NA:** No aceptable **A:** Aceptable

Anexo 11. Fotografías de la empresa









