

Pauth Dávila, Rocha Valdivia, Blandón Escoto

Factores que inciden en la Gestión Administrativa para el  
Desarrollo Organizacional de Panadería Bellorin  
Factors that affect the Administrative Management for the  
Organizational Development of Bakery Bellorin

Autores:

Pauth Dávila Marlene Orbelí  
[marpauth95@gmail.com](mailto:marpauth95@gmail.com)  
Rocha Valdivia Rosa Mabel  
[rochavaldiviar@gmail.com](mailto:rochavaldiviar@gmail.com)  
Blandón Escoto Marbely del Rosario  
[marbelybe@gmail.com](mailto:marbelybe@gmail.com)

## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo principal de analizar los factores que inciden en la gestión administrativa para el desarrollo organizacional de Panadería Bellorin, el estudio no posee hipótesis, dado que su carácter predominante es cualitativo. La metodología de la investigación se basó en el análisis de los factores de la gestión administrativa y la variable de desarrollo organizacional que fueron retomadas del ambiente laboral que se observó en las distintas áreas de la empresa. Con esta indagación se logró conocer mayor información sobre el proceso de gestión administrativa que implementa panadería Bellorin y de qué manera llevan a cabo el desarrollo organizacional, partiendo de las cinco etapas fundamentales de la gestión administrativa a través de sus planes estratégicos y objetivos. El presente trabajo se centra en tres ejes fundamentales de investigación como son: Gestión administrativa, desarrollo organizacional y empresa. Se hizo uso de las técnicas de recolección de datos: entrevista y guía de observación. El tamaño de la muestra lo conformaba un total de 12 colaboradores de la panadería directamente vinculados con el proceso de producción. Como resultados obtenidos se encontró que en Panadería Bellorin a través de la gestión administrativa tienen mucha deficiencia al momento de aplicar los principios administrativos y al desempeñarse de manera no adecuada, en cuanto a desarrollo organizacional no se evidencia que se relacionen con buena comunicación y motivación por la parte directiva. Además no cuenta con un organigrama, objetivos claros y la falta de implementación de estrategias que deben estar más enfocadas a la práctica y sobre todo que vinculen directamente a los colaboradores de la empresa para que crezcan administrativamente y sea visible la buena relación tanto en los directivos de la empresa como el personal que labora en dicha panadería.

**PALABRAS CLAVES:** gestión administrativa, desarrollo organizacional y empresa.

### ABSTRACT.

The present investigation was carried out with the main objective of analyzing the factors that affect the administrative management for the organizational development of Bakery Bellorin, the study has no hypothesis, since its predominant character is qualitative. The methodology of the investigation was based on the analysis of the factors of the administrative management and the variable of organizational development that were taken from the work

environment that was observed in the different areas of the company. With this inquiry, it was possible to learn more about the administrative management process implemented by Bellorin bakery and how they carry out organizational development, starting from the five fundamental stages of administrative management through their strategic plans and objectives. The present work focuses on three fundamental areas of research such as: Administrative management, organizational development and business. The data collection techniques were used: interview and observation guide. The sample size was made up of a total of 12 employees of the bakery directly linked to the production process. As results obtained it was found that Bellorin bakery through administrative management are very deficient at the time of applying the administrative principles and to perform in an inappropriate manner, in terms of organizational development is not evident that they are related to good communication and motivation by the directive part. In addition, it does not have an organizational chart, clear objectives and the lack of implementation of strategies that should be more focused on practice and above all that directly link the employees of the company so that they grow administratively and the good relationship is visible both in the managers of the company as the personnel that works in said bakery.

**KEY WORDS:** administrative management, organizational development and company.

## **INTRODUCCIÓN**

El trabajo de investigación está centrado en el aporte de la gestión administrativa al desarrollo organizacional que se da en Panadería Bellorin, el cual es un elemento fundamental para que las empresas puedan llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

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 aportar 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.

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.

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.

El problema fundamental de esta investigación es que la empresa 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.

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 se justifica porque 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.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### a) Diseño

Esta investigación es cualitativa porque se esperan obtener una comprensión profunda de la situación en la que se encuentra la panadería y se describieron algunos de los elementos de la empresa.

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.

Para realizar análisis profundo de la investigación se utilizaron instrumentos de recolección de información como la entrevista y la guía de observación. La entrevista fue de mucha utilidad para obtener análisis a lo interno de la empresa, ya que en base a esta se puede hacer una valoración más real de la empresa y de esta manera tomar en cuenta la opinión de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Por su parte la guía de observación fue clave para poder analizar los elementos de la gestión administrativa y el desarrollo organizacional como el clima laboral en el que se desempeñan los colaboradores de la empresa y de esta manera poder realizar una interpretación realista de la situación de la panadería.

Los instrumentos de recolección de datos fueron estructurados en primer lugar, posteriormente se solicitó permiso a los propietarios de la empresa para poder entrevistarlos, por último se analizó la información obtenida para presentarla en el informe final.

### b) Población y muestra

La población objeto de estudio es Panadería Bellorin ubicada en el centro de la ciudad de Somoto perteneciente al departamento de Madriz.

La muestra de esta investigación lo conforman los 12 trabajadores de la Panadería, incluyendo el área administrativa y productiva.

El tipo de muestreo utilizado en la investigación 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. Además se tomaron en cuenta criterios de selección de la muestra los cuales son: disposición de los colaboradores claves a ser entrevistados para dar aportes al estudio, años de experiencia en la empresa y conocimientos sobre el tema de investigación.

Para el correcto desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta las siguientes: 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, 2) Elaboración de instrumentos; en esta etapa se dio la elaboración de instrumentos basada en los objetivos y las variables descritas en el estudio lo cual son entrevistas y guía de observación, 3) Trabajo de campo; se realizó con la aplicación de las entrevistas a los propietarios de Panadería Bellorin y a colaboradores de la misma, 4) Elaboración

del documento final; una vez recolectada la información se realizó un análisis detenidamente con el fin de dar una salida y cumplimiento a los objetivos planteados.

## **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos sobre la incidencia de la gestión administrativa para el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin, se originaron gracias a los datos brindados por medio de los funcionarios de la empresa, en cuanto al ambiente laboral de la panadería se utilizó una guía de observación, mientras que los procedimientos de análisis se realizaron a través de la revisión de documentación de relevancia: libros, estudios, etc.

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.

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 a la ciudad de Somoto en donde se encuentra establecida actualmente.

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.

## **DISCUSION**

En esta empresa se encontraron deficiencias en la parte administrativa y en el ambiente en el que se desempeñan los colaboradores esto como parte del desarrollo organizacional.

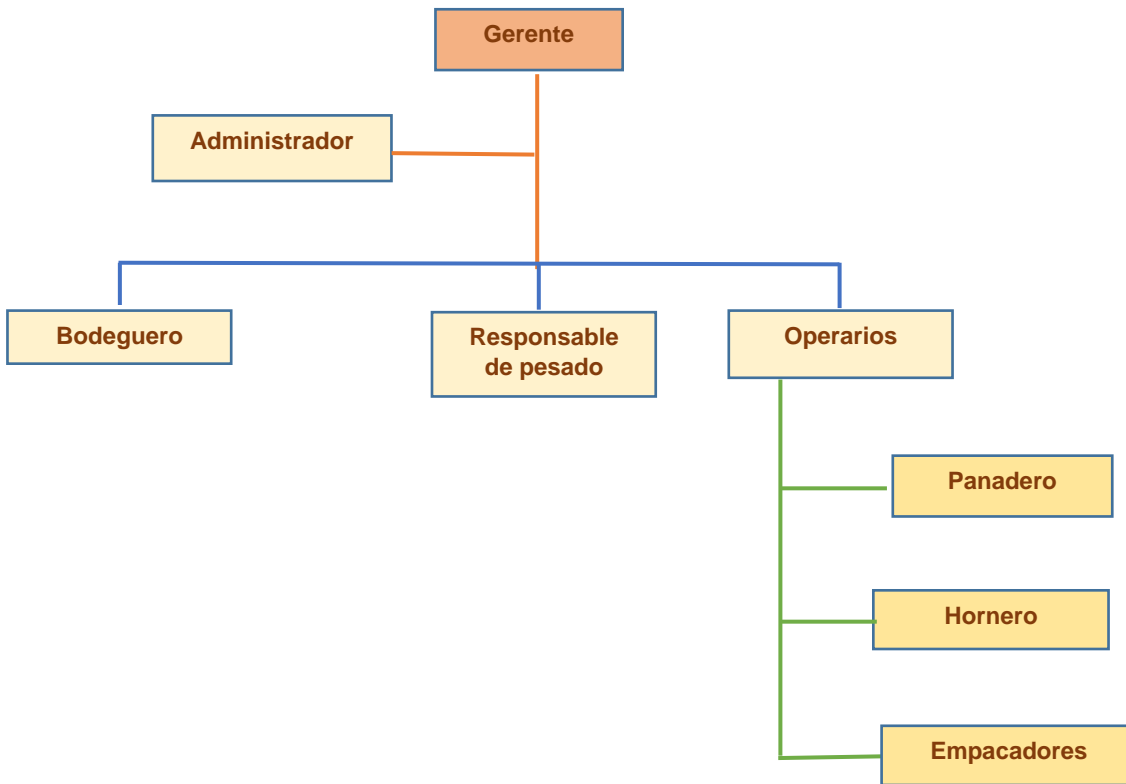
La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos 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 Jarquín, (2017) en panadería Bellorin no se esta llevando una planeación de manera formal, es decir, las proyecciones no estan de manera escrita, sino que estan idealizadas a corto plazo. 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.

De igual manera esta empresa refleja una estructura organizativa solamente 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**



**Fuente:** Bellorin Jarquin (2017)

Con respecto a la integración de personal esta 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, Wehrich, & Cannice, 2012)

En panadería Bellorin el reclutamiento y selección de personal 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 qué lugares y cuánto 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.

Asimismo se encontró que 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.

Cabe mencionar que a través de la aplicación de entrevistas se logró constatar que en esta empresa se brindan prestaciones sociales como: horas extras, días feriados, vacaciones, aguinaldo y tienen un convenio con el INSS, por ende esta empresa cumple con los artículos 45, 62, 66, 76 y 93 establecidos por la Ley No. 185 del Código del trabajo.

La dirección de una empresa es otra de las funciones de la gestión administrativa según los autores Robbins & Coulter, (2010) 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.

La dirección también engloba elementos como la motivación y comunicación en panadería Bellorin se encontró que no cuentan con políticas de motivación al personal. Si bien es cierto, la empresa es un ente que por sí 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, es por ello que en la motivación del empleado es donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Bellorin Jarquín (2017), expresó también que no se da una buena comunicación esto se da mayormente en los propietarios o directivos de la empresa, que al momento de la toma de decisiones no coinciden con las opiniones, esto se da debido a que la panadería está siendo administrada por diferentes miembros de la familia.

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, Wehrich, & Cannice, 2012, pág. 496)

Al mismo tiempo se encontró también que en esta empresa 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.

### **Factores que influyen en el desarrollo organizacional de la Panadería Bellorin**

El desarrollo organizacional fue otra de las variables estudiadas en esta investigación.

“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.

El agente de cambio es una de las características del Desarrollo Organizacional, es decir, 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 Jarquín (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.

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 más eficaces.

Bellorin Jarquín (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.

#### **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.

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.

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

**FORTALEZAS/OPORTUNIDADES**

<b>Estrategia 1. Poner en práctica los conocimientos administrativos.</b>	
Objetivo: Lograr un mejor desarrollo en la organización a través de la aplicación de la gestión administrativa.	Actividades: -Elaborar planes a corto plazo. - Fijación de objetivos claros. -Evaluación constante con intención de cambio.

**DEBILIDADES/OPORTUNIDADES**

<b>Estrategia 2. Declaración de la misión, visión y objetivos.</b>	
Objetivo: Cumplir con las metas propuestas en el corto, mediano y largo plazo para que la empresa logre un mejor desarrollo organizacional.	Actividades: -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**

<b>Estrategia 3. Establecer alianzas estratégicas con instituciones del gobierno para mejorar la estructura organizativa.</b>	
Objetivo: Establecer autoridad y jerarquía con el fin de producir mediante un orden y adecuado control para alcanzar metas y objetivos.	Actividades: -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

<b>Estrategia 4. Implementar políticas de motivación al personal.</b>	
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"><li>-Conservar un ambiente de trabajo positivo.</li><li>-Compartir los avances de la empresa con los colaboradores.</li><li>-Escuchar las opiniones de los colaboradores.</li><li>-Expresarles frases de agradecimientos.</li><li>-Premios a la excelencia.</li><li>-Celebrar los éxitos en cada cierre de mes.</li><li>-Proporcionar bonos económicos.</li><li>-Realizar un pequeño festejo a los cumpleaños de cada mes.</li></ul>

#### DEBILIDADES/OPORTUNIDADES

<b>Estrategia.5 Elaborar un plan de capacitaciones al personal.</b>	
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"><li>-Detección de necesidades.</li><li>-Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.</li><li>-Definición de objetivos.</li><li>-Elaboración del programa.</li><li>-Ejecución.</li><li>-Evaluación de resultados.</li></ul>

## DEBILIDADES/AMENAZAS

Estrategia.6 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"><li>-Establecer constante comunicación.</li><li>-Decorar el espacio físico.</li><li>-Realizar actividades fuera de la empresa.</li><li>-Actualizar equipos constantemente.</li><li>-Ofrecer un servicio de comedor.</li><li>-Instalar una cafetera.</li></ul>

## 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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Éste trabajo de investigación es dedicado en primer lugar a DIOS Todopoderoso por brindarnos la oportunidad de obtener otro triunfo y darnos salud, sabiduría y entendimiento para lograr ésta meta.

A nuestros queridos padres por ser siempre incondicionales y habernos dado siempre su apoyo en todo momento, por los buenos valores que nos han inculcado, por brindarnos la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas y sobre todo por un ejemplo a seguir.

A la prestigiosa Universidad por habernos aceptado ser parte de ella y abrirnos las puertas de su seno científico para poder prepararnos profesionalmente, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

A MSc. Flor Idalia Lanuza y MSc. Alberto Sevilla por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimientos científico, quienes fueron nuestros guías en la elaboración de éste trabajo y facilitando su apoyo durante todo el desarrollo de la tesis.

Nuestro agradecimiento también está dirigido a los propietarios de Panadería Bellorin Lic. Jader Bellorin Jarquín, Ariel Bellorin Jarquín, Rosa Edith Jarquín así como también a los colaboradores de la misma, que nos facilitaron información para el desarrollo de ésta investigación.

También agradecemos a todos los compañeros (as) de clase durante todos los niveles de Universidad, y que gracias al compañerismo y apoyo moral hemos podido culminar con satisfacción ésta meta.

## **LITERATURA CITADA**

Bellorin Jarquín, J. (06 de Septiembre de 2017). *Gestión Administrativa para el Desarrollo Organizacional*. (M. O. Pauth Dávila, R. M. Rocha Valdivia, & M. Blandón Escoto, Entrevistadores)

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

González Talavera, C. F., Herrera Peralta, M. M., & Romero Pérez, H. O. (2014). *Gestión Administrativa de las MYPYMES del sector cuero y calzado*. Estelí: Farem - Estelí.

Guízar Montufar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill Education.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. D.F: México.

Ley No.645. (08 de Febrero de 2008). Ley de promoción, fomento y desarrollo de la MIPYME, Managua, Nicaragua.

López Castillo, M. B., & Hernández, M. J. (2011). *Gestión Administrativa que realiza la Empresa AEROMAR*. Estelí: Farem - Estelí.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez Gómez, R. I., Zapata Velázquez, J. F., & Hernández Vizcay, Y. W. (30 de Agosto de 2017). Desarrollo Organizacional. (M. O. Pauth Dávila, R. M. Rocha Valdivia, & M. d. Blandón Escoto, Entrevistadores)

Tejeda Arquiñego, L. C. (Octubre de 2014). *Gestión 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%20DISTRIITAL%20-%20TEJEDA%20-%20FCC.pdf](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%20DISTRIITAL%20-%20TEJEDA%20-%20FCC.pdf)