

I. INTRODUCCIÓN

El sector textil-vestuario actualmente es muy competitivo a pesar de las condiciones en que se encuentra, es una de las ramas más significativas y sensibles de la producción manufacturera. El sector textil-vestuario forma parte importante de la economía local, por lo que los empresarios se han propuesto mejorar su nivel de capacidad gerencial, productivo y técnico para poder enfrentar los cambios económicos y tecnológicos que en el nuevo mundo vienen desarrollándose. Las condiciones actuales en que se está desarrollando el comercio ha cambiado en los últimos años, y en este contexto el comercio de prendas de vestir en la ciudad de León deberá buscar vías alternativas para producir mejor y más barato las prendas que otras empresas comercializan y tener acceso a los mismos mercados.

En este estudio, se presenta un diagnóstico de la situación actual de la rama textil-vestuario, enfocados en la micro, pequeña y mediana empresa del municipio de León, las cuales representan un alto porcentaje de los establecimientos que se dedican a esta importante actividad económica, utilizando para ello la matriz FODA diseñada para el sector, en la cual se muestra claramente el escenario existente hasta la fecha.

Por tal razón este trabajo se realiza con el interés de colaborar con el sector textil-vestuario del Municipio de León en sus deseos por mejorar y alcanzar elevados niveles de desarrollo y competitividad realizando una propuesta a través de la aplicación de las funciones administrativas (Planeación, Organización, Integración del personal, Dirección y Control) en la creación del Complejo Industrial Textil proyecto que pretende ser impulsado por la Alcaldía Municipal de León.

La metodología que utilizamos para realizar nuestro trabajo investigativo fue a través de un cuestionario aplicado a los empresarios que forman parte del sector textil-vestuario y una entrevista al delegado municipal de las MIPYME (Lic. Marcos Zeledón). Nuestro trabajo es de carácter descriptivo, lo que permitió conocer la situación actual en la que se encuentran los distintos talleres del sector, y a través de las herramientas utilizadas obtuvimos los resultados para posteriormente llegar a las conclusiones y hacer las recomendaciones que sirvan para mejorar el desarrollo de las MIPYME del sector textil-vestuario.

II. ANTECEDENTES

A pesar de su importancia en los indicadores económicos y sociales del país, la rama textil-vestuario se ha visto expuesta a períodos de crecimiento y crisis prolongadas. Para obtener conocimiento con respecto al sector textil-vestuario del Municipio de León, se visitó las oficinas de la Alcaldía Municipal de León (Plan Estratégico) donde se trabaja en conjunto con otros organismos para fomentar el desarrollo en el Municipio de León.

Durante nuestro proceso investigativo encontramos que se realizó en septiembre de 1999 un " Diagnóstico de la rama textil-vestuario del municipio de León", éste fue realizado por las oficinas de Plan Estratégico con ayuda de organismos como CONAPI, INPYME y otros. Para el año 2001 también se realizó un " Diagnóstico Situacional de la Rama Textil-vestuario en Nicaragua ", y fue realizado por la Embajada Real de los Países Bajos¹.

Además de este diagnóstico realizado en 1999, no se ha hecho en el Municipio de León otro estudio posteriormente, ni se ha realizado en fechas anteriores una propuesta de mejora de los aspectos administrativos, motivo por el cual hemos decidido realizar este nuevo estudio en el cual pretendemos plasmar la situación actual de la micro, pequeña y mediana empresa del sector textil-vestuario en el Municipio de León y presentar una propuesta de mejora a través de la aplicación de las funciones administrativas.

¹ Países Bajos (nombre oficial, *Koninkrijk der Nederlanden*, Reino de los Países Bajos), también conocido de manera no oficial como Holanda, monarquía constitucional de Europa noroccidental; limita al norte y oeste con el mar del Norte, al este con Alemania y al sur con Bélgica. El estudio lo realizaron como ayuda al desarrollo del sector.

III. JUSTIFICACIÓN

El papel económico y social del sector textil-vestuario en la industria nacional ha sido importante a lo largo de su desarrollo, en el Municipio de León al igual que la industria en su conjunto ha presentado altibajos en su comportamiento. Por tal motivo, consideramos que se debe apoyar el desarrollo de las empresas del sector textil-vestuario ya que durante el 2007, un total de 70 compañías de la industria de textiles y confección que operan en Nicaragua generaron exportaciones por el orden de los US\$968.2 millones de dólares, lo que representa un incremento del 10.1% con respecto al 2006. Lo anterior, convirtió a Nicaragua en el único país de la región en haber conseguido una tasa de crecimiento de dos dígitos en valor de exportaciones de vestuario hacia los Estados Unidos. Entre los años 2001 y 2007, la industria de Textiles y Confección en Nicaragua ha experimentado un incremento promedio anual de 16.6% en valor de las exportaciones y un 14.5% en el volumen de las exportaciones.²

El presente trabajo brindará a los empresarios del sector textil-vestuario un mayor conocimiento respecto a los principales problemas que enfrenta el sector actualmente, además de lo anterior, nuestro trabajo permitirá a las oficinas de Plan estratégico y organismos como INPYME, MIFIC y otros actualizar su base de datos en relación a estudios realizados anteriormente, sirviendo como base y punto de partida a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales para el desarrollo de investigaciones futuras que permitan profundizar sobre este tema.

Este trabajo investigativo es un modesto aporte a la ardua labor que realizan diferentes instituciones y organismos con el propósito de fomentar el desarrollo y fortalecimiento del sector textil-vestuario. Además de realizar un Diagnóstico, pretendemos incorporar a nuestro estudio monográfico la aplicación de las 5 funciones administrativas (Planeación, Organización, Integración del personal, Dirección y Control) en la creación del Complejo Industrial Textil del Municipio de León con el fin de enriquecer nuestros conocimientos con respecto al tema en estudio y brindar un mayor aporte al sector textil-vestuario del Municipio de León.

² Para mayor información respecto a estos datos visite: <http://www.pronicaragua.org/index.php>

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria textil es considerada como uno de los sectores más precariamente preparados para lidiar en un ambiente competitivo, está continuamente perdiendo terreno ante los productos importados que ofrecen mejor calidad a precios más competitivos.³

Debido a la situación tan compleja que enfrenta el sector se han dado cuenta que existe una baja vinculación con aspectos referidos a la planeación, dirección, control, organización e integración del personal. La situación de incompetitividad del sector textil-vestuario y la creciente necesidad de lograr su desarrollo plantea nuevos retos a fin de lograr:

- Una mayor articulación con las otras áreas productivas.
- Reducción de costos.
- Aumento de calidad.
- Incremento en la productividad y adecuación del producto a las exigencias del mercado.
- Una mayor promoción de sus productos.
- Elevada tecnología, entre otros.

Para poder enfrentar esta difícil situación los empresarios del sector e instituciones gubernamentales se han dado cuenta de que existe la necesidad de unirse e impulsar la creación de un Complejo Industrial Textil, como una salida más viable a la solución de sus problemas. Dada la problemática presente en la MIPYME de dicho sector del Municipio de León, se plantea en este estudio la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los aspectos de las funciones administrativas que pueden ser aplicables en la creación del Complejo Industrial Textil del Municipio de León en el período de febrero a mayo del 2009?

³ Fuente: " Diagnóstico de la rama textil-vestuario del Municipio de León ", realizado por CONAPI y la Alcaldía Municipal de León en el año 1999.

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

- Realizar una propuesta de mejora de los aspectos administrativos en la creación del Complejo Industrial Textil en el Municipio de León a través de la aplicación de las funciones administrativas en el período de febrero a mayo del 2009.

5.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico empresarial del sector textil-vestuario en el Municipio de León, a través del análisis FODA.
- Aplicar algunos aspectos esenciales de las funciones administrativas (Planeación, Organización, Integración del personal, Dirección y Control) en la creación del Complejo Industrial Textil en el Municipio de León.
- Incluir algunos aspectos técnicos del proyecto “Complejo Industrial Textil” en el Municipio de León.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", y de ésta manera poder enfocar los esfuerzos futuros en busca de las medidas más efectivas y así evitar el desperdicio de energías. Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa

Definición:

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra **Diagnóstico** proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados. Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios.

La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.

En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

6.1.1 Pasos para llevar a cabo un diagnóstico:

Normalmente deben llevarse a cabo los siguientes pasos:

- 1). Diagnóstico.
- 2). Planteamiento de Conclusiones - Recomendaciones y Soluciones - Plan Maestro (Pueden fijarse Proyectos, Sub Proyectos, Módulos y otros).
- 3). Implantación del Plan (Prioridades y Puesta en Marcha).
- 4). Evaluación
- 5). Seguimiento.

Como podrá verse, esta misma metodología se asemeja a la de un médico; que diagnostica, plantea la mejora o intervención, se implementa, se evalúa y se logra llevar un seguimiento. Cuando se hace esta similitud, también se debe fijar que la empresa - empresario estará sujeto a su predisposición de ser atendida o asistido.

Hay varios tipos de diagnósticos empresariales, éstos pueden ser por su finalidad, naturaleza, alcance, métodos, plazos y características. Por su aplicación pueden ser: Preliminares o Preventivos (mayormente estos diagnósticos deben ser consolidados o reforzados con alguno de los dos siguientes), diagnóstico parcial y diagnóstico integral o general. También se clasifican de acuerdo a su ámbito o geografía: diagnóstico nacional, departamental, sectorial, industrial, distrital o empresarial. Así encontraremos otras de acuerdo a la diversidad de ramas y disciplinas. Ejemplo: Diagnóstico de Potencialidades, de Recursos Humanos, etc.

Debemos resumir:

6.1.2. ¿Qué Objetivos nos muestra el Diagnóstico Empresarial?

- Una visión tan profunda como sea necesario de la situación empresarial.
- Examen del circuito de la información en la empresa.

- Estudio de la situación de la empresa en el mercado y en su entorno.
- Examen de la documentación y tratamiento de ella.
- Examen de sus producciones y servicios terminales.
- Evaluación financiera y control de gestión empresarial.
- Proporcionar a la alta dirección empresarial - conclusiones y recomendaciones.
- Prever de problemas o efectos, detectando las vulnerabilidades en la empresa.
- Aplicar las mejoras tomando como base las fortalezas de la empresa, con la finalidad de lograr un estado meta ideal.

ASPECTOS TÉCNICOS DEL PROYECTO “ COMPLEJO INDUSTRIAL TEXTIL ”

Objetivo General:

El principal objetivo está en elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, para la comercialización de sus productos. También se contribuirá al desarrollo del Municipio de León y del país.

Objetivo Específicos:

- Creación de la asociatividad para el trabajo como equipo en el Complejo
- Sistematizar la formación del recurso humano
- Impulsar el desarrollo de la cadena en serie productiva
- Impulsar el desarrollo técnico y profesional de los operarios en la modernización de la tecnología en la maquinaria y exigencia del producto de calidad

El Complejo Industrial Textil, estará ubicado en el departamento de León el cual contará con dos naves industriales para el sector textil-vestuario, con un área aproximadamente de 2000 metros cuadrados. La nave constará de las siguientes áreas:

1. Administración, contabilidad y ventas
2. Bodega de materia prima
3. Almacén de productos terminados

4. Área de diseño
5. Área de tendido y corte
6. Área de producción
7. Área de bordado
8. Área de deshilado
9. Área de revisado
10. Área de etiquetado
11. Área de planchado
12. Área de empaque
13. Área de exhibición , comercialización y venta
14. Sala de conferencia
15. Comedor

Se requerirá de 157 maquinas para iniciar sus operaciones, divididas en 4 líneas de producción: pantalón de vestir, trajes deportivos, camisetas y vestidos de niñas. Con la puesta en marcha del Complejo, se generarán 160 empleos de forma directa en el área de producción. Se espera producir diariamente un aproximado de 15 prendas terminadas por empleado.

Para poder desarrollarse en el área de producción y mantener disponible tanto la materia prima como los insumos, para la elaboración de 53,000 prendas terminadas se requerirá de US\$170,250.00 mensuales.

Sostenibilidad

Para lograr la sostenibilidad del Complejo Industrial Textil, para mantener su eficiencia, productividad, calidad de los productos y un buen desarrollo de cada una de las operaciones de la cadena productiva en tiempo y forma, se espera una elevada y continua participación por parte de los empresarios y trabajadores.

Todo esto, podrá ser posible con una administración privada para el área de la rama textil-vestuario. La cual será supervisada por una junta directiva de parte de los empresarios y/o dueños de los talleres que estén laborando en el Complejo.

Se espera que el financiamiento inicial, sea de parte de organismos, proyectos, programas e instituciones que apoyen a las MIPYMES, igualmente el aporte económico a través de la maquinaria de parte de los empresarios, para la conformación de las diferentes líneas de producción. En relación al primer año de operación este será subsidiado como un proyecto piloto de parte de los donantes y un segundo año subsidiado de parte de los empresarios hasta llegar a su sostenibilidad.

Resultados

Como se ha mencionado anteriormente, el proyecto busca desarrollar un Complejo Industrial Textil que proporcione al país, productos elaborados de alta calidad tanto para su comercialización interna como para su exportación a corto plazo.

Cada una de las áreas contará con los equipos y medidas de seguridad necesarios, a fin de evitar pérdidas durante el proceso y tener un sistema de control a fin de ir detectando en cada una de ellas errores que pudieran haberse ignorado involuntariamente en una fase anterior. Así mismo se deberá de contar con accesos amplios y de seguridad para evitar accidentes de trabajo y/o desgracias en el momento de desastres naturales.

Lograr lo descrito anteriormente, implica lo siguiente:

Resultado No.1: Complejo Industrial construido y equipado, con las debidas implementaciones medio ambientales.

Resultado No.2: Complejo Industrial operando administrativa y técnicamente a través de un personal nicaragüense, por los mismos productores organizados con una administración profesional.

Resultado No.3: Complejo industrial trabajando de forma auto sostenible.

Resultado No.4: Producción de aproximadamente 53,000 prendas de vestir (pantalones de vestir, traje deportivos, camisetas y vestidos de niñas) mensualmente.

Resultado No.5: Capacidad instalada de 157 maquinas en óptimas condiciones.

El perfil del proyecto ‘‘Complejo Industrial Textil’’, también cuenta con aspectos relacionados a: costos de ejecución y financiamiento de proyecto (tarjetas de costos-productos terminados, lista de mobiliarios de accesorios de planta productiva, descripción de edificio), consolidación de inversiones, plano de la planta y sus divisiones correspondientes.

La Industria Textil:

Industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. La Industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial.

Desde sus inicios y por sus características la rama textil-vestuario desde su inserción en la década de los años 40 al mercado nacional como actividad industrial, contribuyó significativamente a resolver los problemas de la población, tanto por la generación de empleo como por su aporte a la industria nacional, dirigida fundamentalmente al mercado local.

La importancia del sector de la Industria textil-vestuario en el ámbito económico y social es vital puesto que resuelve algunos de los problemas de la población nicaragüense. Cada microempresa y pequeña empresa, así como los productores de materia prima como el algodón y otros de los elementos de la cadena productiva colaboraron con la gran familia nicaragüense ofreciéndoles empleo, así como productos textiles terminados.

6.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

6.2.1. PLANEACIÓN

Es la más elemental de las funciones administrativas, implica la selección de misión, visión y objetivos así como de acciones para alcanzarlos, requiere toma de decisiones, es decir, la elección entre cursos de acción futuros y alternativos. Planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es cómo alcanzarlos. En esencia, la palabra planeación formula un plan o un patrón predeterminado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, visualizar, el propósito de ver hacia delante.

1. Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados. (Terry, George R.)
2. La planeación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa. (Chiavenato, Idalberto)
3. La planeación es el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.(Koontz Harold)⁴

La planeación es importante porque propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo. Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "qué" de las actividades, es decir, "qué se va hacer". Conocido lo anterior seguirá "cómo se va hacer", posteriormente "en dónde se va a hacer" y, por último, "cuándo se va a hacer".

Debemos tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, los planes son variados y tenemos entre éstos:

⁴ Fuente de información: Koontz, Harold, "Administración Una perspectiva global." McGraw-Hill, 11ª. Edición

6.2.1.1. Misión

Identifica la función o tarea básica de una empresa, es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer.
- 3) El para quién lo va a hacer.

6.2.1.2. Visión

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara.

Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?

6.2.1.3. Objetivos

Son los fines hacia los cuáles se dirige la actividad, representa no sólo el punto final de la planeación sino también el punto final hacia el cuál se orienta la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

6.2.1.4. Estrategias

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas; las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

6.2.1.5. Políticas

Las políticas también son planes, pues son afirmaciones generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones.

Éstas ayudan a decidir ciertas cuestiones antes que se conviertan en problemas, hacen innecesario el análisis de la misma situación cada vez que ésta se presenta y le dan cohesión a los planes, permitiendo a los administradores delegar autoridad y aún así mantener el control sobre lo que los subordinados realizan.

6.2.2. ORGANIZACIÓN

Segunda función administrativa, se refiere al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración.

Ésta consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir, determina las actividades para alcanzar los objetivos planeados.
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización)
- Coordinar los esfuerzos y otros.

6.2.2.1. La organización puede visualizarse desde dos puntos distintos:

- Organización Formal
- Organización Informal

Organización Formal: Basada en una dirección racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, formalizada de modo oficial.

Organización Informal: Surge de modo natural y espontáneo debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

6.2.2.2. Principios básicos de la organización.

- División del trabajo:

Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas.

El principio de la división del trabajo que comenzó a aplicarse en los obreros o la administración científica, se amplió a las escalas jerárquicas más elevadas de la organización cuando apareció la teoría clásica. La gran aceptación y difusión de la división del trabajo se debió a una serie de factores considerados a saber:

- ✓ Estandarización y simplificación de las actividades de los obreros y posteriormente del personal de nivel más elevado.
- ✓ Mayor especialización y explicación detallada de las tareas.
- ✓ Mejor aprovechamiento del trabajo especializado.

A corto plazo las consecuencias de la división del trabajo fueron:

- ✓ Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado.
- ✓ Mayor eficiencia de la organización.
- ✓ Reducción de los costos de producción, en especial los de materias primas y fuerza laboral.

La división del trabajo obliga a que la propia empresa se desdoble en tres niveles administrativos que conforman el aparato administrativo necesario para dirigir la ejecución de tareas y operaciones:

- ✓ Nivel institucional: Compuesto por los dirigentes y directores de la organización.
- ✓ Nivel intermedio: Conformado por los gerentes.
- ✓ Nivel operacional: Conformado por los supervisores que administran la ejecución de las tareas y operaciones de la empresa.⁵

⁵ Ver en ANEXO 1 el gráfico de los Niveles de Organización

- **Especialización:**

Es consecuencia de la división del trabajo; cada órgano o cargo tiene funciones, tareas específicas y especializadas. La concentración de los esfuerzos en campos limitados y restringidos permite incrementar la cantidad y la calidad de la producción. La simplificación de las tareas y la asignación a cada puesto de trabajo de tareas sencillas y repetitivas, que requieren poca experiencia y pocos conocimientos previos, reducen los períodos de aprendizaje y facilitan la sustitución de unos individuos por otros.

- **Jerarquía:**

La pluralidad de las funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. Esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica además una estructura de funciones especializadas para dirigir las operaciones de los niveles subordinados.

Autoridad es el poder de mandar y que otros ejecuten o dejen de ejecutar algo con amabilidad buscando que la acción sea adecuada para la consecución de los objetivos de la empresa. Cuánto más grande sea la organización tiende a tener más niveles en su estructura jerárquica. Los niveles de jerarquía representan la especialización de la dirección, es decir la distribución de la autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización.

- **Distribución de autoridad y responsabilidad:**

La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. El derecho de mandar disminuye a medida que se desciende en la estructura jerárquica. Esta característica puede representarse como una pirámide invertida en la que el supervisor ocupa la parte inferior, la que su derecho de mandar se encuentra limitado en todas direcciones.

6.2.2.3. Estructura organizacional: Departamentalización

La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. De entrada, es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. La elección del patrón por usar en cada caso depende de la situación dada y de la percepción de los administradores en cuanto aquello que, a su parecer, habrá de rendirles mejores resultados en la situación a la que enfrentan.

- Departamentalización por números simples: Este método consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollarán esas personas, el lugar donde trabajarán o los materiales que emplearán, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas.
- Departamentalización por tiempo: Una de las modalidades más antiguas de departamentalización, empleada por lo general en los niveles inferiores de la organización, es la agrupación de actividades con base al tiempo. La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral no sería suficiente.
- Departamentalización por función empresarial: Es la base de uso más común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento, entre otras.
- Departamentalización territorial o geográfica: Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen.

- Departamentalización por tipo de clientes: La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de la empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.
- Departamentalización por procesos o equipo: Se aplica a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo. Este tipo de departamentalización supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular.
- Departamentalización por productos: Esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, venta, servicio a determinado producto o línea de productos, lo mismo que responsabilizarlo en alto grado de las utilidades respectivas.⁶

6.2.3. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

Consiste en obtener el capital y recursos humanos de la empresa; la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entretenimiento y compensación del personal, es decir, es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

Gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado; es decir “administrar con las personas, en lugar de administrar personas”, la experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno.

6.2.3.1. Reclutamiento del personal

El reclutamiento y selección del personal son dos fases de un mismo proceso, cuyo propósito es la consecución de recursos humanos para la organización.

⁶ Véase organigramas de los tipos de departamentalización en ANEXO 6

El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

6.2.3.1.1. Canales de reclutamiento

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su currículum vitae.

Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal:

- Recomendaciones de los empleados de la empresa: Esta práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.
- Anuncios en la prensa: Los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta práctica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta.

Además cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar un candidato para reemplazar a uno actual. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:

- La manera en que el solicitado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
- Agencias de empleo: Estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.
- Instituciones educativas: Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales. Comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.
- Sindicatos: Este canal es muy útil para la identificación de técnicos, obreros especializados, etc.

6.2.3.2. Selección del personal

Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para puestos concretos sean los más aptos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, sin embargo existen diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

6.2.3.2.1. Técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la selección de las técnicas de selección adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso, cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. A continuación se presentan algunas técnicas de selección:

1. Entrevista de selección: Esta técnica es la más usada por pequeñas, medianas y grandes empresas, aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, es la entrevista personal el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.
2. El entrevistador fija como objetivo responder a dos preguntas generales:



- 1- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- 2- ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

3. Pruebas de conocimiento o de capacidad: Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- ✓ Orales: Preguntas y respuestas verbales
- ✓ Escritas: Preguntas y respuestas escritas
- ✓ De realización: Ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o fabricación de piezas

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

- ✓ Generales: Cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento general.
- ✓ Específicos: Cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran:

- ✓ Tradicionales: Expositivo
- ✓ Objetivas: Mediante pruebas objetivas
- ✓ Mixtas

4. Pruebas psicométricas: Es un conjunto de pruebas que se aplica a la persona para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Toda requisición de recurso humano surge de la necesidad que sienten las unidades administrativas de cubrir puestos o cargos en la organización para el normal desarrollo de sus operaciones.

Toda convocatoria para un puesto debe tener una comisión de personas que conduzcan el proceso de selección, esta comisión debe estar autorizada por la gerencia de la empresa, dándole autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación de los resultados de la convocatoria.

La comisión debe publicar a través de la unidad administrativa competente (Depto. de Recursos Humanos) en forma clara y objetiva el aviso de convocatoria al cargo vacante, a través de los medios de comunicaciones oficiales, si es convocatoria interna, y a través de los medios periodísticos u otros para el caso de las convocatorias externas.

Dentro de la información básica a considerar en la convocatoria están:

- Nombre del puesto o cargo.
- Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones.
- Fechas de recepción, y evaluación de expedientes.
- Fecha de pruebas de selección
- Fecha y lugar de la entrevista personal
- Lugar y fecha de publicación de resultados⁷

⁷ Ver ejemplo de una convocatoria a un cargo vacante en ANEXO 2

6.2.3.2.2. Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: La organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.⁸

Paso 2: Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Paso 3: Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad conducida, para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Paso 4: Verificación de datos y referencias

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Muchos de ellos demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Paso 5: Examen médico

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

⁸ Ver ejemplo de una solicitud de empleo en ANEXO 3

Paso 6: Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Paso 7: Decisión de contratar

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

6.2.3.3. Contratación del trabajador

Conocido el resultado acerca de los trabajadores a contratar, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el período de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a sus conocimientos, aptitudes, actitudes, esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales⁹.

Dentro de los contratos que por ley¹⁰ están regulados y que en la actualidad más se están celebrando, tenemos los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo éstos:

⁹ Véase modelo de contrato sujeto a modalidad en ANEXO 4

¹⁰ Ley No. 185 Código Laboral de Nicaragua, Arto. 25.

- 1) Contrato temporal
 - a) Por inicio o incremento de actividades, su duración máxima es de 3 años.
 - b) Por necesidades del mercado, su duración máxima es de 5 años.
 - c) Por reconversión empresarial, su duración máxima es de 2 años.
- 2) Contrato accidental
 - a) Ocasional
 - b) Suplencia
 - c) Emergencia
- 3) Contrato de obra o servicio
 - a) Para obra determinada o servicio específico
 - b) Intermitente
 - c) De temporada

6.2.3.4. Asignación del nuevo trabajador

Formalizada la incorporación del trabajador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, por el nuevo trabajador, para ello debemos orientar e informarle sobre:

- Organización de la empresa, productos que oferta al mercado, y principales funcionarios.
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa
- Políticas generales de personal
- Reglas generales de disciplina
- Beneficios que espera disfrutar
- Hacer visitas a la planta
- Explicación sobre las reglas básicas de seguridad
- Existencia del reglamento interno de trabajo
- Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo.
- Explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo, etc.

Este proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como la inducción al puesto que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la empresa.

6.2.3.5. Evaluación del desempeño

Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal e informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

6.2.3.5.1. Factores que generalmente se evalúan:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

6.2.3.5.2. Métodos o técnicas de evaluación

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Las técnicas de uso más común son:

- Ordenación por rango simple: Es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.
- Rango por factores: Consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.¹¹
- Comparación por parejas: Se realiza la comparación de cada uno de los integrantes de un grupo, con todos los restantes. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es elegido como el mejor.
- Distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes calificaciones. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. Con este enfoque pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes representan fuentes potenciales de distorsión.

6.2.3.5.3. Etapas de una evaluación.

1. Definir objetivos
2. A quien está dirigido. Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador. Puede ser un jefe de sector.
4. Quién revisará la evaluación. Puede ser un gerente superior
5. Periodicidad. Si será de aplicación anual, semestral, etc.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador. Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
8. Puesta a punto del sistema. Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. Aplicación. Se pone en funcionamiento el procedimiento.

¹¹ Ver ejemplo de técnicas de evaluación en ANEXO 5

10. Análisis. Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
11. Comunicación de los resultados. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se le debe escuchar.

6.2.4. DIRECCIÓN

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados. El papel que juega es poner a funcionar la empresa y dinamizarla, ésta se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que forman la organización.

La dirección es la función de administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación¹² y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviendo los conflictos.

6.2.4.1. Definición de liderazgo

Liderazgo es influencia, esto es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan detrás de un grupo para empujar o presionarlos; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

¹² La información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor, el mensaje puede ser: oral o escrito y se puede transmitir por medio de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. La adecuada elección del canal es vital para una comunicación efectiva.

El principio más importante de liderazgo es: *“Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.”*¹³

6.2.4.2. Características personales de los líderes efectivos

Las características personales de los líderes son atributos relativamente estables que hacen única a cada persona, incluyendo sus rasgos físicos, sociales y psicológicos. Las características personales también crean imágenes en las mentes de otras personas y algunas de estas imágenes concuerdan con el estereotipo de un líder efectivo.

1- La inteligencia emocional: Es un conjunto de habilidades que permite a las personas entender sus propios sentimientos y emociones, así como los de otros, y utilizar ese entendimiento para guiar el pensamiento y las acciones.

La inteligencia emocional tiene cuatro componentes, dos que se refieren a la conciencia y dos que abordan la acción.

- Conciencia de sí mismo
- Autocontrol
- Conciencia social
- Habilidad social

2- Capacidad de comunicarse: La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

3- Capacidad de establecer metas y objetivos: Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

¹³ Fuente Koontz Harold, Weihrich Heinz (1998): “Administración una perspectiva global”, 11ª Edición, Editorial McGraw-Hill..

4- Es Innovador: Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.

6.2.4.3. Estilos de liderazgo

El modelo Vroom-Jago reconoce que diversos estilos de liderazgo tienen costos y beneficios diferentes relacionados con ellos. Algunos estilos de liderazgo pueden ahorrar tiempo y dinero a corto plazo, pero al hacerlo así, son menos efectivos para desarrollar seguidores.

Este modelo identifica cinco estilos de liderazgo básicos, los cuales representan cinco formas diferentes en que los líderes pueden integrar a los miembros del equipo cuando toman decisiones relacionadas con el trabajo¹⁴.

Tenga en cuenta que ninguno de los cinco enfoques para la toma de decisiones es mejor bajo todas las circunstancias. Estos cinco estilos, entre los que pueden elegir los líderes, son los siguientes:

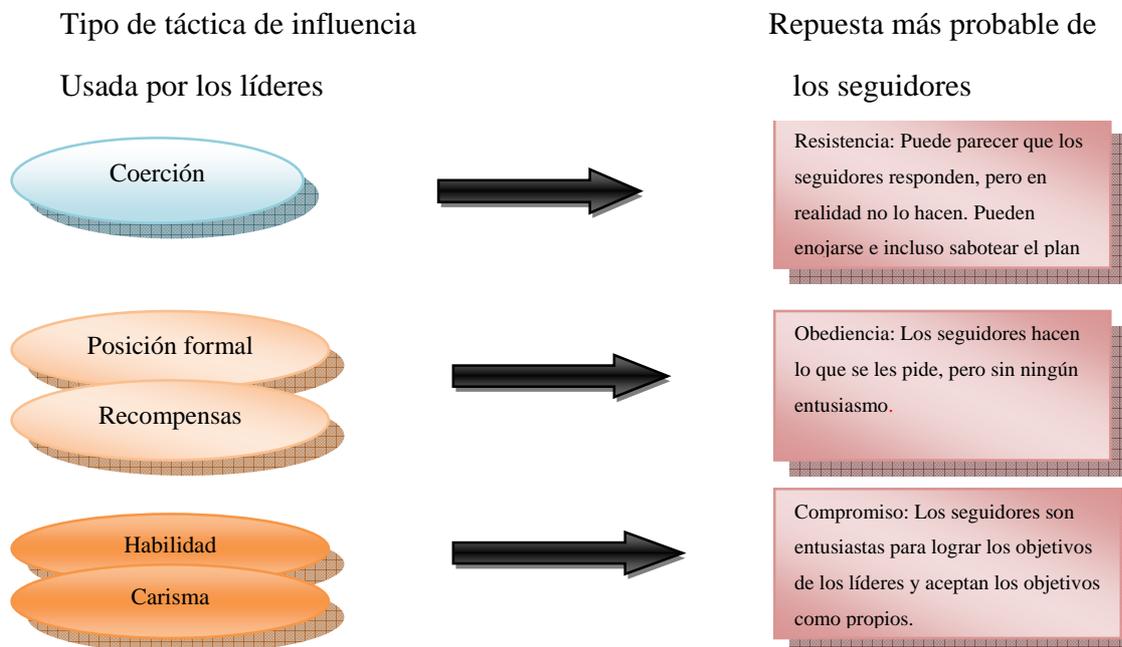
1. Estilo decidir: El líder toma la decisión y la anuncia o se la vende al equipo.
2. Estilo de consulta individual: El líder presenta el problema a los miembros del equipo en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin juntarlos con un grupo, y luego toma la decisión.
3. Estilo de consulta grupal: El líder presenta el problema a los integrantes del equipo en una reunión, obtiene sus sugerencias y luego toma la decisión.
4. Estilo facilitador: El líder presenta el problema al equipo en una reunión y actúa como facilitador, definiendo el problema por resolver y las restricciones dentro de las cuales debe tomarse la decisión.
5. Estilo delegar: El líder permite al equipo tomar la decisión dentro de límites prescrito.

¹⁴ Para mayor información respecto al modelo de Vroom-Jago consulte: Hellriegel Don, Jackson E. Susan, Slocum Jr. John W. (2007) "Administración, un enfoque basado en competencias", 10ª Edición. Editorial Thomson.

Existen otros estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad tales como:

- **Autocrático:** Este tipo de líder impone y espera cumplimiento, es incuestionable, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- **Participativo:** Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alentando su participación. Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- **Liberal o de Rienda Suelta:** Hace un uso reducido de su poder en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en alto grado de sus subordinados para el cumplimiento de sus metas y de los medios para alcanzarla, ya que conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a éstos.

¿Cómo responden los seguidores a las tácticas de influencia de los líderes?



Fuente: Hellriegel Don, Jackson E. Susan, Slocum Jr. John W. (2007) “Administración, un enfoque basado en competencias”, 10ª Edición. Editorial Thomson.

6.2.4.4. Lineamientos para gerentes

Los gerentes que entienden lo que motiva a los empleados y lo que minimiza su motivación, tienen una buena base para diagnosticar y rectificar las causas de los problemas de desempeño y la insatisfacción.

Aquí resumimos algunas lecciones prácticas para mejorar el desempeño y satisfacción del empleado:

- ✓ Comunicar con claridad la misión de la organización a los empleados, y explicar cómo su contribución a la organización la ayudará a realizar su misión.
- ✓ Establecer los comportamientos y logros de desempeño que se desean y explicar cómo serán recompensados.
- ✓ Diseñar empleos con alto potencial motivador.
- ✓ Proporcionar retroalimentación frecuente y constructiva.
- ✓ Proporcionar recompensas por los comportamientos y resultados deseados.
- ✓ Proporcionar recompensas que los empleados valoren.
- ✓ Proporcionar recompensa equitativas.
- ✓ Reconocer que cada persona es única.

6.2.4.5. Motivación y motivadores

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como el autoestima, el estatus, el afecto, etc. Naturalmente estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

Motivación: Es un término genérico que se aplica en una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Motivadores: Son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

6.2.4.5.1. Técnicas motivacionales

Los responsables de la administración de una empresa deben incluir en el sistema un total de factores motivacionales que induzcan al personal a contribuir en forma efectiva y eficiente en el desarrollo laboral; como técnicas motivacionales tenemos:

- **Dinero:** El dinero nunca debe de ser pasado por alto como motivador ya sea como forma de salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivo o todo lo demás que se le pueda dar a la gente a cambio de su desempeño.
- **Participación:** Es una técnica que ha merecido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación; la participación es también un medio de reconocimiento, apela la necesidad de asociación y aceptación.
- **Calidad de vida laboral:** Es uno de los más interesantes, el cual consiste en un enfoque de sistema del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento de puestos combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socioeconómicos de la administración. El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control.¹⁵

El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que pueda esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias.

6.2.4.5.2. Técnicas de motivación: monetaria y no monetaria

La recompensa total que reciben los empleados por el trabajo que hacen, incluye una mezcla de recompensa monetaria y no monetaria.

- La recompensa no monetaria incluye muchas formas de recompensas sociales y psicológicas: reconocimiento, respeto de otros y oportunidades para el desarrollo personal. La compensación no monetaria es importante para los empleados, el dinero por sí solo, por lo general no mantiene a los empleados satisfechos y motivados para hacer su mejor esfuerzo.

¹⁵ Existen otras técnicas motivacionales tales como: reconocimiento del trabajo realizado, oportunidades de progreso, condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas, empowerment, etc.

- La recompensa monetaria incluye pagos directos como salarios, gratificaciones y bonos, al igual que beneficios como la cobertura de los costos de los planes de seguros.

6.2.5. CONTROL

Quinta función administrativa, que junto con la planeación, la organización y la dirección, conforman el proceso administrativo. El control es el proceso por el cual los administradores vigilan y regulan la eficiencia y eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades que se requieren para alcanzar las metas organizacionales.

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Es la función de todos los administradores, del presidente de una compañía hasta los supervisores.

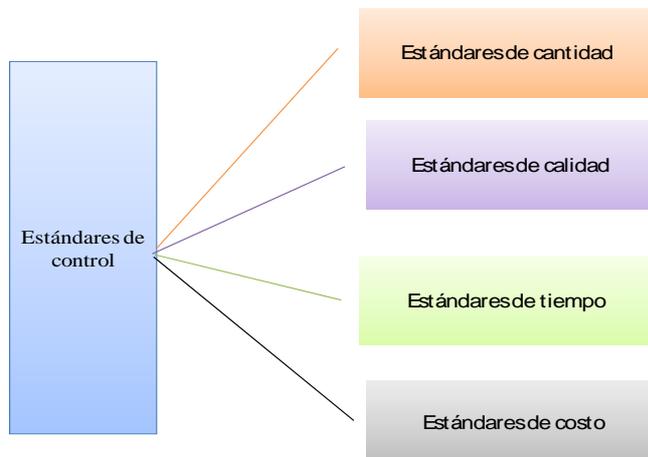
6.2.5.1. Proceso de control

El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados: Representa el desempeño deseado, son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.



Fuente: Hellriegel Don, Jackson E. Susan, Slocum Jr. John W. (2007) “Administración, un enfoque basado en competencias”, 10ª Edición. Editorial Thomson.



Fuente: Hellriegel Don, Jackson E. Susan, Slocum Jr. John W. (2007) “Administración, un enfoque basado en competencias”, 10ª Edición. Editorial Thomson.

2. Seguimiento o monitoreo del desempeño: Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de éste.

3. Comparación del desempeño con los estándares deseados: Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia.

El desempeño debe compararse con el estándar para verificar desviaciones o variaciones, y establecer si éstos están dentro del límite de tolerancia. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo por medio de informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. La comparación del desempeño con lo que se planeó no sólo busca localizar las variaciones, errores o desviaciones, sino también predecir resultados y localizar las dificultades para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.

4. Acción correctiva, si es necesaria: Busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar. De este modo, la acción correctiva incide sólo sobre los casos excepcionales, es decir, los casos que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.

6.2.5.2. Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

- a. El proceso debe controlar las actividades apropiadas: El control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas. Cuando las personas se dan cuenta de que ciertas actividades son controladas y comparadas con algún estándar, es probable canalizar su comportamiento hacia la consecución de esos estándares.
- b. El proceso debe ser oportuno: El control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas.
- c. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio: El control no puede costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo. Los procesos de control no son gratuitos ni baratos.

En general, su costo incluye:

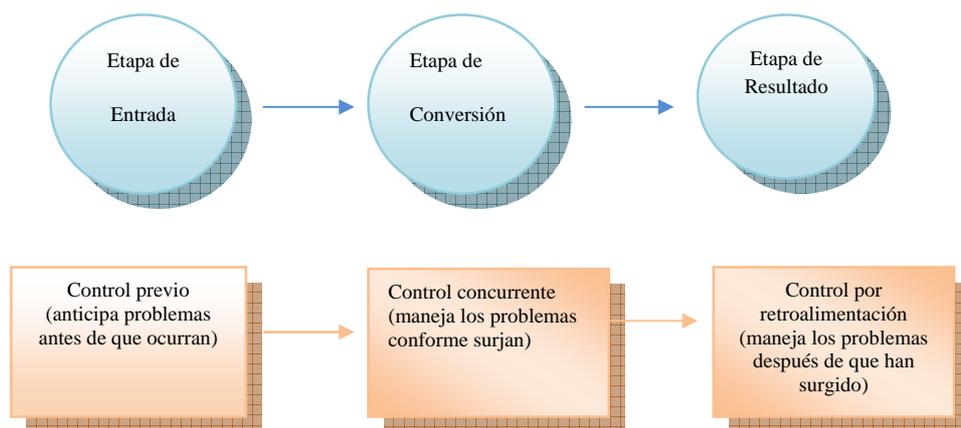
- Sistema de monitoreo y procesamiento.
 - Personal para operar el sistema.
 - Tiempo del personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
- d. El control debe ser preciso: Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base para las acciones correctivas. En ocasiones, las medidas no son precisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y preciso.

6.2.5.3. Sistemas de control

Los sistemas de control son sistemas formales de establecimiento, supervisión, evaluación y retroalimentación de metas, que proporcionan información a los administradores sobre si la estrategia y la estructura de la organización están funcionando en forma eficiente y eficaz. Los sistemas de control efectivos alertan a los administradores cuando las cosas van mal y les conceden tiempo para reaccionar a las oportunidades y amenazas.

Los sistemas de control e información se desarrollan para medir el desempeño en cada etapa del proceso de transformación de insumos en bienes y servicios terminados. Existen tres tipos de control:

1. En la etapa de entrada, los administradores usan el *control previo* para anticipar problemas antes de que surjan, de manera que éstos no se presenten después, durante el proceso de conversión.
2. En la etapa de conversión, el *control concurrente* ofrece a los administradores una retroalimentación inmediata sobre la eficiencia con que se transforman los insumos en productos, de manera que se puedan corregir los problemas conforme van surgiendo.
3. En la etapa de producción, los administradores usan el *control por retroalimentación* para recibir información acerca de las reacciones de los consumidores a los bienes y servicios, de manera que se puedan tomar acciones correctivas, si son necesarias.



Fuente: Hellriegel Don, Jackson E. Susan, Slocum Jr. John W. (2007) “Administración, un enfoque basado en competencias”, 10ª Edición. Editorial Thomson.

También existen dos tipos de controles que permiten determinar las acciones a realizar en caso de que se presente algún problema que se quiera eliminar o evitar. Estos tipos de controles son:

- Los controles preventivos: Son mecanismos que tienen la intención de reducir errores y de ese modo minimizar la necesidad de una acción correctiva.

Las reglas y regulaciones, estándares, procedimientos de reclutamiento y selección, y los programas de capacitación y desarrollo funcionan sobre todo como controles preventivos. Dirigen y limitan los comportamientos de gerentes y empleados por igual.

- Los controles correctivos: Son mecanismos que tienen la intención de reducir o eliminar comportamientos o resultados indeseables y de ese modo lograr conformidad con las regulaciones y estándares de la organización.¹⁶

6.2.5.4. Instrumentos de control de colaboradores

Son los distintos instrumentos y formatos, para el control oportuno y eficiente del recurso humano dentro de las organizaciones, dentro de éstos podemos mencionar: reloj tarjetero, parte diario de asistencia, tarjeta de control de asistencia, papeleta de salida, tarjeta de record laboral, etc.

6.2.5.4.1. Control de entrada y salida

El control tanto del ingreso y salida al centro laboral de los trabajadores, se hace a través de registro de hora y firma en libros acondicionados, en la parte diario, o en marcado de tarjetas, ubicadas generalmente en la puerta de ingreso y/o en la oficina principal de la institución.

En la actualidad por ser un medio más efectivo para el control, se utiliza la tarjeta de asistencia y reloj marcador; o en todo caso, conforme al avance del sistema automatizado, en muchas empresas en la actualidad la entrada y salida del personal se hace a través del registro en la tarjeta electrónica.

¹⁶ Véase formato para la aplicación de las acciones correctivas o preventivas en ANEXO 12

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. Diseño del estudio

En la elaboración de nuestro trabajo investigativo aplicamos un estudio descriptivo y de corte transversal que nos permitió conocer cuál es la situación actual de los diferentes empresarios dedicados a la elaboración de prendas de vestir en el casco urbano del Municipio de León en un período que abarcó desde febrero hasta mayo del 2009.

Enfoque: El enfoque utilizado es de carácter mixto y aunque su metodología es fundamentalmente descriptiva, se emplean elementos cualitativos y cuantitativos. La investigación se orienta a describir hechos y se basa en el análisis subjetivo, esto la hace una investigación interpretativa, sin embargo, también se emplea el análisis estadístico para conocer cuántos elementos de una población poseen una determinada característica.

Diseño: El diseño de nuestro trabajo investigativo es no experimental ya que no hay manipulación de variables, éstas se observan y se describen tal y como se presentan en su ambiente final.

Área de estudio: Nuestro estudio fue realizado en el casco urbano del Municipio de León situado en el departamento de León, ubicado en el occidente de Nicaragua.

7.2. Población

La población en estudio son los 62 empresarios del sector textil-vestuario del casco urbano del Municipio de León (15) registrados y (47) no registrados.¹⁷ Este registro de los empresarios está basado de acuerdo a la base de datos de la Alcaldía Municipal de León y el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).

¹⁷ Véase Marco Muestral a través del listado de empresarios del sector textil-vestuario registrados y no registrados por la Alcaldía Municipal de León y el MIFIC (ANEXO 17).

7.3. **Diseño de la muestra**

En nuestro estudio no se determinó una muestra representativa de la población, y por ende tampoco se utilizó ningún tipo de muestreo debido a que obtuvimos un registro en el que se contabilizó una población de únicamente 62 empresarios del sector textil-vestuario, motivo por el cual se decidió aplicar el instrumento a toda la población en estudio para una mayor representatividad de todos los empresarios involucrados en este sector.

7.4. **Fuentes de información**

- Fuentes primarias: La entrevista que realizamos de manera directa al administrador y encargado del departamento de atención a la MIPYME, y el cuestionario que fue dirigido a los empresarios de las MIPYME que forman parte del sector textil-vestuario.
- Fuentes secundarias: Se obtuvieron por medio de las búsquedas en internet, análisis de datos y materiales gráficos disponibles en biblioteca, y fuentes electrónicas.

7.5. **Métodos y técnicas de recopilación de la información.**

Éstos están basados en los Instrumentos utilizados en el proceso de investigación:

- 1- La entrevista: Es el método más directo para obtener información y permite al entrevistado que se manifieste con toda libertad. La entrevista se realizó con la finalidad de obtener más datos relacionados con la creación del Complejo Industrial Textil en el Municipio de León así como identificar la situación que presenta el sector textil-vestuario en dicho municipio. Este instrumento se aplicó al Lic. Marcos Zeledón (delegado a nivel Municipal de la atención a la MYPYME en las oficinas de Plan Estratégico de la Alcaldía Municipal de León.)¹⁸
- 2- El cuestionario: Este instrumento se aplicó a los empresarios del sector textil-vestuario con el propósito de identificar factores internos y externos a través del FODA que presenta este sector, y así lograr obtener la información necesaria para fundamentar nuestro estudio.

¹⁸ Véase la entrevista realizada al Lic. Marcos Zeledón en el ANEXO 22.

En dicho cuestionario se incluyeron preguntas cerradas las cuales limitaron al entrevistado a responder mediante un patrón de alternativas establecidas para facilitar el procesamiento de la información obtenida.¹⁹

- 3- Análisis de documentos: El análisis de documentos nos permitió obtener información básica para ampliar nuestro estudio respecto a las funciones administrativas y tener una mayor noción en cuanto a las dificultades que presenta este sector, dado los estudios realizados²⁰ en fechas pasadas. Este instrumento consistió en utilizar documentos (diagnósticos, estudios técnicos) como material relevante para estudiar temas relacionados con nuestro objeto en estudio, los cuales nos permitieron ampliar el contenido de nuestro tema.

Procedimiento de recopilación de la información: Se visitó las oficinas del MIFIC y Plan Estratégico de la Alcaldía Municipal de León para obtener los registros de los empresarios del sector textil-vestuario y la ubicación de sus talleres, aprovechando posteriormente para aplicar la entrevista a los responsables. Consecutivamente se procedió a visitar los talleres y aplicar el cuestionario a sus propietarios.

Dificultades encontradas en la recopilación de la información: Durante nuestra visita a los talleres solamente se pudo aplicar el cuestionario a una pequeña parte de los talleres (de los 62 empresarios registrados y no registrados sólo se encuestaron a 30 del marco muestral proporcionado) que forman parte de la población en estudio, debido a que el registro suministrado por la Alcaldía y el MIFIC representa actualmente una lista obsoleta. Por todo ello y debido a las siguientes razones, impidieron aplicar nuestro instrumento en un 100%:

- Algunos empresarios han emigrado
- Fallecimiento de empresarios
- Cambiaron de dirección
- Otros han dejado el oficio

¹⁹ Ver en ANEXO 23 el Cuestionario que se aplicó a los empresarios del sector textil-vestuario.

²⁰ “Diagnostico situacional de la rama Textil vestuario en Nicaragua”, elaborado por la Embajada Real de los países bajos (2001).

“Diagnostico de la rama textil del municipio de León”, elaborado por CONAPI región II y la Alcaldía Municipal de León (1999).

“Perfil de proyecto Complejo Industrial”, elaborado por cooperativas EDCOL/COOPITEXOC (2005).

Por este motivo, se aplicó el cuestionario a empresarios que no se encontraban en la base de datos del MIFIC y la Alcaldía pero que forman parte del sector textil-vestuario por medio del efecto sustitución, en donde se encontraron 7 empresarios no incluidos en dicha lista, los cuales fueron identificados en el proceso de recopilación de información y ubicación de los expresados en la lista.

Con todo esto se logró actualizar el registro determinando un total de 37 empresarios que elaboran actualmente prendas de vestir en el municipio de León²¹. Cabe aclarar por tanto que la población las constituyen finalmente estos 37 empresarios que suministraron de forma confiable la información. Con este estudio se hace énfasis en consideraciones éticas de no alterar la información proporcionada por la base de datos de la Alcaldía Municipal de León y MIFIC de la cantidad de empresarios registrados y no registrados, y por tanto se actualiza la misma para efectos de presentar información útil sin quitarle confiabilidad a la misma en la determinación de una nueva población y muestra.

7.6. Análisis de datos

Una vez recolectada la información se procedió a codificar y procesar los datos obtenidos para lo cual se utilizó el paquete estadístico SPSS, posteriormente se procedió al análisis de los datos y su presentación gráfica.

En base a los resultados obtenidos, elaboramos un análisis FODA del sector textil-vestuario y se realizó una propuesta para la aplicación de las cinco funciones administrativas finalizando dicho trabajo monográfico con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos planteados.

7.7. Operacionalización de las variables

Para realizar este estudio trabajamos con variables cualitativas tales como: aspectos tecnológicos, financieros, administrativos, mercadeo, comercialización y producción que forman características del sector textil-vestuario.

²¹ Ver lista actualizada de empresarios del sector-textil actualizada en ANEXO 18.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
Objetivos	Variables	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores
Elaborar un diagnóstico empresarial del sector textil-vestuario en el Municipio de León, a través del análisis FODA.	Diagnóstico empresarial del sector textil-vestuario	Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo	Análisis FODA: Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	Encuesta
Aplicar algunos aspectos esenciales de las funciones administrativas (Planeación, Organización, Integración del personal, Dirección y Control) en la creación del Complejo Industrial Textil en el Municipio de León.	Aspectos esenciales de las funciones administrativas	Representan las acciones de la empresa para planificar, organizar, dirigir, integrar al personal y controlar.	Funciones administrativas Planeación: Organización Dirección Integración del personal Control	Propuesta de mejora en los aspectos administrativos: Planeación (misión, visión, objetivos, estrategias, políticas), Organización (estructura organizacional, departamentalización, manual de funciones), Dirección (Liderazgo, motivación), Integración de personal (reclutamiento, selección, inducción, contratación) y Control (tipos de control, control de trabajadores, control de producción y control de calidad)

7.8. Consideraciones éticas

Se hizo necesario pedir el consentimiento de los empresarios del sector textil-vestuario para llevar a cabo la aplicación del cuestionario, haciéndoles saber que esta información sería de mucha importancia para poder culminar nuestro trabajo monográfico y a su vez nos permitirá dar a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta este sector, y primordialmente presentar una propuesta de mejora por medio de algunos aspectos de las funciones administrativas. El objetivo principal de la información proporcionada era expresarla y aplicarla, sin ningún efecto perjudicial sobre los empresarios.

VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de haber aplicado nuestro instrumento de trabajo (cuestionario), procedimos a analizar los resultados obtenidos.²²

- 1- Con la tabla No 1. podemos apreciar que en el sector textil-vestuario predomina la micro-empresa, ya que las empresas encuestadas en su mayoría (83.8%) son micro-empresas, y solo un 16.2% son pequeñas empresas.
- 2- Se puede observar en la tabla No 2. que gran parte de las empresas visitadas (43.2%) no aplican las funciones administrativas, el 18.9% aplican la planeación, el 16.2% aplica todas las funciones administrativas, una menor parte (8.1%) aplica el Control en su empresa, un 5.4% aplican Planeación y Control, 2.7% aplica Organización, 2.7% aplican Dirección y el 2.7% aplican Organización y Control.
- 3- En la tabla No 3. observamos que el 83.8% de las empresas encuestadas poseen aproximadamente de 1 a 5 trabajadores, y solo el 16.2% posee de 6 a 50 trabajadores.
- 4- Podemos observar en la tabla No 4. que el 55.1% de las empresas visitadas contratan personal para laborar sólo por temporadas o cuando la ocasión lo amerita, mientras que el 44.9% mantiene a sus trabajadores de forma permanente.
- 5- Se puede apreciar en la tabla No 5. que la mayoría de las empresas encuestadas (70.3%) no tienen claramente definidos los roles dentro de la empresa, contrario al 29.7% que asegura tener una clara definición de roles.
- 6- En la tabla No 6. se observa que de las 37 empresas que se visitaron, 9 de ellas tienen trabajadores que poseen un nivel de preparación de licenciados, 6 poseen trabajadores con nivel de bachilleres, 7 cuentan con trabajadores que son aprendices, 10 poseen trabajadores con carreras técnicas y 10 poseen trabajadores con otro nivel de preparación tales como: primaria, nivel empírico, profesora de alta costura.
- 7- La tabla No 7. muestra que 56.8% de las empresas encuestadas afirman que sus propietarios han recibido capacitaciones en uno o más temas relacionados a su negocio, en cambio el 43.2% afirma que sus propietarios no han recibido capacitación de ningún tipo.

²² Ver los gráficos y tablas de frecuencias en los Anexos No. 24

- 8- Con la tabla No 8. podemos observar que de las 37 empresas encuestadas, 14 de ellas aseguran que sus propietarios han recibido capacitaciones en el área administrativa, en 8 empresas sus propietarios han sido capacitados en el área de mercadeo, mientras que en 7 empresas sus propietarios han recibido capacitaciones en contabilidad y una menor parte (4) ha recibido capacitaciones en otras áreas (corte y diseño, confección de ropa etc.).
- 9- En la tabla No 9. podemos apreciar que el 24.3% de las empresas visitadas, los propietarios declaran que sus trabajadores han recibido capacitaciones en temas relacionados con el área de producción y otros temas, y una gran mayoría (75.7%) declara que sus trabajadores no han recibido ninguna capacitación.
- 10- Con la tabla No 10. se observa que de las 37 empresas encuestadas, en 4 de ellas sus trabajadores han recibido capacitación en el área de diseño, en 4 empresas han recibido capacitación en el área de corte, en 2 empresas han recibido capacitación en otras áreas (atención al cliente, utilización de máquina industrial), y en otras dos empresas los trabajadores recibieron capacitación del proceso de acabado y de montaje.
- 11- La tabla No 11. muestra que el 70.3% de las empresas visitadas manifestaron no haber recibido ningún tipo de asistencia técnica por parte de la Alcaldía Municipal de León, a diferencia del 29.7% que dijo haber recibido asistencia técnica por parte de la Alcaldía.
- 12- Podemos observar en la tabla No 12. que de las 37 empresas visitadas, únicamente en 7 de ellas han recibido capacitaciones por parte de la Alcaldía, 6 han recibido seminarios y solo una de las empresa ha recibido financiamiento.
- 13- En la tabla No 13. se puede apreciar que de las 37 empresas encuestadas, en 9 de ellas se elaboran pantalones, en 2 elaboran uniformes, en 3 de ellas elaboran vestidos, en otras 2 elaboran ropa de niños, una gran parte de las empresas (12) elaboran costura de medida, en 4 de ellas elaboran todos los tipos de prendas mencionados anteriormente y la mayoría de las empresas (18) elaboran otros tipos de prendas como: sacos, colchones, pañaleras, muñecas, etc.

- 14- De acuerdo a la tabla No 14. podemos apreciar que el 45.9% de los talleres visitados clasifican la calidad de su producto como excelente en comparación con los productos importados, mientras que el 51.4% lo clasifica como bueno y solamente el 2.7% clasifica su producto como regular.
- 15- Con respecto a la tabla No 15. se observa que la mayoría de las empresas encuestadas (64.9%) vende su producto en el mercado local, 5.4% vende su producto a mercado extranjero y el 29.7% vende su producto tanto al mercado local como extranjero.
- 16- La tabla No 16. muestra que de los 37 talleres visitados, 10 de ellos exportan su producto a los países de Centro América, 4 exportan a E.E.U.U y únicamente 1 de los talleres exporta a España.
- 17- Se puede apreciar en la tabla No 17. que el 59.5% de los talleres compra la materia prima en el país (Nicaragua), el 35.1% utiliza materia prima importada, mientras que el 5.4% adquiere materia prima importada y nacional.
- 18- La tabla No 18. nos refleja que 23 de los talleres visitados poseen maquinaria artesanal, 22 poseen maquinaria industrial y solo un taller posee maquinaria semi-industrial.
- 19- De acuerdo a la tabla No 19. podemos observar que la mayoría de las empresas encuestadas (48.6%) utilizan la venta personal como estrategia de publicidad, el 8.1% utiliza la radio para promover su producto, el 21.6% no utiliza ningún tipo de publicidad y el 21.6% utiliza otros tipos de publicidad como: tarjetas de presentación, volantes, otros mantienen sus clientes fijos porque son conocidos entre ellos, etc.
- 20- Se puede apreciar en la tabla No 20. que el 67.6% de las empresas no poseen ningún financiamiento y el 32.4% si poseen financiamiento.
- 21- Con la tabla No 21. se observa que del total de empresas encuestadas, 6 han recibido financiamiento de entidades bancarias, 4 en micro-financieras y de las cuales una de ellas es CARUNA (micro-financiera del Estado), 1 de organismos y una de la Alcaldía Municipal.

- 22- En la tabla No 22. nos muestra que de las 37 empresas que se visitaron, 6 de ellas han utilizado el financiamiento recibido para la compra de materia prima, 6 lo han utilizado para la compra de maquinaria, una empresa ha utilizado el financiamiento para mejorar la infraestructura de su taller y sólo una empresa ha utilizado el financiamiento para cubrir otros gastos.
- 23- De acuerdo a la tabla No 23. se puede apreciar que de las 37 empresas encuestadas, 7 manifiestan que las condiciones que ofrecen los bancos y otros organismos para obtener financiamiento son intereses altos, 3 manifiestan que ofrecen plazos cortos, 2 dijeron que ofrecen elevadas garantías y únicamente 2 empresas dijeron que los bancos y otros organismos ofrecen bajos intereses y plazos extensos.
- 24- En la tabla No 24. se observa que el 94.6% de los talleres no están asegurados a diferencia del 5.4% que sí tiene asegurado su negocio.
- 25- Según la tabla No 25. el 21.6% de las empresas visitadas dijeron que pagaban impuesto sobre la renta, mientras que 78.4% dijo que no pagaban ningún tipo de impuesto.
- 26- De acuerdo con la tabla No 26. se puede apreciar que el 83.8% de los talleres aseguraron no llevar registro contables en su empresa, y el 16.2% aseguró que sí lleva registros contables de su empresa.
- 27- Se puede observar en la tabla No 27. que del total de empresas encuestadas, el 64.9% de sus propietarios expresaron que tienen conocimientos de las funciones administrativas, y el 35.1% dijo no tener conocimiento alguno de las funciones administrativas.
- 28- En la tabla No 28. podemos notar que el 94.6% de los talleres visitados dijeron que aplicaría las funciones administrativas en su empresa si obtuvieran un estudio sobre cómo aplicarlas y el 5.4% dijo que no las aplicaría.
- 29- Según la tabla No 29. podemos notar que el 86.5% de los talleres consideran importante la creación de un Complejo Industrial Textil en la ciudad de León, y el 13.5% no está de acuerdo con la creación del Complejo.

30-Se puede apreciar en la tabla No 30. que de las 37 empresas que se visitaron, 21 de ellas consideran que la creación del Complejo les brindará trabajo fijo, 9 consideran que aumentarían sus utilidades y 13 opinan que la creación del Complejo les ayudará a estar organizados, recibirían apoyo del gobierno, y otros (4) no están interesados porque prefieren quedarse con su negocio.

31-En la tabla No 31. podemos observar que el 70.3% de los talleres manifiestan que les gustaría formar parte del Complejo Industrial Textil, y el restante 29.7% manifestaron que no tienen interés alguno en formar parte del Complejo.

De acuerdo a la entrevista realizada a Lic. Marcos Zeledón y según el perfil del proyecto "Complejo Industrial Textil" suministrado por la Alcaldía municipal de León podemos apreciar que éste cuenta únicamente con los aspectos técnicos de dicho proyecto, motivo por el cual decidimos elaborar una propuesta de mejora de los aspectos administrativos en la creación del Complejo Industrial Textil. En nuestro estudio monográfico se realizó un diagnóstico, el cual tomamos como base para conocer cuáles son las debilidades que presenta el sector en los aspectos de producción, tecnológicos, financieros, comercialización y fundamentalmente en los aspectos administrativos por ser éstos los aspectos que se van a desarrollar en nuestra propuesta.

A través de dicho diagnóstico pudimos conocer cuáles son los aspectos esenciales de las funciones administrativas que pueden ser aplicables en el Complejo Industrial Textil, es importante hacer énfasis en los resultados de las últimas preguntas realizadas dado que éstas ponen en manifiesto la importancia que tiene este proyecto para los empresarios que forman parte de este sector, los posibles beneficios que este les proporcionaría y el grado de interés que tienen los empresarios respecto a formar parte o no del Complejo.

IX. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DEL SECTOR TEXTIL- VESTUARIO DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LEÓN

I- SITUACIÓN DEL SECTOR

Según información recopilada a través de entrevistas dirigidas a especialistas del sector textil-vestuario y visitas de campo al sector textil del casco urbano del municipio de León, éste presenta una situación desventajosa como consecuencia de una serie de factores externos e internos que limitan su desarrollo.

1- Aspectos de Producción

Como resultado de las presiones del mercado, los empresarios de este sector han presentado señales de mejoría en la calidad de sus productos, la cual es “buena” tomando en cuenta la ventaja que presentan en la selección de la materia prima utilizada y la durabilidad de sus productos. La materia prima que se utiliza, en su mayoría es de procedencia extranjera, algunos empresarios del sector son importadores directos, mientras que otros adquieren la materia prima en establecimientos locales de importadores directos a un precio más caro que en su país de origen, lo cual incide en los costos de producción. Los empresarios y trabajadores que forman parte de este sector en su mayoría no han recibido capacitaciones en cuanto a diseño y otras áreas del proceso de producción, sin embargo tienen la capacidad de elaborar una variedad de prendas de vestir como resultado de los conocimientos que han adquirido de forma empírica a través del aprendizaje de sus padres.

2- Aspectos Tecnológicos

De manera general, los talleres de este sector cuentan con poca maquinaria de trabajo, de los cuales una parte de ellos poseen maquinas de tipo artesanal que se encuentran en buenas condiciones físicas y unos pocos disponen de maquinaria artesanal e industrial para efecto de mejorar las operaciones del proceso de producción. Los talleres del sector textil en su mayoría carecen de instalaciones adecuadas, ya que muchos de ellos tienen los talleres en sus casas de habitación que por lo general es muy pequeña y no brindan las condiciones necesarias para que el trabajador o los trabajadores puedan desarrollar el trabajo de manera eficiente y bajo condiciones ambientales óptimas.

3- Aspectos Financieros

Los empresarios del sector textil-vestuario en su mayoría no poseen ningún tipo de financiamiento para la adquisición de capital de trabajo dado que presentan dificultades para acceder a los servicios crediticios ya que carecen de garantías para respaldar los créditos, además los bancos y/o micro financieras ofrecen condiciones que los empresarios no pueden cumplir (intereses altos y plazos muy cortos). Los talleres en general no llevan registros contables de su negocio que les permita conocer su situación financiera real dado que éstos se encuentran en una situación de sobrevivencia económica y generalmente no realizan presupuestos de ingresos y egresos lo que dificulta su administración.

4- Aspectos de Comercialización

El sector textil-vestuario presenta una caída en la demanda como resultado de la introducción de mercadería diversa (ropa importada nueva, ropa usada) de buena calidad y a mejor precio a nuestro país; esto pone en manifiesto uno de los problemas por los que atraviesa el sector que se traduce en la falta de competitividad. Sin embargo, muchos de los empresarios aún conservan sus clientes y sus productos tienen buena aceptación por parte de éstos, son pocos los empresarios que tienen la posibilidad de exportar su producto. La publicidad en general es mínima, la estrategia más utilizada en términos de publicidad es la venta personal por considerarse la más económica ya que no se incurren en gastos.

5- Aspectos Administrativos

En el área administrativa, este sector presenta debilidades en el manejo y elaboración de registros contables ya que los propietarios en su mayoría llevan sencillas anotaciones de los gastos, lo que no les permite medir el costo real de los productos ni conocer la situación financiera de su negocio. El nivel organizacional es bastante deficiente debido a que no tienen una clara definición de roles y las empresas generalmente son administradas por sus propietarios que realizan todas las actividades administrativas por ser en su mayoría de carácter familiar. Los empresarios de este sector en su mayoría han recibido seminarios en el área administrativa y contable, sin embargo, son pocos los que aplican estos conocimientos en sus negocios. Otros poseen conocimientos empíricos en estas áreas y como tal no responden a las exigencias de su cargo, la deficiente capacidad empresarial también se expresa en el desconocimiento de técnicas para el análisis de mercado lo cual influye en la no definición de estrategias para mercadear su producto.

Conclusiones del Diagnóstico

- 1- El nivel de organización de las empresas es bastante deficiente debido a que no existe una clara definición de los roles en el área administrativa por ser en su mayoría de carácter familiar, donde el propietario asume la responsabilidad total en las actividades del negocio.
- 2- Existe una gran necesidad de financiamiento por parte de los empresarios que conforman el sector textil-vestuario para poder modernizar su maquinaria, aumentar la calidad en sus productos y de esta manera ser más competitivos.
- 3- Tienen limitado acceso al crédito ya que generalmente no tienen la capacidad para poder avalar las garantías exigidas por las organizaciones financieras, esto limita la disponibilidad de capital de trabajo lo que dificulta que el empresario pueda realizar nuevas inversiones en su negocio.
- 4- Los talleres en su mayoría presentan problemas en el área administrativa, éstos carecen de una misión, visión, registros contables que afectan la toma de decisiones de los empresarios, no poseen estrategias de promoción , tienen un limitado espacio en sus talleres de confección , lo que no les permite separar las áreas de trabajo, exhibición de su mercancía y atención al cliente.
- 5- La mano de obra que emplea el sector, en su mayoría han adquirido sus conocimientos empíricamente a través de sus padres y antecesores, han adquirido su experiencia a través de los años, y sólo unos pocos han recibido capacitaciones en diferentes áreas de la cadena productiva.
- 6- Las MIPYMES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir presentan en general las siguientes características: escasa especialización en las funciones de administración, contratación de mano de obra familiar, limitado acceso al crédito para la disponibilidad de capital de trabajo y para inversiones en maquinaria.

X. ANÁLISIS F.O.D.A DEL SECTOR TEXTIL-VESTUARIO

En base a las visitas de campo realizadas a los dueños de talleres en el casco urbano del Municipio de León, se pudo identificar algunos criterios favorables que se pueden aprovechar para mejorar la situación del sector textil-vestuario en el área administrativa:

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Buen acabado y calidad en sus productos • Funciones definidas en el área de producción • Experiencia en la elaboración de prendas de vestir • Comercialización interna de sus productos terminados • Uso de tecnología sencilla y relativamente nueva • Contratación de mano de obra familiar en la mayoría de los casos • Apertura a los mercados extranjeros por medio los tratados de libre comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realizan estudios de mercado • El control de los costos se realiza de manera empírica • No existe una clara definición de los roles administrativos que se debe desempeñar • No se elaboran planes de producción y presupuesto de ingresos ni egresos • En general no se tiene asegurado el local de trabajo • Carecen de estrategias publicitarias para promover el producto • El espacio en el que operan los talleres es muy pequeño • Presentan bajos niveles de organización como sector
Factores externos		
Oportunidades	Estrategia maxi-maxi	Estrategia maxi-mini
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa de creación de un Complejo Industrial Textil con todas las condiciones competitivas • Crecimiento del sector • Programas de capacitaciones relacionados al manejo de la empresa. • Existencia de organismos gremiales como CONAPI, MIFIC que trabajan por el desarrollo de la rama 	Implementar la creación del Complejo y establecer convenios con otros organismos que apoyen a dicho sector para realizar capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un manual donde vayan establecidas las funciones administrativas • Mejorar el nivel de capacitación gerencial para aprovechar las oportunidades de crecimiento.
Amenazas	Estrategia mini-maxi	Estrategia mini-mini
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica en el país • Difícil acceso al crédito • Poca inversión 	Brindar capacitaciones para planear y controlar todas las actividades del área productiva y administrativa.	Implementar la elaboración de una propuesta para que los empresarios del sector tengan una guía precisa sobre la aplicación de la funciones administrativas

XI. PROPUESTA DE MEJORA DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN LA CREACIÓN DEL COMPLEJO INDUSTRIAL TEXTIL

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA: PLANEACIÓN

Misión: Es nuestra misión ser una empresa rentable y la mejor opción de crecimiento y desarrollo que proporcione al municipio de León y al país productos vestuarios elaborados de alta calidad, tanto para su comercialización interna como para su exportación.

Filosofía: Buscamos con ello una continua participación por parte de los empresarios y trabajadores a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y la adecuación del producto a las exigencias del mercado.

Visión: Llegar a consolidarnos como una empresa líder en la industria textil que contribuya al desarrollo socio-económico del municipio de León y del país, lo cual nos permitirá poder desarrollarnos en forma competitiva y lograr así:

- Elevar nuestros niveles de productividad
- Mejorar la calidad de los productos
- Ser reconocida a nivel nacional y extranjero
- Anticipar amenazas y oportunidades
- Lograr un buen desarrollo en cada una de las operaciones de la cadena productiva en tiempo y forma.

Valores:

- Responsabilidad
- Disciplina
- Honestidad
- Respeto
- Puntualidad

Objetivos:

Objetivos a corto plazo:

- Comercializar el producto en el mercado local y nacional.
- Mantener formas de producción flexibles que permitan la adecuación de la empresa a entornos cambiantes tales como: la moda, temporadas y los requerimientos de los clientes.

Objetivo a mediano plazo:

- Incorporar nuestros productos al mercado internacional por medio de una marca que nos permita lograr el éxito competitivo.

Objetivo a largo plazo:

- Permanecer en el mercado y expandir nuestra capacidad de participación en los mercados internacionales.

Estrategias:

Estrategias para el producto:

- Crear una marca²³ que permita al cliente identificar nuestro producto y diferenciarlo de los productos competidores.
- Ampliar nuestra línea de productos²⁴ para ocupar los nichos y brechas vacantes que podrían tomar los competidores.
- Introducir nuevos diseños que satisfagan necesidades del mercado provocadas por cambios en la moda o nuevas tendencias.

Estrategias para el precio:

- Programar ofertas a los clientes para ventas estacionales o para liquidar inventarios.
- Establecer escalas de precio (vía descuentos) en función de los niveles de compra.
- Ofrecer términos de pago más amplios.

²³ Ver la marca y logo en ANEXO 16

²⁴ La línea de productos que se van ampliar serán: Pantalón de vestir, camisetas, ropa deportiva y vestidos para niñas.

Estrategias para la promoción de ventas:

- Incentivar a nuestros clientes ofreciendo ocasionalmente descuentos en la compra (por cantidad) de nuestros productos y así lograr una distribución masiva.
- Poner anuncios de nuestro producto vía internet al momento de comercializar a nivel internacional.
- Realizar presentaciones de nuestros productos participando en ferias, desfiles de moda u otras actividades.

Estrategia de distribución:

- Hacer uso de intermediarios y de este modo lograr una mayor cobertura del producto.
- Establecer como un punto de venta de nuestro producto el Complejo Industrial Textil.

Políticas:

1. Estaremos al servicio de nuestros clientes, comprometidos con la sociedad, el medio ambiente y salud de todos los que formamos la empresa.
2. La Empresa promoverá y establecerá los medios necesarios para que la comunicación de las deficiencias y/o sugerencias de mejora sean analizadas y, de ser posible, aplicadas. El espíritu de participación, innovación y de mejora continua es fundamental para el futuro de la empresa.
3. Nuestro compromiso será proteger la seguridad y salud de todos los empleados, con la convicción de que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales pueden y deben ser evitados.
4. Crear y mantener una imagen positiva de la empresa, tanto en el público interno como externo.
5. Una constante capacitación de nuestros recursos humanos, para estar acorde con las últimas técnicas de ventas y servicios.
6. La empresa colaborará con instituciones públicas y privadas en el cuidado y preservación del medio ambiente.
7. Entregamos lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas.

8. Hacemos todo con exactitud y terminamos con precisión aquello a lo que nos comprometemos, cuidando los detalles.
9. Todos los integrantes del Complejo Textil deberán mantener un comportamiento ético.
10. La contratación de los trabajadores del Complejo se hará una vez que éstos hayan pasado el período de prueba que será de 30 días aproximadamente.

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA: ORGANIZACIÓN

Generalmente las organizaciones cuentan con una estructura organizacional, la cual puede ser formal e informal. La estructura formal es la que mejor se aplica al Complejo Industrial Textil tomando en cuenta el giro y magnitud de la empresa, ya que con esta estructura se muestra de manera clara como está reconocida oficialmente la empresa y pone en manifiesto la relación formal que existe entre las diversas unidades que la integran.

Sin embargo, también debe poseer características propias de la organización informal de tal manera que las relaciones obrero-patrón se desarrollen dentro de un clima de cooperación y respeto, debe existir una comunicación eficaz y abierta, se debe mantener una relación interpersonal entre los trabajadores de la empresa, brindando de esta forma la posibilidad de interactuar como equipo en la búsqueda de la mejor opción para el desarrollo de la empresa.

Dentro de los principios básicos que deben regir el tipo de organización del complejo textil se expresan a continuación:

Con la división del trabajo dentro del Complejo se logrará una mayor especialización, ya que a cada cargo se le asignaran funciones y tareas específicas y en cada uno se cumplirá determinado número de operaciones de producción, en la siguiente figura se expresa las áreas en la que se hará una división del trabajo según especialización de las funciones:

Inspección



Diseño



Corte



Montaje



Acabado



Inspección



Empaque



Presentación



Distribución y
venta

Los trabajadores de esta área estarán encargados de supervisar el proceso desde el momento en que se realice el diseño de la prenda de vestir y selección de la materia prima.

En ésta área, los empleados estarán a cargo del proceso de diseño, el cual consiste en diseñar y tomar las medidas de las prendas de vestir para posteriormente cortar la tela de acuerdo a la medida tomada.

Los trabajadores dentro de esta área se encargarán de realizar el corte de las piezas que conforman la prenda de acuerdo al estilo, medida o tallas a confeccionar.

Una vez cortadas las piezas, los trabajadores en esta área procederán a armar y cocer las piezas que conforman la prenda que se está confeccionando

Este proceso consiste en darle el toque final al producto terminado (pegar botones, hacer ruedo, etiquetado, etc.).

Una vez confeccionada la prenda de vestir se procederá a inspeccionar el producto final para asegurar que estos no tengan defectos.

Una vez inspeccionada y terminada la prenda de vestir se procederá a empaclar dicho producto.

Confeccionada la prenda de vestir se procederá a la presentación de los productos a los clientes del mercado nacional e internacional.

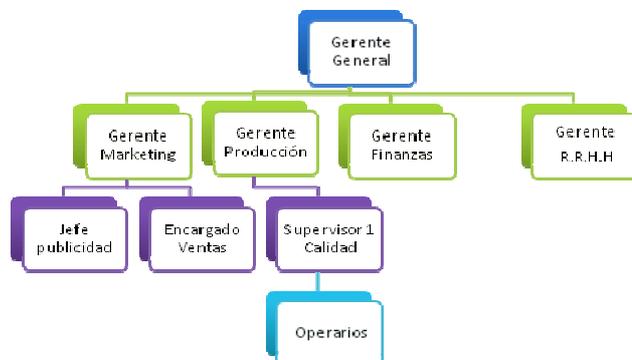
Luego de haber presentado el producto terminado al mercado se procederá a la distribución y venta del mismo.

La principal ventaja del Complejo Industrial Textil con respecto a la división de trabajo será, la mayor productividad originada por diversos factores. El más importante se deberá al considerable aumento de la eficiencia individual y colectiva a causa de la mayor cualificación que permitirá una mejor especialización.

Departamentalización:

Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes, generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

El Complejo deberá de contar con una estructura que le permita establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Consideramos que uno de los problemas del proceso organizacional es determinar la clase de organización más adecuada y el grado de autoridad para tomar decisiones que se le dará a los integrantes de cada nivel jerárquico, a continuación presentamos un modelo de una organización lineo-funcional que consideramos el más apropiado para el Complejo Industrial Textil:



Obsérvese que el gerente general debe seguir las líneas de comunicación adecuadas para cada una de las áreas de actividad; asimismo cómo cada una de éstas conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad, ejemplo: el departamento de mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

También podemos observar cómo se combinan dos tipos de organización, la lineal y la funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes de cada una, en esta organización se conserva:

- De la organización lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando).²⁵
- De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Manual de funciones:

En el siguiente manual se menciona cuales serán las funciones generales de cada cargo por área funcional de la empresa:

Gerente General: Éste será el encargado de la administración del Complejo Industrial Textil, estarán bajo su cuidado las distintas áreas de la empresa y será su obligación vigilar que todas las actividades y funciones de la empresa se cumplan según sus objetivos, entre otras funciones que éste deberá cumplir son:

1. Tomar las decisiones finales e importantes que afectarán el futuro del Complejo.
2. Definir las metas y objetivos del Complejo, así como las acciones a realizar para alcanzar dichos objetivos y el período en que se llevará a cabo.
3. Llevar un seguimiento y control de las funciones de los diferentes departamentos.
4. Guiar a la empresa hacia el desarrollo y así lograr alcanzar el éxito deseado.

Gerente de marketing: Éste se encargará de elaborar las estrategias de mercado, y estarán bajo su mando el jefe de publicidad y el encargado de ventas por lo que deberá supervisar el cumplimiento de todas sus actividades además de:

1. Definir los objetivos de este departamento y planear las acciones que se llevarán a cabo para lograrlos.
2. Realizar investigaciones de mercado para conocer las necesidades, hábitos de compra, etc. de los consumidores y así tomar las decisiones correctas.
3. Elaborar estrategias de mercadeo (producto, precio, plaza, promoción) para posicionar el producto y obtener una mayor participación en el mercado.

²⁵ Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién informa a quién. Línea de toma de decisiones: por ejemplo del gerente general al gerente de marketing al jefe de publicidad.

Jefe de publicidad: El jefe de publicidad será el encargado de promover el producto que se elaborará en el Complejo Industrial Textil y animar a los posibles compradores para que compren el producto, sus funciones serán:

1. Elegir en conjunto con el gerente de marketing los medios de comunicación a través de los cuales se dará a conocer el producto.
2. Diseñar los anuncios publicitarios y la información que incluirán.
3. Contratar y realizar el pago a los medios de comunicación que se utilicen para la publicidad del producto.

Jefe de venta: Este será el encargado de dirigir y controlar el departamento de venta y serán sus funciones:

1. Elaborar planes y presupuesto de venta.
2. Elegir los canales de distribución del producto.
3. Atender a los clientes y entablar negociaciones con ellos.

Gerente de producción: Es su obligación definir los objetivos que se pretenden alcanzar en este departamento y así poder contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Éste se encargará de:

1. Dirigir las funciones relacionadas con el proceso de producción tales como: selección la materia prima, proveedores, empaque, etc.
2. Determinar las acciones correctivas a realizar en caso de que se presenten problemas en el proceso de producción.
3. Controlar el desempeño de las funciones de los operarios a través de los supervisores, y vigilar el departamento en su totalidad.
4. Determinar los niveles de producción en base a las evaluaciones de la demanda.

Supervisor de calidad: Sus funciones dentro del Complejo serán las siguientes:

1. Supervisar cada etapa del proceso de producción a fin de prevenir y reparar fallas.
2. Reportar al gerente de producción los problemas que se presenten (máquinas descompuesta, falta de personal, falta de materia prima durante el proceso).
3. Verificar que la materia prima a utilizar sean las adecuadas de acuerdo a la prenda que se va a confeccionar.

Operador: Estos estarán bajo el mando del supervisor de calidad y sus funciones serán:

1. Elaborar prendas de vestir según la línea en la que se encuentre.
2. Cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad y calidad.

Gerente de finanzas: Será su obligación llevar ordenadamente las cuentas de la empresa y establecer los objetivos de este departamento, además deberá:

1. Buscar las mejores alternativas que permitan al Complejo ahorrar en costos y gastos.
2. Informar mensualmente al gerente general los estados y análisis financieros de la empresa.
3. Realizar proyecciones de flujo de efectivo.
4. Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
5. Planear y controlar todas las actividades del departamento de finanzas.
6. Llevar a cabo el pago de impuestos.

Gerente de recursos humanos: Éste se encargará de las relaciones de trabajo dentro de la empresa, de establecer un clima organizacional adecuado para asegurar la productividad del Complejo, y serán sus funciones:

1. Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de trabajadores.
2. Planear y definir los objetivos de este departamento.
3. Evaluar el desempeño de los trabajadores.
4. Llevar a cabo el proceso de adiestramiento y capacitación de los trabajadores y desarrollo de carrera profesional.

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA: INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

En el proceso de reclutamiento es importante establecer un proceso que garantice una adecuada captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles que se han establecido para los diferentes puestos que la empresa posee.

Para el proceso de reclutamiento del Complejo Industrial Textil se debe considerar el empleo de los siguientes medios:

- Periódicos, pues es un medio muy accesible a la mayor parte de los hogares, cubren con su circulación un territorio amplio y llegan a personas de prácticamente todos los niveles sociales.

Los anuncios²⁶ serán publicados a través de las páginas amarillas del periódico La Prensa por ser uno de los medios más demandados por la población, éstos deberán aparecer al menos, durante una semana y así poder crear un impacto directo en los posibles candidatos potenciales.

- Carteles, colocarlos en centros donde se imparten cursos o capacitaciones en las diferentes áreas de la rama textil-vestuario, este modo de reclutar resulta poco costoso y puede atraer aspirantes con mano de obra calificada.²⁷

El sistema de selección del personal es un asunto muy delicado que debe de ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por tal razón, consideramos que la selección que se realice con candidatos externos al Complejo Industrial Textil se deberá hacer de la siguiente manera:

- Los aspirantes para ocupar los cargos vacantes deberán llenar una solicitud de empleo²⁸, con base en ella y dependiendo de sus habilidades, educación y experiencia laboral se seleccionarán a los candidatos que cubran las características deseadas y competencias del puesto.
- Se le hará una entrevista²⁹ a los candidatos para comprobar la validez de los datos de su solicitud de empleo y conocer su experiencia profesional, aspiraciones personales, conocimientos e intereses, etc.
- Se les someterá a pruebas psicométricas³⁰ para conocer cuáles son sus habilidades físicas, intelectuales y de personalidad, después de eso, tomando como base los resultados obtenidos se procederá a contratar al candidato que mejor cumpla con las expectativas de la empresa.

²⁶ La publicación de estos anuncios tendrá un costo de C\$ 1,400 por semana.

²⁷ Ver diseño del cartel y del anuncio en el periódico en ANEXO 20

²⁸ Ver formato de solicitud de empleo en ANEXO 3.

²⁹ La entrevista será realizada por las personas del departamento de R.R.H.H encargadas del proceso de selección. Para esta entrevista no hay formato porque las preguntas a realizar son las mismas que están en la hoja de solicitud y ahí mismo se harán los cambios si los hubiera.

³⁰ Véase en ANEXO 19 algunos ejemplos de preguntas que pueden aparecer en las pruebas psicométricas empleadas por los empresarios para identificar rasgos de personalidad o creatividad en sus posibles empleados.

Contratación:

Para llevar a cabo el proceso de contratación, es muy importante conocer todos los compromisos legales que esto conlleva, antes de entablar una relación laboral con alguien.

Es necesario investigar y prever todas las acciones a tomar en cuanto a las formas de contratación, cláusulas especiales del contrato, duración del contrato, etc. En el Complejo Industrial Textil se establecerán contratos laborales³¹ por tiempo indeterminado, este contrato se les otorgará a los trabajadores para que sean permanentes.

Según las políticas de la empresa puede ir desde la contratación inmediata hasta 30 días después de estar trabajando en la empresa, en este contrato se incluirán las cláusulas donde los trabajadores se comprometan a seguir las políticas de trabajo que se les exigen, las formas de pago, la cantidad a pagar, deberes, derechos y el tipo de prestaciones que según la ley les serán otorgados³².

Inducción:

El proceso de inducción es un elemento de gran importancia, porque es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa por la que éste fue contratado.

El proceso de inducción dentro del Complejo será realizado por la persona encargada del departamento de recursos humanos en conjunto con el personal apropiado que esta requiera para llevar a cabo la inducción.

El proceso de inducción a realizar será el siguiente:

- Primero se les dará una cordial bienvenida y se les presentará la misión, visión y los objetivos de la empresa para que el nuevo integrante tenga una idea de lo que la empresa desea realizar.
- Se les dirá cual es el puesto que va a desempeñar y que es lo que la empresa espera de él, así como lo que él puede esperar de la empresa.

³¹ Ver formato de un contrato individual por tiempo indefinido en ANEXO 7

³² Las obligaciones de los empleadores y de los trabajadores se expresan en los artículos siguientes:

Arto.17, Arto. 18, Arto.76, Arto.77, Arto.78. del código laboral.

- Se les dará a conocer las políticas de la empresa y se le presentará a los demás empleados para que se familiaricen con él y lo conozcan.
- Se les enseñará las funciones básicas de la empresa, así como sus instalaciones y equipos.

El proceso de inducción para un área en específica (por ejemplo, producción) se basará en los mismos puntos planteados anteriormente, además se les explicará cual es el proceso de producción de las prendas de vestir. A los nuevos empleados se les entregarán folletos con toda la información sobre los principios, estrategias, políticas y el perfil en general de la empresa.³³

Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño del trabajador es un punto muy delicado ya que incide directamente sobre la moral de éste y sobre la eficiencia de la empresa, por lo tanto, debe de ser cuidadosamente incorporado. A continuación les presentamos una sugerencia sobre cuál podría ser el procedimiento a seguir en la evaluación del desempeño laboral para el Complejo Industrial Textil:

- 1- Se plantearán objetivos para la evaluación del desempeño al principio del año en función de los objetivos de la empresa y de cada departamento.
- 2- Se determinará a quien estará dirigida la evaluación; ejemplo, el presente procedimiento estará dirigido al personal que trabaja en el departamento de producción (operarios).
- 3- Se establecerán políticas de evaluación, tales como:
 - a. La empresa mantendrá un sistema de evaluación del desempeño semestral, que permita y facilite el reconocimiento al mérito de todos sus trabajadores, fomentando de esta manera su motivación, productividad y compromiso con los objetivos empresariales.
 - b. Serán considerados para el proceso de Evaluación del Desempeño, todos los empleados que tengan una antigüedad mayor o igual a los seis meses. Aquellos que tengan menos de seis meses, estarán en proceso de adaptación.

³³ Ver diseño del folleto en ANEXO 21

- c. Después de cada evaluación de desempeño, se deberán formalizar compromisos mutuos entre el empleado y la organización, con el propósito de mejorar su desempeño futuro. Este compromiso se dejará planteado en la Entrevista de Evaluación.
- 4- El personal encargado de realizar la evaluación serán los funcionarios (supervisores) con personal a su cargo, apoyándose para esto en la observación, reportes, estándares de desempeño en caso de haberlos.
 - 5- El gerente del departamento de producción en conjunto con el gerente de R.R.H.H y evaluadores de su área serán los encargados de revisar que las evaluaciones hayan sido realizadas objetivamente y para resolver cualquier asunto inconcluso sobre la evaluación de algún empleado de su área.
 - 6- El método que se utilizará para realizar la evaluación será el método de elección forzada, se eligió este método ya que es fácil de aplicar y no necesita una capacitación previa del evaluador, y éste generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus “amigos”.³⁴
 - 7- Se procederá a comunicarle al evaluador los objetivos planteados, el tiempo en que se pretenden lograr y los resultados esperados, se darán a conocer las competencias a evaluar y en general los elementos que serán parte de la evaluación.
 - 8- Se procederá a evaluar en los formularios, factor por factor; y a calificar el cumplimiento de objetivos. Una vez calificado cada objetivo y evaluada cada competencia, se obtendrá la calificación final de cada evaluado.
 - 9- Una vez obtenida la calificación de cada evaluado, el evaluador procederá a registrar los resultados obtenidos; una vez finalizado el período de evaluaciones se reunirán el evaluado y el evaluador y compartirán opiniones respecto a las calificaciones obtenidas, los éxitos y los problemas que tuvo durante ese semestre.
 - 10- Se elaborarán planes de reconocimiento, seguimiento o desarrollo, según fuera el caso, para los empleados involucrados en el proceso.³⁵

³⁴ En ANEXO 8 se muestra un formato para la evaluación de desempeño por el método de elección forzada.

³⁵ El método y formato para la evaluación del desempeño, así como el procedimiento a utilizar puede variar en función y conveniencia de la empresa.

Evaluación de trabajadores recién ingresados:

Es común pensar que la incorporación es el punto final del proceso de admisión y empleo de recursos humanos, sin embargo, se hace necesario confirmar si el desempeño inicial del nuevo colaborador se ajusta o no en la práctica, a los requerimientos del puesto o cargo. Por tal motivo, es necesario que en el Complejo se apliquen evaluaciones de comprobación que se llevarán a cabo luego de la incorporación del nuevo trabajador, en lo que se denominará Período de Prueba.

Este período es el plazo que la legislación laboral³⁶ vigente otorga a la empresa para comprobar el grado de adaptación, aptitudes y destrezas que exige el puesto de trabajo y por lo tanto decide su permanencia o no permanencia al servicio de la empresa.

El proceso de evaluación de trabajadores recién ingresados a utilizar será el siguiente:

- 1- A los treinta días de ingreso del nuevo colaborador, el jefe inmediato deberá desarrollar y formular la hoja de evaluación en período de prueba ³⁷y remitirla al área de recursos humanos.
- 2- Una vez concluido el período de prueba, el jefe inmediato deberá comunicar al nuevo trabajador la valoración sobre su desempeño y grado de adaptación al cargo. En el caso de trabajadores no calificados o aptos para el cargo, deberá proceder a evaluar en forma definitiva al nuevo colaborador y formular las correspondientes conclusiones para decidir su permanencia o separación de la empresa.
- 3- En caso de colaboradores que, por la naturaleza de sus puestos, necesitaran períodos de prueba mayores entonces la evaluación deberá practicarse mensualmente.

La escala de calificación a usar será la siguiente:

De acuerdo al formulario propuesto, la escala comprende cuatro grados de calificación identificados con las letras A, B, C, y D, cuya definición y puntaje son los siguientes:

³⁶ Arto. 28 código laboral de Nicaragua.

³⁷ Ver formulario de la evaluación en período de prueba en Anexo 9

GRADO	CALIFICACION	PUNTAJE
A	Escasamente	1 Punto
B	A veces	2 Punto
C	Generalmente	3Puntos
D	Siempre	4 Puntos

El calificador colocará una X en el recuadro correspondiente para señalar el grado que mejor describa o más se adecue al rendimiento del colaborador. Se requerirá una calificación mínima de 51 puntos, que representa más del 50% del puntaje total, para que el nuevo trabajador supere el período de prueba.

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN

A diferencia de quien meramente dirige una empresa u organización, un líder se encarga de promover el cambio dentro de ella. Lo imagina, lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que su visión ha marcado.

A continuación les presentamos una guía que consideramos les brindará las herramientas necesarias para poder desarrollar habilidades suficientes para una dirección eficaz dentro del Complejo Industrial Textil:

Es muy común que muchos profesionales manejen muy bien los aspectos técnicos, asistenciales, recuperativos, pero les hace falta cualidades que les permita acercarse a los demás, por tal razón aquí les mencionamos algunas cualidades necesarias para desarrollar un buen liderazgo en el área de integración del personal dentro del Complejo:

- **Motivador:** Ser activo, dinámico, el " motor del grupo" quien demuestra mucha energía, eficacia, iniciativa y entusiasmo en cada una de las actividades que realiza.
- **Amable:** El ser paciente, de buen carácter y aceptar las críticas sobre nuestro trabajo de buen modo y conservando la cordura es una cualidad muy importante.
- **Buen comunicador:** La comunicación es el único medio que permite estrechar los lazos con la sociedad, es el recurso más importante dentro del trabajo; comunicarse en forma clara, oportuna y sencilla permitirá "comprender" lo que quieren decir los otros.

- Sociable: El Participar en actividades sociales que la comunidad realiza permite dos cosas muy fundamentales: conocer más de cerca a la población y hacer que ellos nos acepten como parte de su entorno social.
- Alguien que comparte: La capacidad de enseñar a los demás, hace que los conocimientos no pierdan su esencia sino al contrario que se enriquezcan, enseñar es compartir la vida y las experiencias.
- Estar capacitado: El estar capacitado permite adquirir seguridad de nuestras acciones y además de ese modo el profesional siempre estará dispuesto a responder las dudas de los trabajadores.

Un buen líder dentro del Complejo será aquella persona que posea todas las cualidades mencionadas anteriormente, debe ser capaz de animar a los trabajadores con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos pero ¿cómo se va a lograr esto? A través de los siguientes pasos:

- 1- Confiando y delegando responsabilidades a los trabajadores, haciéndoles entender que su trabajo es importante y que su figura en la empresa es necesaria. Esta es una forma muy importante de motivar a las personas, dándoles libertad para realizar el trabajo.
- 2- El siguiente paso es la formación de los empleados según su puesto de trabajo, existen diferentes maneras de formar a los empleados , algunas de ellas es dándole formación fuera de la empresa, en la misma oficina, durante un fin de semana en otra ciudad o entre ellos mismos.
- 3- Otra forma de motivar consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello se pueden organizar actividades, eventos o reuniones sociales ya que es necesario crear espacios donde se vean colores, se escuche música, se pueda reír, charlar, relajar, lo cual no significa que no se trabaja. Esto es importante ya que cuando un empleado está relajado y de buen humor está inspirado y más positivo, por lo cual realiza su trabajo de una manera más eficaz.

Otra forma de motivar a los empleados es crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias. Ello depende de la situación, pero, en términos generales, hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- a. El aspecto del Complejo: orden, limpieza, ausencia de peligros, un lugar para todo y todo en su lugar
- b. El aspecto del personal dentro de su área de trabajo:
 - Llevar prendas de vestir idóneas y limpias, adecuadas para el trabajo.
 - Mantener la mayor limpieza posible en las circunstancias.
 - Utilizar el equipo de seguridad cuando hace falta.
- c. La supervisión y la administración
- d. Conocer el alcance y los límites de su autoridad.
- e. Determinar en el comportamiento de los empleados , si éstos:
 - Son puntuales.
 - Acuden al trabajo con regularidad.
 - Son auto disciplinado.
 - No prolongan sus pausas de descanso.
 - Aplican las normas de la empresa.
 - Respetan a los administradores y a los supervisores, y se respetan entre sí.
 - Aplican las normas de seguridad.

Es importante que, como buen líder no se olvide de los premios y recompensas, éstas pueden ser formales, por acciones y logros específicos y/o informales. Las recompensas informales son espontáneas, de mínimo esfuerzo en planificación y son incentivos muy poderosos, se deben aplicar adecuando la recompensa a la persona, adecuando el premio a lo logrado y siendo oportuno y específico, por ejemplo, reconocimiento sin coste, actos de reconocimiento, reconocimiento público/recompensas sociales, comunicación, tiempo libre.

Cuando hablamos de recompensa por acciones y logros específicos, éstas se hacen porque se consideran importantes determinadas acciones por lo que se recompensa su trabajo y resultado, por ejemplo, premios para empleados excepcionales, premios a la productividad y a la calidad, premios a las sugerencias de los empleados, premios por lograr objetivos de ventas, recompensas para equipos, recompensas por asistencia y seguridad.

Por último, pero no menos importante haremos mención a las recompensas formales, estas son más laboriosas y pensadas, quizás no tengan el resultado de las informales pero mantienen un equilibrio motivacional a lo largo del tiempo y su impacto es más duradero.

Ejemplo de estas recompensas son: sistemas de puntuación, concursos, educación/ desarrollo personal/ auto mejora, ascensos/ responsabilidades/ notoriedad, aniversarios del empleado/ aniversarios de la empresa.

A toda esta lista de acciones para motivar a los trabajadores hay que añadir otras muy importantes y que la mayoría de jefes olvidan. Cuando una persona está contenta, relajada, ilusionada su mente trabaja mejor y obtiene mejores resultados por ello es importante que un líder y/o jefe dentro del Complejo sea capaz de crear un buen clima cargado de:

- Buen humor, en el que la gente se sienta a gusto.
- En el que se pueda dedicar tiempo para la risa, la cual relaja tensiones, optimiza los resultados, acelera los pensamientos positivos y genera energía.
- Lugares que inviten a la comodidad, a lo divertido: colores, dibujos, música, carteles, figuras abstractas, propiciando así la creatividad e innovación.
- Crear ambientes y dedicar tiempo a la relajación, es invertir tiempo y recursos contra el estrés y la ansiedad.
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.
- Reconocer las necesidades individuales y de grupo, atenderlas de manera oportuna.

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA: CONTROL

Es un elemento muy importante dentro de cualquier organización ya que permite, constatar, palpar, medir y verificar que toda actividad, proceso o sistema seleccionado, se esté cumpliendo conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos.

En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porqué los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones pero no la menos importante del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado.

Existen 3 tipos de control:

- Control Preliminar

Por ejemplo, el gerente de marketing del Complejo Industrial Textil, puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, esto debe ser autorizado por escrito por el gerente, es decir, a ningún encargado de ventas se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de marketing lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

- Control concurrente

Por ejemplo, al existir máquinas de bordado que están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error; Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

- Control de retroalimentación

Por ejemplo, se tiene una empresa del Complejo Industrial textil que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C.

El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

Control de personal:

Para verificar el correcto cumplimiento de todas las actividades que se realizarán en el Complejo Industrial Textil será necesario que haya un adecuado control del personal de trabajo a fin de asegurar que todas las áreas de la empresa marchen de acuerdo a lo previsto.

Para llevar a cabo el proceso de registro y control, se utilizarán los siguientes instrumentos desde el momento en que el trabajador ingrese a laborar al Complejo:

1. La tarjeta de control de entrada y salida para registrar la asistencia diaria de los trabajadores.³⁸
2. Ficha para autorizar permisos laborales, para que el trabajador pueda ausentarse justificadamente del Complejo, la autorización de los permisos estarán firmadas por el jefe y a cargo del gerente de R.R.H.H.³⁹

Estos instrumentos servirán para controlar la asistencia de los trabajadores sean estos administrativos, ejecutivos u operarios.⁴⁰

Control de producción:

De las áreas del Complejo Industrial Textil, es muy importante poder establecer controles de producción que permitan todas las operaciones de esta área. El control de la producción ayudará a verificar si el Complejo estará cumpliendo con las metas propuestas en la planeación.

El control servirá para evaluar si los resultados se encuentran dentro de lo que razonablemente se espera, en caso contrario se aplicarán medidas correctivas⁴¹. El control de la producción dentro del Complejo Industrial se realizará a través de las siguientes herramientas:

³⁸ Ver formato de tarjeta de control en ANEXO 10

³⁹ Ver formato de ficha de autorización de salida en ANEXO 11

⁴⁰ Existen otros instrumentos de control de personal tales como: ficha personal, tarjetas de control de record laboral, etc. Estos instrumentos pueden variar de acuerdo a las necesidades y exigencias de la empresa.

⁴¹ Ver formato para la aplicación de las acciones correctivas o preventivas en ANEXO 12

- Control de la producción: Conociendo la cantidad estimada del producto a vender, se definirá el número de unidades por producto a producir. Es importante tener en cuenta si se tiene existencia de ellos, como también el número de unidades que se acostumbrará a tener en inventario⁴².
- Control de materia prima: Es el registro de las materias primas que se entregarán para la producción. Al hacer entrega de las materias primas se deberá indicar la orden de producción en la que se va a utilizar, la cantidad entregada, la cantidad de vuelta y la persona que la recibirá⁴³.
- Reporte de trabajo: Es la información que el operario suministrará al supervisor, la información de los reporte de trabajo deberá compararse con las órdenes de producción⁴⁴.

Control de calidad:

El control de calidad dentro del Complejo Textil se llevará desde el momento en que se realice la selección de la materia prima e insumos que se procesan con el fin de asegurarse de que el tipo de tela, hilo, adornos, etc. a utilizar sean adecuados a la ropa o traje que se va a confeccionar. Además, el Complejo contará con personal encargado de supervisar el proceso de producción en cada etapa con el propósito de evitar pérdidas durante el proceso, prevenir defectos en el producto final y posibles reclamos del consumidor.

⁴² Ver formato para llevar el control de la producción en ANEXO 13

⁴³ Ver formato para llevar a cabo el control de las materias primas en ANEXO 14

⁴⁴ Ver modelo de reporte de trabajo en ANEXO 15

XII. CONCLUSIONES

- La situación actual del sector textil-vestuario en el municipio de León ha enfrentado ciertas dificultades principalmente por la disminución de empresarios que lo conforman, sin embargo se ha visto fortalecido por las mejoras continuas a través de la calidad de sus productos y más aún se verá beneficiado por el proyecto promovido por la Alcaldía Municipal de León que consiste en la Creación del Complejo Industrial textil para la agrupación de estos empresarios.
- Uno de los principales problemas que se identificaron en cada taller de cada uno de los empresarios que forman parte de este sector, están directamente ligados a la falta de aplicación de aspectos administrativos, falta de registros contables y falta de estrategias de mercadeo, entre otros aspectos, que afectan la toma de decisiones empresariales.
- Los empresarios que forman parte del sector textil-vestuario en su mayoría consideran de gran importancia que se lleve a cabo la creación del Complejo Industrial Textil ya que éste les proporcionaría diferentes beneficios tales como ingresos fijos, trabajo permanente, incrementaría sus utilidades, entre otros.
- Los aspectos administrativos que pueden ser aplicables en la creación del Complejo Industrial Textil son: Planeación (misión, visión, objetivos estrategias, políticas), Organización (estructura organizacional, departamentalización, manual de funciones), Dirección (Liderazgo, motivación), Integración de personal (reclutamiento, selección, inducción, contratación) y Control (tipos de control, control de trabajadores, control de producción y control de calidad), determinando en cada una de estas funciones administrativas elementos esenciales que ayudarán a una efectiva administración e integración de los empresarios de dicho sector.
- En la identificación de alternativas para mejorar la situación del sector textil se realizó una propuesta de mejora a través de la aplicación de aspectos administrativos la cual resultará efectiva en la medida que sea implementada por la Alcaldía de León y los empresarios del sector, siendo de gran relevancia no sólo para mejorar el sector sino para que finalmente se puede concluir con la creación del Complejo que incluya todos los aspectos de producción, mercadeo, contables y principalmente administrativos.

XIII. RECOMENDACIONES

- Es necesario que se implemente la elaboración de esta propuesta para que los empresarios del sector textil-vestuario tengan en primera instancia una guía precisa de la aplicación de las funciones administrativas.
- Dicha propuesta debe ser presentada al mismo tiempo a los empresarios del sector textil-vestuario que estén iniciando en este campo o que sean de otras zonas geográficas de León.
- Es importante que la Alcaldía Municipal de León en conjunto con el MIFIC, además de llevar a cabo dicha propuesta actualicen la base de datos de los empresarios para posteriores estudio con la finalidad de seguir presentando propuestas de mejora en aspectos administrativos y en otros que vayan a favorecer el buen funcionamiento de las MIPYMES de este sector.
- Es importante que a los empresarios se les brinde una capacitación en funciones administrativas, apoyándose para ello en dicha propuesta y en otros aspectos de las funciones que se quieren abarcar.
- Es importante que la Alcaldía tras la aceptación de dicha propuesta implemente la creación del Complejo Industrial Textil para que finalmente se puedan asociar y organizar los empresarios de dicho sector.
- Se deben establecer convenios con las universidades con el propósito de que los estudiantes presten sus servicios a los empresarios del sector y al Complejo Industrial textil una vez creado, dando asesorías según su especialidad y que sean orientadas a las necesidades de cada MIPYME (funciones administrativas, contabilidad, estudios de mercado, etc.).

XIV. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto (2000): Introducción a la teoría General de la administración. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato Idalberto: Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill
- CONAPI región II (1999): Alcaldía Municipal de León: "Diagnóstico de la rama textil del Municipio de León".
- Cooperativas EDCOL/COOPITEXOC (2005): "Perfil de proyecto Complejo Industrial" (2005).
- Don Hellriegel, Jackson Susan E., Slocum Jr. John W. (2007) Administración: Un enfoque basado en competencias. 10ma Edición. Editorial Thompson.
- Embajada Real de los países bajos (2001): "Diagnóstico situacional de la rama textil vestuario en Nicaragua".
- George Jones, Administración Contemporánea. 4ta Edición
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2003): Metodología de la investigación con investigaciones interdisciplinarias. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill
- Koontz Harold, Weihrich Heinz (1998): Administración una perspectiva global. 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill

FUENTES ELECTRÓNICAS

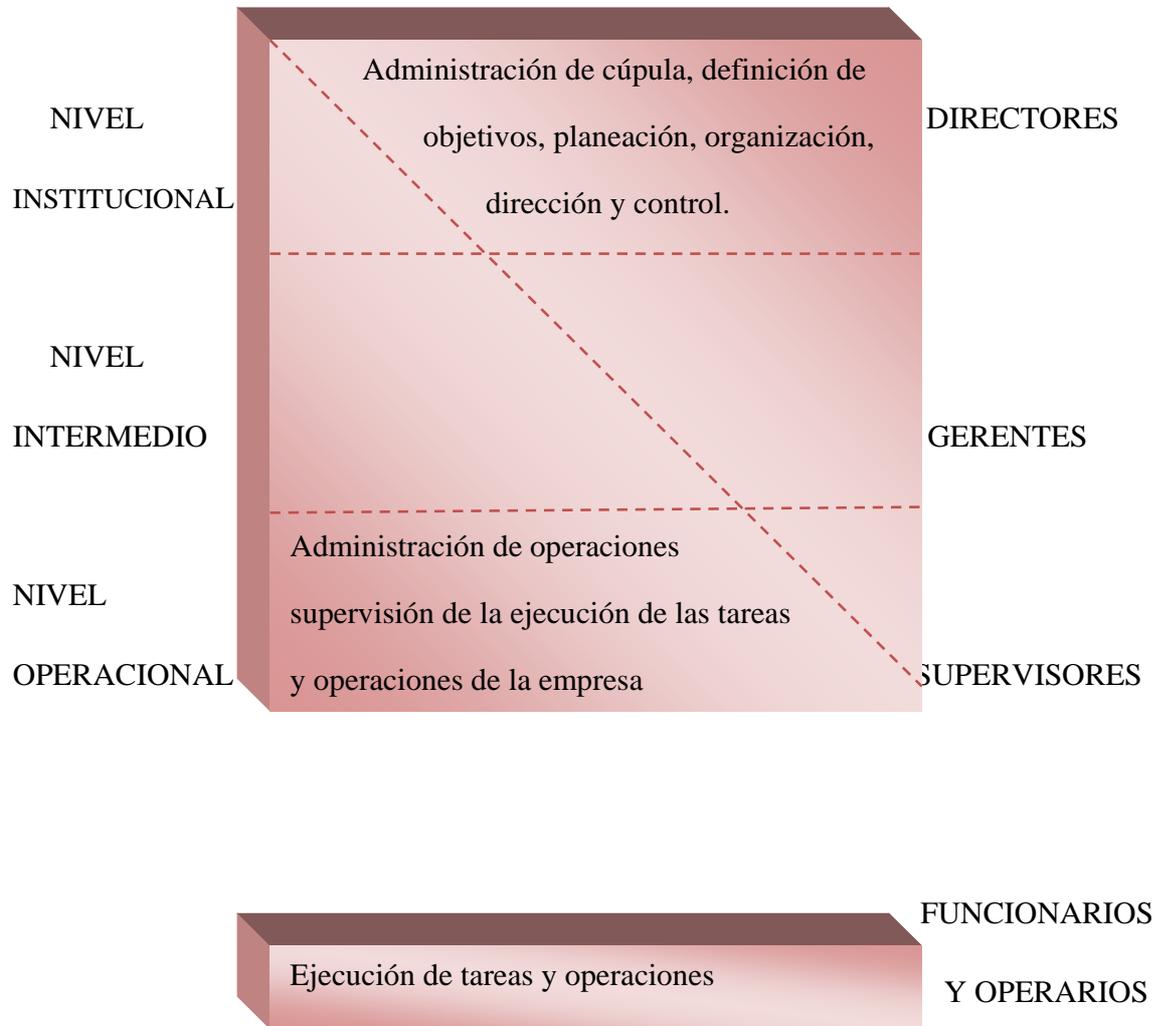
- www.tips.org/sector-textil:
Diagnóstico empresarial del sector textil de Nicaragua
Fecha de consulta: 07 de marzo del 2009
- www.monografias.com/trabajos33/planeación-administrativa/planeación-administrativa.shtml.
Fecha de consulta: 07 de marzo del 2009

- www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml
Fecha de consulta: 07 de marzo del 2009
- www.html.rincondelvago.com/integración-de-personal.html
Ref. : Es un directorio y buscador de apuntes. Ofrece documentos, trabajos, monografías, informes, test, etc.
Fecha de consulta 23 de marzo del 2009
- www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm
Ref.: Es la comunidad virtual de conocimientos en gestión de negocios en la que confluyen estudiantes, profesionales independientes, ejecutivos, empresarios PYMES, etc.
Fecha de consulta: 23 de marzo del 2009
- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/default2.asp
Ref.: Es una biblioteca virtual, ofrece cursos para investigadores y profesionales y realiza publicaciones de textos, apuntes, documentos y otros.
Fecha de consulta: 23 de marzo del 2009
- www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos/15947
Ref. : Es la primera comunidad donde sus usuarios comparten todo tipo de recursos, artículos y contenidos con la finalidad de aprender colaborando.
Fecha de consulta: 25 de marzo del 2009)

A NE X O S

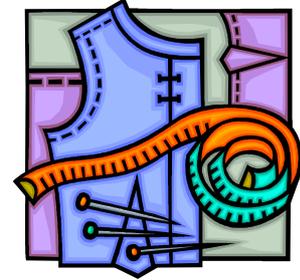
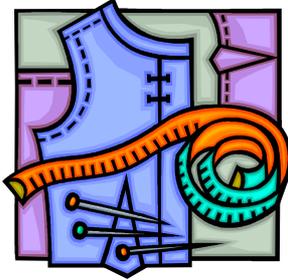
ANEXO 1

NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN



ANEXO 2

EJEMPLO DE UNA CONVOCATORIA A UN CARGO VACANTE



EMPRESA TEXTILERA S.A

CONVOCATORIA

Por motivos de apertura, la empresa TEXTILERA necesita contratar Supervisor para el Área de producción.

Requisitos:

- Experiencia mínima de 2 años en un puesto similar.
- Conocimientos en Diseño, corte y confección entre otros.
- Edad mínima de 20 años.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

Cronograma:

- Presentación de Expedientes: Fecha de presentación.
- Entrevista personal: Fecha de Entrevista.
- Publicación de Resultados: Fecha de publicación.

Importante:

- Los postulantes presentarán una solicitud dirigida al gerente de Recursos Humanos acompañado de su Curriculum Vitae.
- Indicar sus pretensiones de sueldo.
- Para mayor información visitar las oficinas de reclutamiento de la empresa.

ANEXO 3

EJEMPLO DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
SOLICITUD DE EMPLEO		
IMPORTANTE Llenar esta solicitud a mano. En caso de ser contratado, ésta formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente.		Fotografía Reciente.
		Puesto Solicitado <input type="text"/>
Datos Personales:		
Segundo Apellido -----	Primer Apellido -----	Nombres -----
Domicilio: _____	Teléfono: _____	
LUGAR DE NACIMIENTO		
Día: ___ Mes: ___ Año: ___ Departamento: _____ No Identificación: _____		
Sexo: ___ Edad: ___ Estado Civil: _____ No de hijos: ___ Grupo Sanguíneo: ___		
EDUCACIÓN		
Nivel: Primaria: _____ Secundaria: _____ Técnica: _____ Superior: _____		
Especialidad: _____ Otros Estudios: _____		
EXPERIENCIA LABORAL		
Empresa	Cargo	Desde: Hasta: Motivo Cese:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
REFERENCIA DE OTRAS PERSONALIDADES		
Nombres y Apellidos	Empresa y/o Dirección	Cargo
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

ANEXO 4

MODELO DE CONTRATO SUJETO A MODALIDAD

MODELO DE CONTRATO SUJETO A MODALIDAD

Conste por el siguiente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, un contrato de trabajo sujeto a modalidad, que al amparo de la ley laboral vigente No**** y la ley de productividad y competitividad laboral No**** celebran de una parte _____ (Nombre o razón social del empleador) con RUC No**** representado por su gerente, Don _____ a quien en adelante se le denominará el EMPLEADOR, y el de la otra, Don(ña) _____ identificado con cédula No**** domiciliado en _____ a quien en adelante se le denominará COLABORADOR, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: El EMPLEADOR es una _____ cuyo objeto social es _____, que requiere los servicios del COLABORADOR (en forma temporal, accidental o para obra o servicio específico) para (señalar la modalidad del contrato y las causas objetivas determinantes de la contratación).

SEGUNDO: Por el presente contrato el COLABORADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades: _____. Debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor para la cual ha sido contratado, bajo las directivas que emanen sus jefes o instructores.

TERCERO: La duración del contrato es de _____ (meses o años). Iniciándose la relación laboral el día ___ de ___ del año ****.

CUARTO: El período de prueba es de treinta días (puede ampliarse el período de prueba si existe justificación para ello). Transcurrido este plazo el si EMPLEADOR resolviera injustificada y unilateralmente el contrato, deberá abonar al trabajador las remuneraciones dejadas de percibir hasta el vencimiento del contrato.

QUINTO: En contraprestación a los servicios del COLABORADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración (mensual o semanal) de _____, monto que se incrementara de acuerdo a su política remunerativa. Igualmente se obliga a facilitar al COLABORADOR los materiales necesarios para que realice sus actividades, y otorgarle los beneficios que por la ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazos indeterminados.

SEXTO: El COLABORADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: De ___ a ___ (días) de ___ (horas), teniendo un refrigerio de ___ minutos que será tomado de ___ a ___.

SEPTIMO: El EMPLEADOR se obliga a inscribir al COLABORADOR en el libro de planillas (de sueldos y salarios), así como poner en conocimiento de la Autoridad Administrativa de trabajo el presente contrato, para su registro, en cumplimiento de lo dispuesto en las leyes laborales vigentes.

OCTAVO : Las parte contratantes renuncian, expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de _____ para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Suscrito en _____ a los _____ días del mes de _____ del año****.

EMPLEADOR

COLABORADOR

ANEXO 5

EJEMPLO MODELO DE EVALUACIÓN (RANGO POR FACTORES)

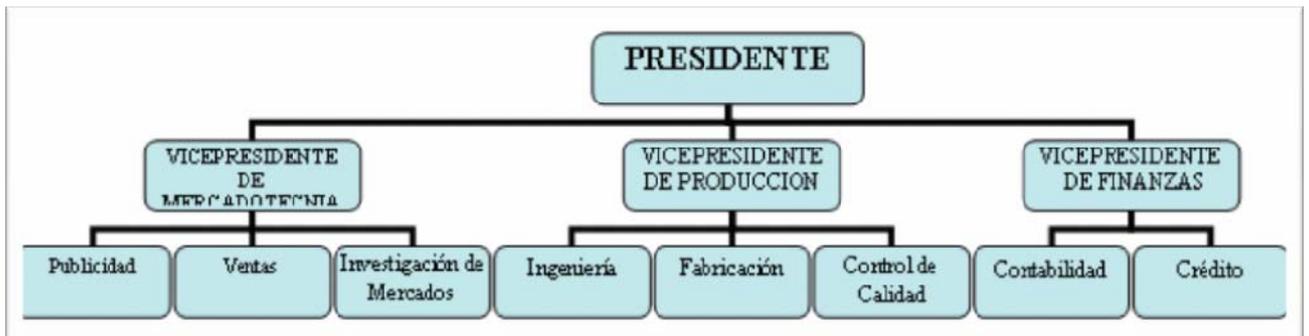
EMPLEADOS	FACTORES			TOTAL	POSICION
	LABORIOSIDAD	RESPONSABILIDAD	PRECISION		
JUAN	1	2	1	4	3°
PEDRO	3	1	2	6	2°
RAMÓN	2	3	3	8	1°

Podemos considerar otros factores a evaluar, como:

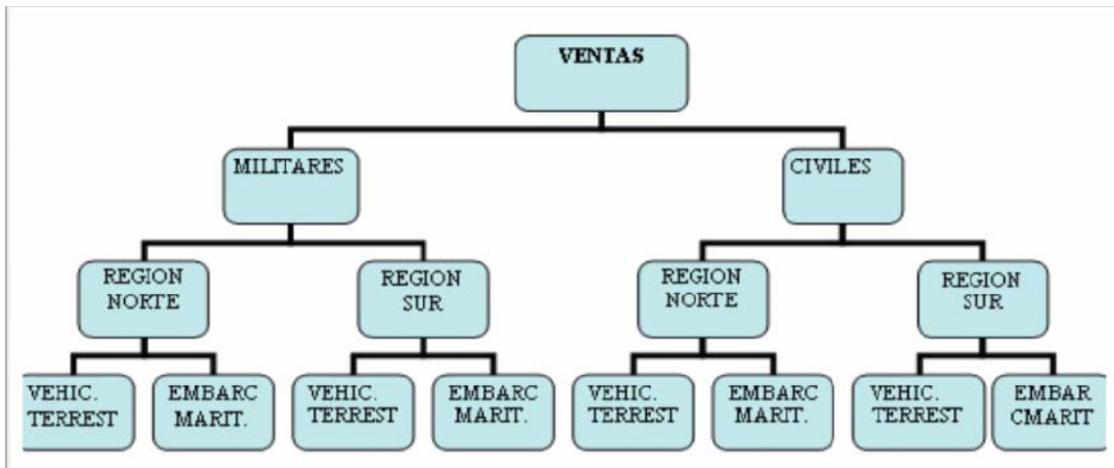
- Iniciativa
- Cooperación
- Compañerismo
- Calidad de trabajo

ANEXO 6

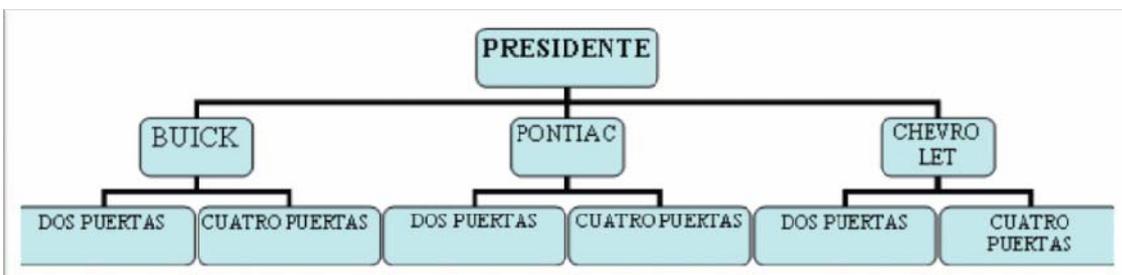
DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIÓN



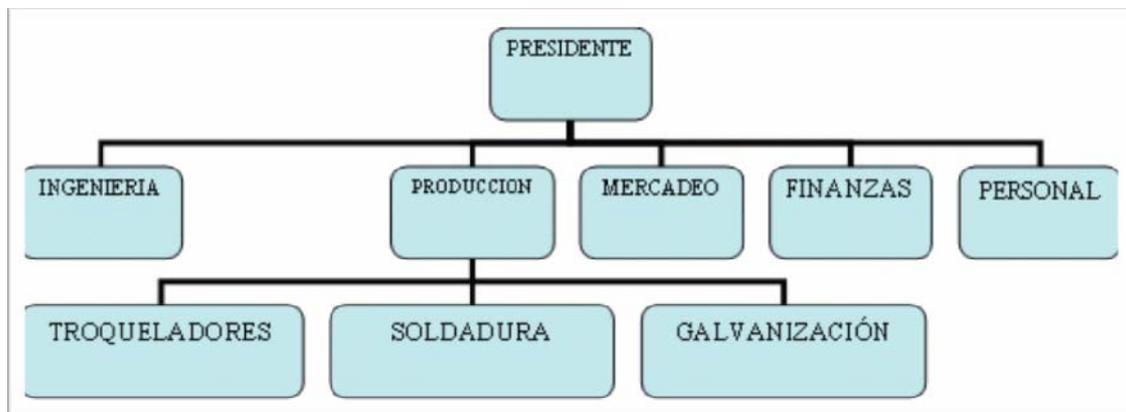
DEPARTAMENTALIZACIÓN TERRITORIAL O GEOGRÁFICA



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS O EQUIPO



ANEXO 7

CONTRATO INDIVIDUAL POR TIEMPO INDEFINIDO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO PROEMIO

1. PARTES:

- a) EMPRESA, S.A. DE CV., A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA “**EL PATRÓN**”, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SR. _____.
- b) _____, POR SU PROPIO DERECHO, EN ADELANTE “**EL EMPLEADO**”.

2. PUESTO:

Asistente administrativo.

3. DATOS GENERALES DEL EMPLEADO

- a) Lugar y fecha de nacimiento: _____
- b) Estado civil: _____
- c) Profesión: _____
- d) Domicilio: _____

4. REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

5. SUELDO MENSUAL BRUTO:

8,000 (Ocho mil pesos 00/100 MN.)

6. FECHA DE INGRESO (RECONOCIMIENTO DE ANTIGÜEDAD):

27 DE ABRIL DE 2009

DECLARACIONES

I.- Declara “EL PATRÓN” por conducto de su representante:

- a) Que se constituyo por escritura pública _____ de fecha _____, otorgada ante la fe del licenciado _____, titular de la Notaría número __ del estado de _____, cuyo primer testimonio quedo inscrito en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio del estado de _____, en el Folio Mercantil número _____.
- b) Por escritura pública _____, de fecha _____, otorgada ante la fe del mismo notario que la anterior, se hizo constar la protocolización del Acta de las Asambleas General Extraordinaria y Ordinaria de accionistas de “_____”, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.
- c) Que las facultades con las que comparece a la firma del presente contrato, no le han sido revocadas, modificadas ni limitadas en forma alguna y acreditan con el testimonio de la escritura pública número _____, de fecha _____, otorgada ante la fe del licenciado _____, Titular de la Notaria número __ del estado de _____, en la cual se hizo constar la protocolización del acta de sesión del Consejo de Administración de _____, S.A. de CV.

d) Tener su domicilio social en _____.

e) Que le es necesaria la contratación de “EL EMPLEADO” para desempeñar el puesto indicado en el punto 2 del proemio del presente contrato.

II.- Declara “EL EMPLEADO” bajo protesta de decir verdad:

a) Tener los datos generales que han quedado relacionados en el punto 3 del proemio del presente contrato. Respecto del domicilio manifestado, “EL EMPLEADO” se obliga a dar aviso de cualquier cambio del mismo a “EL PATRÓN”.

b) Que su Registro Federal de Contribuyentes es el que se indica en el punto 4 del proemio del presente contrato.

c) Que sus conocimientos, experiencia y habilidades son los adecuados para desempeñar el puesto referido en el punto 2 del proemio del presente contrato.

III.- Declaran Ambas Partes:

a) Que están conformes en celebrar este contrato por tiempo indefinido sujetándose a lo establecido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: El presente contrato se celebra por tiempo indefinido. Sólo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y cumplimientos con los requisitos que expresamente señala la Ley federal del Trabajo. Cuando “EL EMPLEADO” decida terminar voluntariamente su relación de trabajo se obliga a avisar a “EL PATRÓN” con una anticipación de sesenta días.

SEGUNDA: “EL EMPLEADO” prestará sus servicios a “EL PATRÓN” en el puesto indicado en el punto 2 del proemio de este contrato con carácter de empleado de confianza, desempeñando las labores inherentes a dicho puesto así como las actividades conexas o relacionadas con esta labor principal, o las que en un futuro le designe “EL PATRÓN”.

Las labores aquí señaladas las desempeñara “EL EMPLEADO”, en las dependencias de “EL PATRÓN” ubicadas en esta ciudad, en la inteligencia que de acuerdo con las necesidades de la sociedad “EL PATRÓN” podrá cambiar su domicilio a cualquier otro punto del estado de _____, así como en el interior de la República Mexicana si así conviniera a las necesidades de “EL PATRÓN”.

“EL EMPLEADO” acepta que podrá ser cambiado de puesto libremente en los diferentes Departamentos y Dependencias de “EL PATRÓN” siempre que se respete su salario y categoría.

TERCERA: Las partes acuerdan que “EL EMPLEADO” prestara sus servicios bajo la dirección y dependencia de “EL PATRÓN” dentro de una jornada semanal ordinaria de 50 horas repartidas de lunes a sábado de cada semana, que en un principio y mientras no reciba orden por escrito, será de lunes a viernes de las 09:00 a las 18:00 horas y sábado de las 09:00 a las 14:00 horas.

“EL EMPLEADO” contará con una hora diariamente para tomar sus alimentos, horario que fijara “EL PATRÓN” de acuerdo con las necesidades del mismo.

Se establece como días de descanso semanal los sábados después de las 14:00 horas y domingos.

Tanto los días de descanso semanal como el horario podrán ser modificados por “EL PATRÓN” de acuerdo a las necesidades del trabajo.

Dentro de los términos legales queda pactado que “EL EMPLEADO” laborará jornadas extraordinarias únicamente por instrucciones previas y por escrito de “EL PATRÓN”.

CUARTA: “EL PATRÓN” se obliga a proporcionar a “EL EMPLEADO” los días de descanso obligatorios que establece la Ley Federal del Trabajo.

QUINTA: Después de haber laborado un año al servicio de “EL PATRÓN”, “EL EMPLEADO” disfrutará de un período de vacaciones anuales de 5 días laborables. Después del tercer año el período de vacaciones aumentará en dos días por cada tres de servicios. “EL EMPLEADO” podrá hacer uso de sus vacaciones en las fechas que convenga de común acuerdo con “EL PATRÓN” no siendo acumulables.

SEXTA: Las partes convienen en que el salario mensual que perciba “EL EMPLEADO” será el indicado en el punto 5 del proemio del presente contrato, pagadero en quincenas vencidas los días quince y último de cada mes, pudiendo ser en efectivo o por medios electrónicos accesibles al empleado.

Reconoce “EL EMPLEADO” que en la remuneración antes señalada, se encuentran incluidos el salario correspondiente a los días de descanso semanal, así como los días de descanso obligatorio establecidos en el artículo __ de la mencionada Ley Federal del Trabajo y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. “EL PATRÓN” queda autorizado a efectuar los descuentos legales y los que correspondan a las aportaciones o cuotas ante las instituciones de seguridad social que sean a cargo de “EL EMPLEADO”.

SÉPTIMA: “EL EMPLEADO” recibirá por concepto de aguinaldo el equivalente a 15 días de salario, el cual se pagará a más tardar el día 10 de diciembre de cada año.

OCTAVA: Cuando “EL EMPLEADO” que por cualquier circunstancia se vea obligado a faltar a sus labores, deberá avisar a “EL PATRÓN” por conducto de su jefe inmediato telefónicamente a más tardar una hora después de iniciadas sus labores, el aviso no justifica la falta, pues en todo caso “EL EMPLEADO” al regresar a sus labores deberá justificar su ausencia a juicio de “EL PATRÓN”.

En todo lo relacionado con riesgos profesionales y enfermedades, las partes se sujetan a las disposiciones que sobre la materia establece la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

NOVENA: “EL EMPLEADO” conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente pudiera ordenar “EL PATRÓN” en los términos del artículo __ fracción X de la Ley Federal del Trabajo.

DÉCIMA: “EL EMPLEADO” se obliga a tomar los cursos de capacitación y adiestramiento en los términos que al respecto establezca “EL PATRÓN”

DÉCIMA PRIMERA: “EL EMPLEADO” se obliga durante la vigencia del presente contrato y después de la terminación del mismo a no divulgar ni utilizar en su propio beneficio o de terceros, información relacionada con los negocios, operaciones y actividades de “EL PATRÓN”, ni a proporcionar directa o indirectamente información verbal o escrita sobre sus métodos, sistemas o cualquier otro tipo de actividades, así como información sobre clientes o sus estados financieros.

“EL EMPLEADO” acatará las disposiciones contenidas en la ley de instituciones de Crédito, y en particular, lo dispuesto en el Artículo __ de dicho ordenamiento, que se refiere al secreto bancario; de contravenir lo señalado “EL EMPLEADO”, se considerará que incurrirá en falta de probidad y negligencia, por lo que quedará sujeto a las sanciones previstas en la Ley Federal del Trabajo, independientemente de las responsabilidades que pudieran derivarse, de carácter civil y/o penal.

DÉCIMA SEGUNDA: “EL PATRÓN” le reconoce a “EL EMPLEADO” una antigüedad a partir del día especificado en el punto 6 del proemio del presente contrato, independientemente de la fecha de firma del mismo.

DÉCIMA TERCERA: “EL EMPLEADO” de manera expresa manifiesta su conformidad en el caso de que por reestructuración, nuevas actividades o reorganización de las funciones o servicios de “EL PATRÓN”, se llegara a modificar o se transmitieran las actividades en las que participe “EL EMPLEADO” a otra Sociedad, Organización, Empresa o Estructura, en estos casos, “EL EMPLEADO” se incorporará a la nueva prestadora de servicios o ejecutora de las actividades referidas y en este supuesto se le respetará a “EL EMPLEADO” sus derechos, prestaciones laborales y antigüedad generada con “EL PATRÓN” actual.

DÉCIMA CUARTA: Convienen expresamente las partes en que es causa de rescisión de contrato sin responsabilidad para “EL PATRÓN” el hecho de que en su solicitud de empleo “EL EMPLEADO” omita las referencias de patronos a los que haya prestado sus servicios con anterioridad o proporcione datos falsos sobre cualquier información que se le requiera en la mencionada solicitud; en la inteligencia de que el derecho a rescindir el contrato lo podrá ejercer “EL PATRÓN” dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que descubra la omisión.

DÉCIMA QUINTA: En todo lo no previsto en el presente contrato, se estará a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, conviniendo ambas partes de que para efecto del cumplimiento e interpretación del mismo se someten a la jurisdicción de la Junta de Conciliación y Arbitraje del estado de _____, renunciando a cualquier otro fuero que por razón de su domicilio actual o futuro pudiere corresponderles.

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONTRATO POR LAS PARTES Y DÁNDOSE POR ENTERADOS DE SU CONTENIDO Y ALCANCE LO FIRMAN POR DUPLICADO, QUEDANDO UN EJEMPLAR EN PODER DE CADA UNA DE ELLAS, EN LA CIUDAD DE _____ DEL ESTADO DE _____ EL DIA ____ DE _____ DEL _____.

“EL PATRÓN”

“EL EMPLEADO”

ANEXO 8

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN
FORZADA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Funcionario: _____

Cargo: _____ Sección: _____

A continuación hallara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	No	+	-		No	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su puesto siempre ordenado	18		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presento baja de producción	19		
No produce cuando está sometido a Presión	04			Es dinámico	20		
Cortes con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	21		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca está influenciado	22		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	24		
Tiene buena apariencia personal	09			Nunca hace buenas sugerencias	25		
En su trabajo siempre hay errores	10			Es evidente que " le gusta lo que hace"	26		
Se preocupa en el servicio	11			Tiene buena memoria	27		
No tiene formación adecuada	12			Le gusta reclamar	28		
Se expresa con dificultad	13			Tienen criterio para tomar decisiones	29		
Conoce su trabajo	14			Regularmente debe llamársele la atención	30		
Es cuidadoso con las instalaciones de las empresa	15			Es rápido	31		
Espera siempre una recompensa	16			Por naturaleza es un poco hostil	32		

EVALUADOR: _____

EXAMINADOR: _____

FECHA: _____

ANEXO 9

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL EN PERÍODO DE PRUEBA

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

EN PERÍODO DE PRUEBA

Apellidos y nombres:

Cargo Funcional:

Área en que Labora:..... Fecha de Ingreso.....

INTRUCCIONES

Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones y califique al colaborador colocando una "X" en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relacione las oraciones entre sí, califique cada una Independientemente.

ESCALA DE CALIFICACIONES

A: Escasamente

B: A veces

C: Generalmente

D: Siempre

DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO

CALIFICACION: A B C D

- 01 Sigue bien las instrucciones recibidas
- 02 Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo
- 03 Aprende rápidamente el trabajo
- 04 Acepta gustosamente nuevas responsabilidades
- 05 Comete muy pocos errores
- 06 Se esfuerza por cumplir con su trabajo
- 07 Hace sugerencias útiles y oportunas
- 08 Es cortés y educado en su trato
- 09 Al inicio del trabajo llega a su puesto sin demora
- 10 Sus asuntos personales no interfieren con su trabajo
- 11 Termina sus trabajos oportunamente
- 12 Colabora espontáneamente en situaciones urgentes
- 13 Es ordenado y metódico
- 14 Se puede confiar en él, es leal constante en el trabajo
- 15 Se lleva bien con las personas
- 16 Tiene criterio y conocimiento
- 17 Cumple apropiadamente con los horarios establecidos
- 18 Comprende con facilidad trabajos complicados
- 19 Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien
- 20 Esta dispuesto a trabajar fuera de hora cuando es necesario
- 21 Produce trabajo de buena calidad
- 22 Observa cuidadosamente las normas y reglamentos
- 23 Organiza bien su trabajo
- 24 Tiene un record de asistencia ininterrumpida

TOTAL

OBSERVACIONES:

Apto para continuar al servicio de la empresa

Debe ser reemplazado

Jefe inmediato

Fecha

Gerente de RR. HH

ANEXO 10

TARJETA DE CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA

CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA

ASISTENCIA DIARIA

Dependencia:

Turno:

Departamento:

Mes:

Día	Nombre y Apellido	Hora Ingreso	Firma	Hora Salida	Firma
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

ANEXO 11

FICHA DE AUTORIZACIÓN DE SALIDA

FICHA DE AUTORIZACIÓN DE SALIDA

Nombre y Apellido: _____

Área o Dependencia Administrativa: _____

Día	Mes	Año

Hora de salida: _____

Hora de retorno: _____

Motivo:

Personales Salud Particular Comisión

Fundamentación: _____

Gerente R.R.H.H.

Jefe inmediato

Solicitante

ANEXO 12

FORMATO PARA LA APLICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS

INFORME DE ACCIÓN		Preventiva
		Correctiva
Tema/ Asunto:		Fecha de inicio:
		Realizado por:
1. Personas que participan en la acción:	2. Descripción del problema que se quiere eliminar ó evitar:	
3. Acciones anteriores o primeras acciones adoptadas:		
4. Causa o causas que generan el problema o lo pueden generar:		
5. Acciones que atacan el problema o posibles acciones:		
6. Acciones correctivas/preventivas finalmente realizadas, incluyendo fechas:		
7. Acciones que se efectuarán para verificar la eficacia de las soluciones implantadas, fechas y responsables:		
8. Resultados obtenidos, conclusión de expedientes:		
NO DEBE CONCLUIRSE UNA ACCIÓN HASTA QUE NO SE HAYA VERIFICADO LA EFICACIA DE LAS SOLUCIONES IMPLANTADAS O BIEN SE HAYAN ARGUMENTADO LAS CAUSAS DE SU CIERRE	Firma del responsable de la acción:	
	Fecha de cierre:	

ANEXO 13

FORMATO PARA LLEVAR EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

CONTROL DE PRODUCCIÓN							
EMPRESA: _____							
OPERARIO: _____				PERÍODO _____			
	Orden Producción	No.		No.		No.	
Operaciones Realizadas		Programa	Realizado	Programa	Realizado	Programa	Realizado
TOTAL							

ANEXO 14

FORMATO PARA LLEVAR EL CONTROL DE MATERIAS PRIMAS

PARA ORDEN DE PRODUCCIÓN No. _____			
EMPRESA: _____			
FECHA DE ENTREGA: _____			
MATERIALES	CANTIDAD ENTREGADA	CANTIDAD DEVUELTA	CANTIDAD UTILIZADA
RECIBIÓ:			

ANEXO 15

MODELO DE UN REPORTE DE TRABAJO

EMPRESA: _____				
REPORTE DE TRABAJO No. _____				
OPERARIO: _____		PERIODO _____		
	Orden Producción	No.	No.	No.
Operaciones Realizadas		Cantidad	Cantidad	Cantidad
TOTAL HORAS TRABAJADAS				

ANEXO 16

MARCA Y LOGO COMPLEJO INDUSTRIAL TEXTIL

COTEX
COTEX

↑
MARCA⁴⁵

LOGO →



⁴⁵ COTEX (Complejo Textil)

ANEXO 17

LISTADO DE EMPRESARIOS DEL SECTOR TEXTIL-VESTUARIO

NOMBRE EMPRESA DIRECCION	TELÉFONO
1. Mercedes Caballero Costado sur-oeste Colegio Laborío 2 c. al oeste	2315-3507
2. Francisco García " El divino niño " San Carlos 5ta calle 1 c. abajo	2315-1812
3. Guillermina Lezama " Creaciones Angelitos " Chinchunte 85 varas al oeste	2311-5788
4. Estela O. de Salgado "Confecciones Industriales" teatro Gonzales 2 c. al sur, 1/2 c. al oeste	2311-4719
5. Raúl Valverde Reyes "Sastrería Valverde" Iglesia Sutiaba 2c. Al sur, 1/2 abajo	2315-3678
6. Clementina Cárcamo "Clemen's moda " Bo. brisas de Acosasco Colegio Guadalupe 4c. oeste,1/2 c.al norte	2311-6447
7. Félix Leonel Ramírez "Trajes Ramírez Dávila" Bo. El Calvario cancha del tenis 2c. al este, 1/2c. al sur	2315-0966
8. Ramón Enrique Rueda Restaurante Caña Brava 3c. al oeste 10 varas al norte	2315-5907
9. Mainor Antonio Varela "IVSA" Colegio Rubén Darío 4c. abajo, 80 varas al norte	2315-5057
10. Sonia de Moreira "Creaciones Gemelas" Parque la Merced 1/2c. al oeste	2311-1103
11. Ileana Baca Reyes " Manualidades Mariela " Bo. El Calvario costado sur HEODRA 75 varas al este.	2311-4101
12. Roberto Darío Bellorín "Industrias Bellorín" Pali 40 varas arriba	8683-3889
13. José René Salazar Paredes "Confecciones René Paredes" Iglesias Ermita 1/2c. Al sur	2311-7355
14. Ramona Ríos Narváez " Reparto San Carlos contiguo a aguadora	2315-2518
15. Edda Jiménez López "Creaciones Edda" Parque Guadalupe 2c. al este, 1/2 c. al sur	2311-5657
16. María Félix Olivas Hotel Europa 3c. y 10 varas arriba	
17. Aurora Martínez "Originales Aurora" Reparto Emir Cabezas 2c. al norte, 2c. abajo j-84	2315-4990
18. Marlon Benito Sandino San Carlos 2da calle, 1 1/2c. abajo	
19. Juan Ignacio Balladares San Carlos 1era calle, 2 1/2c. abajo	
20. Ana García San Carlos 5ta calle 1c. abajo	
21. Toño Gutiérrez Aserrío Santa Fe 2c. abajo, 1/2 al norte	
22. Haydee Orozco Puerto Aserrío Santa Fe 2 1/2c. abajo	
23. Noel Salina Sutiaba, Mercadito 1 1/2c. al sur	
24. Manuel López Sutiaba, de la Barranca 1c. al sur,25 varas abajo	

25. Juana Montoya Sutiaba, portón del Calazan 1c. al norte, 2c. abajo	
26. Aura Delgado frente al Colegio Pureza de María	
27. Juana zapata Casa Cural Laborío 1 1/2c. al sur	
28. Haydee Reyes Costado este Iglesia Guadalupe	
29. Mercedita Reyes Costado norte parque Guadalupe	
30. Elida María Bonilla Olivas frente al Champán Bar	
31. Salvadora Valle Champán Bar 1/2c. al norte	
32. José Darce Cancha Emir Cabezas 2c. al norte, 2c. abajo	
33. Amparo Parajon Pirotecnia Julián Reyes 1/2c. arriba	
34. Ramiro Flores Dr. Cayetano Munguía 1/2c. al norte	
35. Juan Sánchez Comando Edgar Lang 1/2c. arriba	
36. Teodoro Sánchez Colonia, Botica Juan de Dios 1/2c. arriba	
37. Francisca Duron Herrera 1ro de mayo, centro de salud 1c. al norte, 1c. arriba	
38. Ronny Salazar 1ro de mayo, centro de salud 3c. al norte, 1 1/2c. arriba	
39. Marvin Aguilera Ferrufino Reparto San Jerónimo	8633-0708
40. Juana María Velásquez Fundeci III etapa, costado sur-este del Colegio Salbusgo	8866-9935
41. María Olivas López Reparto Marcos Antonio Mendieta	8630-8662
42. Carmen Mantilla Bar graditas 1/2c. arriba	
43. Xiomara del Carmen Téllez Centro Escuela Guadalupe 1c. abajo, 1/2c. al sur	2315-4385
44. Rosa Emilia Carrión frente a Texaco Guadalupe	2311-5281
45. Sonia Hernández Oviedo Parque Guadalupe 2 1/2c. abajo	2311-1454
46. Luz Marina Estrada Reparto Antonio Medina	2315-5606
47. Maritza Vanegas Muñoz Colegio Madre Eugenia 1c. arriba, 75 varas al norte	2315-3837
48. Pastora Munguía Texaco Guido 2c. al sur, 1/2c. arriba	2315-1627
49. Tomas Méndez Gota de leche 1c. al este	
50. Roger Olivares Sáenz Teatro González 2c. y 10 varas abajo	8863-5603

51. Sonia Tercero Madriz Cancha del tenis 1/2c. arriba	8466-4741
52. María Centeno Olivas Contiguo pollo estrella	8435-2991
53. María Génova López Fundeci II etapa plantel 1/2c. al norte	8952-6699
54. Rosa Largaespada Reparto Antenor Sandino	2311-2160
55. Irazema V Oconnor frente a Biblioteca Banco Central	
56. Johana Sirias Molina frente a Biblioteca Banco Central	
57. Priscila Guido de Gonzales Reparto Veracruz segunda entrada	
58. Virginia Espinoza Balladares Sutiaba, Mercadito 2 1/2c. Abajo	
59. Martha Lorena López Parajon y otros Caña Brava 50 varas al norte	
60. María de los Ángeles Olivas Rodríguez 1ro de mayo, centro de salud 3c. al este, 10 varas al oeste	
61. Carlos Ramírez y/o María Duarte López Texaco Guadalupe 1c. arriba, 1/2c. al	
62. Fernando Quintanilla Argeñal Esquina opuesta centro escolar Zaragoza	



Pagan impuesto del 1 % - Inscritos en la alcaldía



Pagan cuota fija- Inscritos en la alcaldía



No están Inscritos en la alcaldía

ANEXO 18

LISTADO DE EMPRESARIOS SECTOR TEXTIL-VESTUARIO (ACTUALIZADA)

No	Nombre de la Empresa	Propietario(a)	Dirección
1	Variedades Angelitos	Guillermina Lezama	Chinchunte 85 vrs. al oeste
2		Noel Salina	Sutiaba, del mercadito 1 1/2 c. al sur
3		Manuel López	Sutiaba, de la barranca 1 c. al sur, 25 vrs. Abajo
4	Fábrica de colchones	Juana Montoya	Sutiaba, portón del Calazan 1 c. al norte, 2 c. abajo
5		Mauricio López	Sutiaba, mercadito 2 1/2 c. al sur
6		Benito Salina	Sutiaba, costado norte parque del Indio
7		Teresa Galo	Texaco Guido 1 c. abajo, 1/2 c. al sur
8		Nora Gonzales	Costado norte colegio Laborío
9		Mercedes Caballero	Costado sur-oeste colegio Laborío 2c. al oeste
10		Juana Zapata	Casa cural Laborío 1 1/2 c. al sur
11	Confecciones Industriales	Estela O. de Salgado	Teatro Gonzales 2 c. al sur, 1/2 c. al oeste
12	Creaciones Anabell	Roger Olivares Sáenz	Teatro Gonzales 2 c. y 10 vrs. Abajo
13	Trajes Ramírez Dávila	Félix Leonel Ramírez	Cancha del tenis 2 c. al este, 1/2 c. al sur
14	Manualidades Mariela	Ileana Vaca Reyes	Costado sur HEODRA 75 vrs. al este
15	Creaciones Sonia	Sonia Tercero Madriz	Cancha del tenis 1/2 c. arriba
16	Taller de Costura Cecilia	Doña Cecilia	HEODRA 20 vrs. al sur
17	Modas Kristy	Kristy	Mercado central nuevo
18		Corina Romero	Costado oeste mercado central viejo
19	El divino Niño	Francisco García	San Carlos, 5ta calle 1 c. abajo
20		Marlon Benito Sandino	San Carlos, 2da calle 1 1/2 c. abajo
21		Juan Ignacio Balladares	San Carlos, 1ra calle 2 1/2 c. abajo
22	Industrias Bellowín	Roberto Darío Bellowín	Palí 10 vrs. Arriba
23	Clemen´s Moda	Clementina Cárcamo	Colegio Guadalupe 4 c. al oeste, 1/2 c. al norte
24		Haydee Reyes	Costado este iglesia Guadalupe
25		Rosa Emilia Carrión	Frente Texaco Guadalupe
26		Sonia Hernández Oviedo	Parque Guadalupe 2 1/2 abajo
27	Confecciones René Paredes	José R. Salazar Paredes	Fundeci, del Bimbo 25 vrs. Al norte
28	Originales Aurora	Aurora Martínez	Reparto Emir Cabezas 2 c. al norte, 2 c. abajo
29	Confecciones Elida	Elida M. Bonilla olivas	Frente a champang Bar
30		Salvadora Valle	Champang Bar 1/2 c. al norte
31		Irazema V. Oconor	Frente a Biblioteca Banco Central
32		Johana Sirias Molina	Frente a Biblioteca Banco Central
33		Ruperto Castillo	Reparto 1ero de mayo, centro de salud 4 c. al norte
34	Taller de elaboración de carteras	Teodoro Sánchez	De la hielera 1 c. al este
35	Modas Carmen	Carmen Mantilla	De la iglesia Laborío 1 c. abajo, 1/2 c. al norte
36		Ramón Enrique Rueda	Caña Brava 3 c. al oeste, 10 vrs. al norte
37	Creaciones Gemelas	Sonia de Moreira	Iglesia la Merced 1/2 c. al oeste

ANEXO 19

A continuación algunos ejemplos de preguntas que pueden aparecer en las pruebas psicométricas empleadas por los empresarios para identificar rasgos de personalidad o creatividad en sus posibles futuros empleados.

Capítulo: "Sobrellevar la presión..."

¿Cómo es de importante para usted la necesidad de triunfar?

- a) Bastante importante
- b) Muy importante.
- c) No es algo en lo que piense demasiado.

¿Le entusiasma el tener que trabajar con miras a un plazo determinado?

- a) No, pero el trabajar con miras a un plazo es un mal necesario que la mayoría de nosotros tiene que soportar.
- b) No, Para mí el trabajar con miras a un plazo supone, en gran medida, una preocupación y prefiero marcarme mi propio ritmo.
- c) Sí, creo que trabajo bien bajo presión.

Está sentado en el coche en medio de un atasco. ¿Cuál de los siguientes sentimientos es probable que sienta con mayor intensidad?

- a) Enfado.
- b) Frustración.
- c) Aburrimiento.

Capítulo: "Pedir lo que quiere..."

Lea las siguientes afirmaciones y ordénelas del 1 al 4, siendo 1 aquella que dice más de usted, y 4 la que menos.

- a) Trato de emplear el lenguaje corporal adecuado cada vez que pido algo.
- b) Cuando pregunto algo, necesito dejar claros mis requerimientos y me mantengo firme al respecto.
- c) Si se espera al momento adecuado para preguntar, se puede estar esperando eternamente.
- d) Creo que está bien esperar al momento adecuado antes de preguntar.

Capítulo: "¿Tienes la clave del éxito?"

Para cada uno de las siguientes afirmaciones, escoja un sólo número del 1 al 5 (puntuación de 1 para la afirmación que dice menos sobre usted, 5 para la que más, etc.).

a) Puedo ser implacable a la hora de conseguir lo que quiero.

5 4 3 2 1

b) Me resulta sencillo centrar mi atención en un tema durante largos periodos de tiempo.

5 4 3 2 1

c) La perfección es un ideal imposible.

5 4 3 2 1

d) Estaría dispuesto a abandonar mi afición preferida, a pesar de lo mucho que me gusta, si con ello alcanzase el éxito en la carrera profesional que he escogido.

5 4 3 2 1

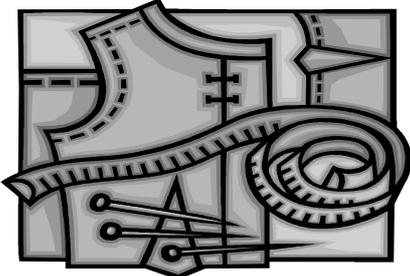
ANEXO 20

DISEÑO DEL ANUNCIO EN EL PERIÓDICO Y DEL CARTEL

COMPLEJO INDUSTRIAL TEXTIL

DESEA CONTRATAR:

OPERARIOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN



Tel.: (555) 555 55 55

Fecha límite: 00/00/00

Las solicitudes recibidas después de este plazo serán rechazadas.

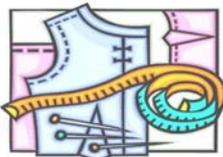
Requisitos:

- Haber trabajado como mínimo 2 años en un puesto similar.
- Edad mínima de 20 años.
- Tener conocimiento sobre las áreas de la cadena productiva como diseño, corte y confección entre otros.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

Ofrecemos:

Salario básico y otros beneficios sociales

Los interesados que cumplan los requisitos enviar una solicitud dirigida al gerente de recursos humanos acompañado de su Currículum Vitae a la dirección electrónica:
complejotextil@hotmail.com



COMPLEJO INDUSTRIAL TEXTIL

POR MOTIVOS DE APERTURA DESEA CONTRATAR PERSONAL CON EXPERIENCIA Y CAPACITADO PARA DESEMPEÑARSE COMO OPERARIO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN QUE POSEA CONOCIMIENTO SOBRE CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LA CADENA PRODUCTIVA.

PARA MAYOR INFORMACIÓN COMUNICARSE A:

TELÉFONO: (555) 555 555 55

CORREO ELECTRÓNICO: complejotextil@hotmail.com

FECHA LÍMITE: 00/00/00



ANEXO 21

DISEÑO DEL FOLLETO (MANUAL DE INDUCCIÓN)

POLÍTICAS

1. Estaremos al servicio de nuestros clientes, comprometidos con la sociedad, el medio ambiente y salud de todos los que conformamos la empresa.
2. Crear y mantener una imagen positiva de la empresa, tanto con el público interno como externo
3. Entregamos lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas.
4. Hacemos todo con exactitud y terminamos con precisión aquello a lo que nos comprometemos.
5. Todos los integrantes del Complejo deberán mantener un comportamiento ético.

Complejo Industrial Textil

Manual de Inducción

COTEX

Tel.: (555) 555 55 55

MISIÓN

Es nuestra misión ser una empresa rentable y la mejor opción de crecimiento y desarrollo que proporcione al Municipio de León y al país productos (prendas de vestir) elaborados de alta calidad, tanto para su comercialización interna como para su exportación.

VISIÓN

Llegar a consolidarnos como una empresa líder en la industria textil que contribuya al desarrollo socio-económico del Municipio de León y del país, lo cual nos permitirá poder desarrollarnos en forma competitiva y lograr así:

- Elevar nuestros niveles de competitividad.
- Mejorar la calidad de los productos.
- Ser reconocida a nivel nacional e internacional.
- Anticipar amenazas y oportunidades
- Lograr un buen desarrollo en cada una de las operaciones de la cadena productiva en tiempo y forma.

OBJETIVOS

A corto plazo:

- Comercializar el producto en el mercado local y nacional.
- Mantener formas de producción flexibles que permitan la adecuación de la empresa a entornos cambiantes tales como: la moda, temporadas y los requerimientos de los clientes.

A mediano plazo:

- Incorporar nuestros productos al mercado internacional por medio de una marca que nos permita lograr el éxito competitivo.

A largo plazo:

- Permanecer en el mercado y expandir nuestra capacidad de participación en los mercados internacionales.

ESTRATEGIAS

Para el producto:

- Crear una marca que permita al cliente identificar nuestro producto y diferenciarlo de la competencia.

Para el precio:

- Ofrecer términos de pagos más amplios.

Para la promoción de ventas:

- Realizar presentaciones de nuestro productos participando en ferias, desfiles de moda u otras actividades.

De distribución:

- Establecer como punto de venta de nuestro producto el Complejo Industrial Textil.

VALORES

- Responsabilidad
- Disciplina
- Honestidad
- Respeto
- Puntualidad

Complejo Industrial Textil

Teléfono: (555) 555 55 55
Correo:

ANEXO 22

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-LEÓN

Entrevista al responsable del proyecto Complejo Industrial Textil

1. ¿Qué funciones administrativas están aplicando en la creación del Complejo Industrial Textil?
 - a) Planeación___
 - b) Organización___
 - c) Dirección___
 - d) Control___
 - e) Integración del Personal

2. ¿El proyecto del Complejo Industrial Textil tiene establecido una misión, visión?
 - a) Si___
 - b) No___

3. ¿El proyecto ya tiene definido los objetivos de la Empresa?
 - a) Si___
 - b) No___

4. ¿Qué estrategias están desarrollándose en la Creación del Complejo?

5. ¿Las políticas, reglas y procedimientos que regirán el Complejo estarán basados en los que ya tiene establecido la Alcaldía?

6. ¿Tienen diseñado una estructura organizacional?

7. ¿Cuántos empresarios puestos tendrá el Complejo Industrial?

8. ¿Cuáles serán las principales áreas del Complejo?

9. ¿Quién será el responsable del Complejo?

10. ¿Qué prestaciones sociales ofrecerá a los empresarios del Complejo?

11. ¿Qué técnicas motivacionales ha implementado la alcaldía para atraer a los empresarios del sector textil-vestuario a formar parte del mismo?

12. ¿Aplicarán reclutamiento y selección del personal para elegir a los trabajadores del Complejo?

13. ¿Cuáles serán los requisitos principales para la selección de los trabajadores?

14. ¿Qué tipo de capacitaciones brindarán a los empresarios?

15. ¿En qué áreas realizarán dichas capacitaciones?

16. ¿De qué forma evaluarán el desempeño de los trabajadores dentro del Complejo?

17. ¿Qué técnicas de control implementarán para el buen desarrollo de las actividades del Complejo?

ANEXO 23

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-LEON

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Estimado Empresario(a) la presente encuesta es un estudio de carácter universitario, el fin de esta es realizar una investigación de mucha importancia con el propósito de obtener información de nuestro trabajo basado en un diagnostico del sector textil-vestuario. Agradecemos de ante mano su colaboración.

Nombre de la Empresa: _____

Tamaño de la Empresa: Micro_____ Pequeña _____ Mediana_____

Tiempo de funcionar: _____

1- ¿Qué funciones de la administración aplica en su negocio?

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| a) Planeación ____ | f) Todas las anteriores ____ |
| b) Organización ____ | g) Ninguna de las anteriores ____ |
| c) Integración del personal ____ | i) Planeación y Control ____ |
| d) Dirección ____ | j) Organización y Control ____ |
| e) Control ____ | |

2- ¿Cuánto personal posee su empresa?

- a) De 1 a 5 ____
- b) De 6 a 50 ____
- c) De 51 a 100 ____
- d) Más de 100 _____

3- ¿De estos cuantos son permanentes y cuántos son temporales?

Permanentes ____ Temporales ____

4- ¿Existe una clara definición de los roles administrativos?

SI____ NO____

5- ¿Cómo clasifica usted, el nivel de preparación que posee sus trabajadores?

- | | |
|--------------------|-----------------------------|
| a) Licenciado ____ | d) Aprendiz ____ |
| b) Bachiller ____ | e) Otros (especifique) ____ |
| c) Técnico ____ | |

6- ¿Usted como empresario ha recibido algún tipo de capacitación?

SI _____ NO _____

7- ¿En qué área/tema/aspecto a recibido la capacitación?

- a) Administración _____
- b) Mercadeo _____
- c) Sistemas Contables _____
- d) Otros (especifique) _____
- e) Ninguno de los anteriores _____

8- ¿Sus trabajadores han recibido algún tipo de capacitación?

SI _____ NO _____

9- ¿En qué área/tema/aspecto han recibido capacitación sus trabajadores?

- a) Diseño _____
- b) Montaje _____
- c) Corte _____
- d) Acabado _____
- e) Otros (especifique) _____

10- ¿Ha recibido asistencia técnica por parte de la Alcaldía Municipal de León?

SI _____ NO _____

11- ¿Qué tipo de asistencia ha recibido por parte de la Alcaldía Municipal de León?

- a) Capacitaciones _____
- b) Seminarios _____
- c) Financiamiento _____
- d) Otros (especifique) _____

12- ¿Qué tipo de prendas elabora en su taller de confección?

- a) Vestidos _____
- b) Uniformes _____
- c) Costura de medida _____
- d) Ropa de niño _____
- e) Pantalones _____
- f) Todas las anteriores _____
- g) Otros (especifique) _____

13- ¿Cómo clasifica usted la calidad de su producto en comparación con los productos importados?

- a) Excelente _____
- b) Buena _____
- c) Regular _____
- d) Deficiente _____

14- ¿Los productos que elabora en su empresa a que mercado va dirigido?

- a) Mercado local _____
- b) Mercado Extranjero _____
- c) Ambos _____

15- ¿A qué países ha exportado su producto?

- a) Países de Centro América _____
- b) Países de E.E.U.U _____
- c) Otros Países (especifique) _____

16- ¿ La materia prima que utiliza en su negocio es:

- a) Importada _____
- b) Nacional _____
- c) Ambos _____

17- ¿Qué tipo de maquinaria dispone su empresa?

- a) Artesanal _____
- b) Industrial _____
- c) Otros (especifique) _____

18- ¿Qué estrategias de publicidad utiliza para promover su producto?

- a) Perifoneo _____
- b) Radio _____
- c) Venta Personal _____
- d) Ninguno _____
- e) Otros (especifique) _____

19- ¿Posee algún financiamiento? (Si contesta "NO" pase a la pregunta numero 23)

SI _____ NO _____

20- ¿De quién ha recibido este financiamiento?

- a) Entidades Bancarias _____
- b) Micro financieras _____
- c) Organismos _____
- d) Alcaldía Municipal _____
- e) Otros (especifique) _____

21- ¿En que ha utilizado el financiamiento recibido?

- a) Compra Materia Prima _____
- b) Compra Maquinaria _____
- c) Infraestructura _____
- d) Otros (especifique) _____

ANEXO 24

Tablas de Frecuencias

Tamaño de la Empresa (Tabla No 1)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Micro	31	83.8	83.8	83.8
	Pequeña	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Funciones de la Empresa (Tabla No 2)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Planeación	7	18.9	18.9	18.9
	Organización	1	2.7	2.7	21.6
	Dirección	1	2.7	2.7	24.3
	Control	3	8.1	8.1	32.4
	Todas las Anteriores	6	16.2	16.2	48.6
	Ninguna de Anteriores	16	43.2	43.2	91.9
	Planeación y Control	2	5.4	5.4	97.3
	Organización y Control	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

No. Personal de Trabajo (Tabla No 3)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 5	31	83.8	83.8	83.8
	De 6 a 50	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Permanentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	22	59.5	59.5	59.5
	2	4	10.8	10.8	70.3
	3	4	10.8	10.8	81.1
	5	3	8.1	8.1	89.2
	6	1	2.7	2.7	91.9
	7	1	2.7	2.7	94.6
	23	1	2.7	2.7	97.3
	30	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Temporales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	26	70.3	70.3	70.3
	1	1	2.7	2.7	73.0
	2	5	13.5	13.5	86.5
	3	1	2.7	2.7	89.2
	5	2	5.4	5.4	94.6
	7	1	2.7	2.7	97.3
	11	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Roles claramente definidos (Tabla No 5)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	29.7	29.7	29.7
	No	26	70.3	70.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	


 preparación
Licenciado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	24.3	24.3	24.3
	No	28	75.7	75.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Bachiller

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	16.2	16.2	16.2
	No	31	83.8	83.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Técnico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	27.0	27.0	27.0
	No	27	73.0	73.0	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Aprendiz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	18.9	18.9	18.9
	No	30	81.1	81.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	24.3	24.3	24.3
	No	28	75.7	75.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de otro Nivel de Preparación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		28	75.7	75.7	75.7
	Nivel empírico	5	13.5	13.5	89.2
	Operarias	1	2.7	2.7	91.9
	Primaria	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Ha recibido algún tipo de Capacitación como Empresario (Tabla No 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	56.8	56.8	56.8
	No	16	43.2	43.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Área/Tema/Aspecto en el que recibió Capacitación (Tabla No 8)

Administración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	37.8	37.8	37.8
	No	23	62.2	62.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Mercadeo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	21.6	21.6	21.6
	No	29	78.4	78.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sistema Contable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	18.9	18.9	18.9
	No	30	81.1	81.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	10.8	10.8	10.8
	No	33	89.2	89.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de otra Área/tema/Aspecto en que recibió la Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		33	89.2	89.2	89.2
	Confección de ropa	1	2.7	2.7	91.9
	Corte y Diseño	1	2.7	2.7	94.6
	Pequeña industria	1	2.7	2.7	97.3
	Preparación del taller	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sus trabajadores han recibido algún tipo de Capacitación (Tabla No 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	24.3	24.3	24.3
	No	28	75.7	75.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Área/Tema/Aspecto en el que sus trabajadores recibieron capacitación (Tabla No 10)

Diseño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	10.8	10.8	10.8
	No	33	89.2	89.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Montaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Corte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	10.8	10.8	10.8
	No	33	89.2	89.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Acabado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	5.4	5.4	5.4
	No	35	94.6	94.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de otra Área/tema/Aspecto en que los trabajadores recibieron Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		35	94.6	94.6	94.6
	Atención al Cliente	1	2.7	2.7	97.3
	Utilización de Maquinaria Industrial	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Ha recibido Asistencia Técnica por parte de la Alcaldía Municipal (Tabla No 11)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	29.7	29.7	29.7
	No	26	70.3	70.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Tipo de asistencia técnica que recibió de la Alcaldía Municipal (Tabla No 12)

Capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	18.9	18.9	18.9
	No	30	81.1	81.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Seminarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	16.2	16.2	16.2
	No	31	83.8	83.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Financiamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	37	100.0	100.0	100.0

Tipos de prendas que elabora en su taller de confección (Tabla No 13)

Vestidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	8.1	8.1	8.1
	No	34	91.9	91.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Uniformes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	5.4	5.4	5.4
	No	35	94.6	94.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Costura de medida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	32.4	32.4	32.4
	No	25	67.6	67.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Ropa de niño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	5.4	5.4	5.4
	No	35	94.6	94.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Pantalones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	24.3	24.3	24.3
	No	28	75.7	75.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Todas las anteriores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	10.8	10.8	10.8
	No	33	89.2	89.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	48.6	48.6	48.6
	No	19	51.4	51.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de Otros tipos de Prendas que elaboran en su Taller de Confección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	51.4	51.4	51.4
Almohadas, Mantillas, Sabanas etc.	1	2.7	2.7	54.1
Camisas con logotipos	1	2.7	2.7	56.8
Carteras, mochilas	1	2.7	2.7	59.5
Colchones, Almohadas	1	2.7	2.7	62.2
De todas según la necesidad de mercado	1	2.7	2.7	64.9
Falda de gimnasia , traje de adulto	1	2.7	2.7	67.6
Faldas,Gabachas, etc.	1	2.7	2.7	70.3
Faldas, Ropa bebe, etc.	1	2.7	2.7	73.0
Mantillas, Almohadas de bebe, cobertores, etc.	1	2.7	2.7	75.7
Mochilas	1	2.7	2.7	78.4
Muñecas de trapo, cojines,etc.	1	2.7	2.7	81.1
Pañaleras, Mudan cunas	1	2.7	2.7	83.8
Sacos, chalecos, ropa solo para Hombre	1	2.7	2.7	86.5
Short, gorras, sombrero, etc.	1	2.7	2.7	89.2
Uniformes deportivos	1	2.7	2.7	91.9
Uniformes deportivos	1	2.7	2.7	94.6
Vestido de novia, quince años, comunión etc.	1	2.7	2.7	97.3
Vestido de novia , Blusas de vestir	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Como clasifica la calidad de su producto en comparación con productos importados (Tabla No 14)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	17	45.9	45.9	45.9
Buena	19	51.4	51.4	97.3
Regular	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Los Productos que elabora en su empresa a que mercado va dirigido (Tabla No 15)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Mercado Local	24	64.9	64.9	64.9
Mercado Extranjero	2	5.4	5.4	70.3
Ambos	11	29.7	29.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

A que países ha exportado su producto (Tabla No 16)

Centro América

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	27.0	27.0	27.0
	No	27	73.0	73.0	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

E.E.U.U

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	10.8	10.8	10.8
	No	33	89.2	89.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de Otros Países a los que ha exportado su producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		36	97.3	97.3	97.3
	España	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

La Materia Prima que utiliza en su negocio es (Tabla No 17)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importada	13	35.1	35.1	35.1
	Nacional	22	59.5	59.5	94.6
	Ambos	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Tipo de maquinaria que dispone en su empresa (Tabla No 18)

Artesanal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	62.2	62.2	62.2
	No	14	37.8	37.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Industrial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	59.5	59.5	59.5
	No	15	40.5	40.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de otros tipos de Maquinaria que dispone

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		36	97.3	97.3	97.3
	Semi-Industrial	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Estrategias de publicidad que utiliza para promover su producto (Tabla No 19)

Perifoneo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	37	100.0	100.0	100.0

Radio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	8.1	8.1	8.1
	No	34	91.9	91.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Venta personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	18	48.6	48.6	48.6
No	19	51.4	51.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Ninguno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	8	21.6	21.6	21.6
No	29	78.4	78.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Otros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	8	21.6	21.6	21.6
No	29	78.4	78.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Detalle de otras Estrategias que utiliza para promover su producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	29	78.4	78.4	78.4
Es conocida entre sus clientes y siempre la buscan	1	2.7	2.7	81.1
Es bastante conocida entre sus clientes y siempre los incita a volver	2	5.4	5.4	86.5
La buscan sus clientes porque la calidad de su trabajo es excelente	1	2.7	2.7	89.2
Patrocinio de eventos deportivos	1	2.7	2.7	91.9
Tarjetas de Presentación	1	2.7	2.7	94.6
Es muy conocida y sus clientes siempre le llevan nuevos clientes	1	2.7	2.7	97.3
Volantes	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Posee algún Financiamiento (Tabla No 20)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	32.4	32.4	32.4
	No	25	67.6	67.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

De quien ha recibido financiamiento (Tabla No 21)

Entidades Bancarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	16.2	16.2	16.2
	No	31	83.8	83.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Micro Financiera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	10.8	10.8	10.8
	No	33	89.2	89.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Organismos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Alcaldía Municipal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	37	100.0	100.0	100.0

En que ha utilizado el financiamiento recibido (Tabla No 22)

Compra Materia Prima

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	16.2	16.2	16.2
	No	31	83.8	83.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Compra de maquinaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	16.2	16.2	16.2
	No	31	83.8	83.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Infraestructura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	2.7	2.7	2.7
	No	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de otras formas en que se ha utilizado el Financiamiento recibido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		36	97.3	97.3	97.3
	Poner Pulpería, Pagar Deudas	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Cuáles son las condiciones que ofrecen los bancos y otros organismos para poder obtener financiamiento (Tabla No 23)

Ofrecen intereses altos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	18.9	18.9	18.9
	No	30	81.1	81.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Plazos cortos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	8.1	8.1	8.1
	No	34	91.9	91.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Elevadas garantías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	5.4	5.4	5.4
	No	35	94.6	94.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	5.4	5.4	5.4
	No	35	94.6	94.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de Otras Condiciones que ofrecen los Bancos y otros organismos para obtener Financiamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		35	94.6	94.6	94.6
	Intereses Bajos	1	2.7	2.7	97.3
	Plazos extensos	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Tiene asegurado su Negocio (Tabla No 24)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	5.4	5.4	5.4
	No	35	94.6	94.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Qué tipo de Impuesto paga su empresa (Tabla No 25)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Impuesto sobre la Renta	8	21.6	21.6	21.6
	Ninguno	29	78.4	78.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Posee algún registro contable de su empresa (Tabla No 26)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	16.2	16.2	16.2
	No	31	83.8	83.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Tiene conocimiento de las funciones administrativas (Tabla No 27)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	64.9	64.9	64.9
	No	13	35.1	35.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Si obtuviera un estudio de cómo aplicar las funciones administrativas en su negocio, aplicaría estas recomendaciones (Tabla No 28)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	35	94.6	94.6	94.6
	No	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Considera importante o está de acuerdo con la creación de un Complejo Industrial Textil (Tabla No 29)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	86.5	86.5	86.5
	No	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

En qué le beneficiaría la creación de un Complejo Industrial Textil (Tabla No 30)

Trabajo fijo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	56.8	56.8	56.8
	No	16	43.2	43.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Aumentarían sus utilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	24.3	24.3	24.3
	No	28	75.7	75.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Otra consideración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	35.1	35.1	35.1
	No	24	64.9	64.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Detalle de Otras maneras que consideran le beneficiaría la Creación del Complejo Industrial Textil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		24	64.9	64.9	64.9
	Adquiriría mas técnica	1	2.7	2.7	67.6
	No me beneficiaría en nada, pero los empresarios del sector estarían más organizados	1	2.7	2.7	70.3
	Nada, no está interesados	1	2.7	2.7	73.0
	Nada, no le interesa	1	2.7	2.7	75.7
	No le importa , ni le interesa	1	2.7	2.7	78.4
	No le interesa	2	5.4	5.4	83.8
	No me beneficiaría	1	2.7	2.7	86.5
	Prefiere quedarse con su negocio	1	2.7	2.7	89.2
	Prefiere quedarse con su negocio	1	2.7	2.7	91.9
	Prefiere quedarse en su negocio	1	2.7	2.7	94.6
	Promoción del producto y recibirían apoyo del gobierno	1	2.7	2.7	97.3
	Nada, se quedaría con su negocio	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Le gustaría ser socio y/o formar parte del Complejo Industrial Textil (Tabla No 31)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	70.3	70.3	70.3
	No	11	29.7	29.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Gráficos

Gráfico No 1. Tamaño de la empresa.

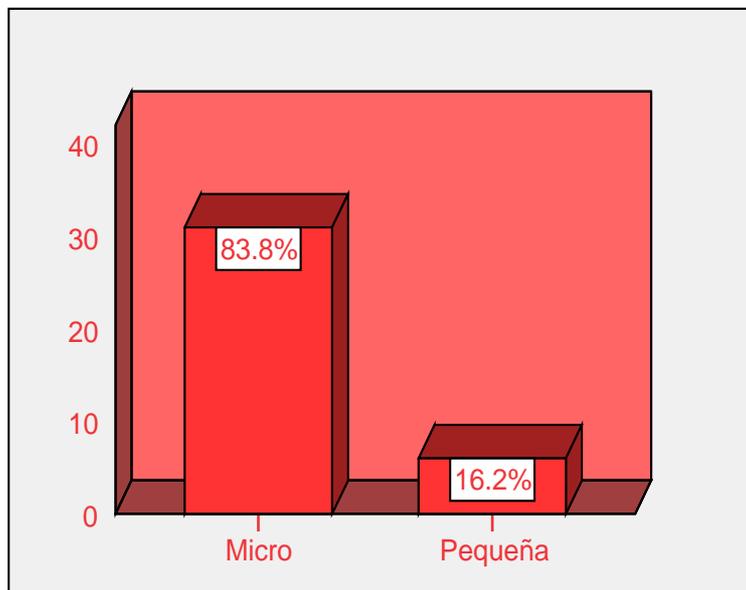


Gráfico No 2. ¿Qué funciones de la administración aplica en su empresa?

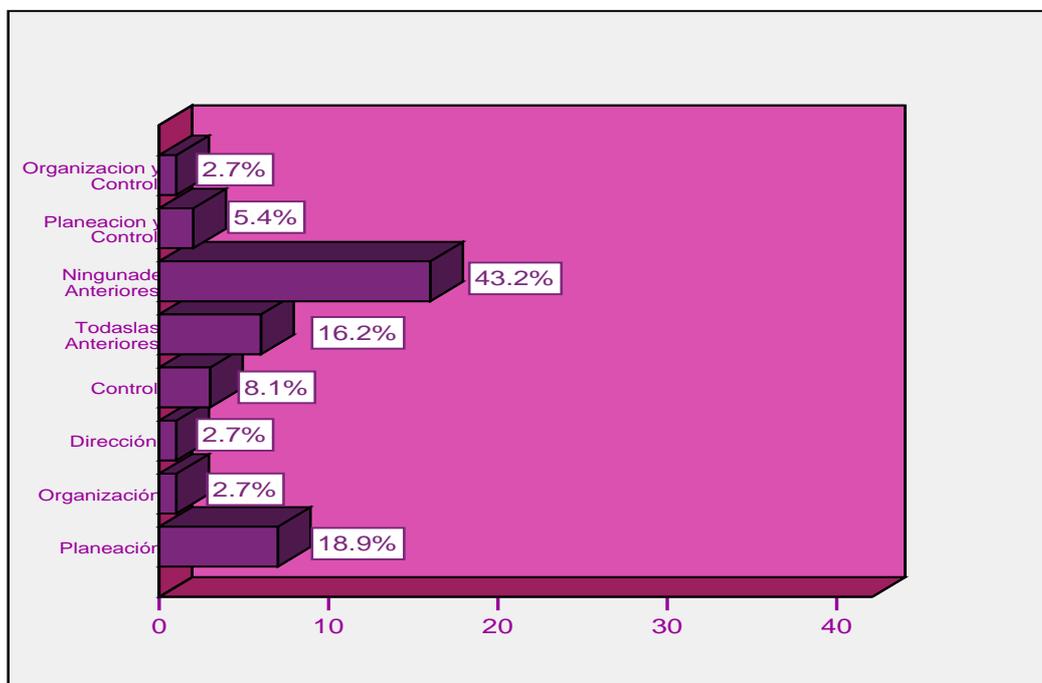


Gráfico No 3. ¿Cuánto personal posee su empresa?

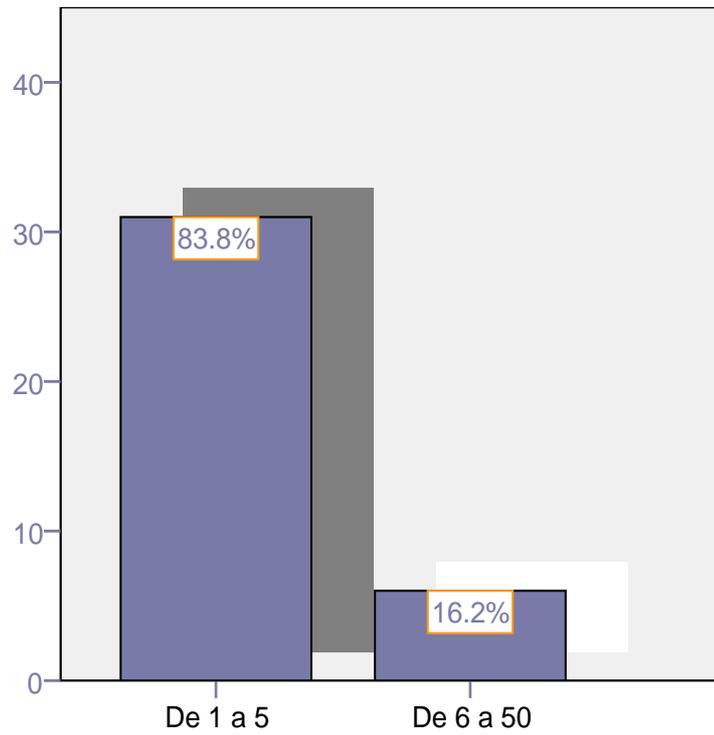


Gráfico No 4. ¿De estos cuántos son permanentes y cuántos son temporales?

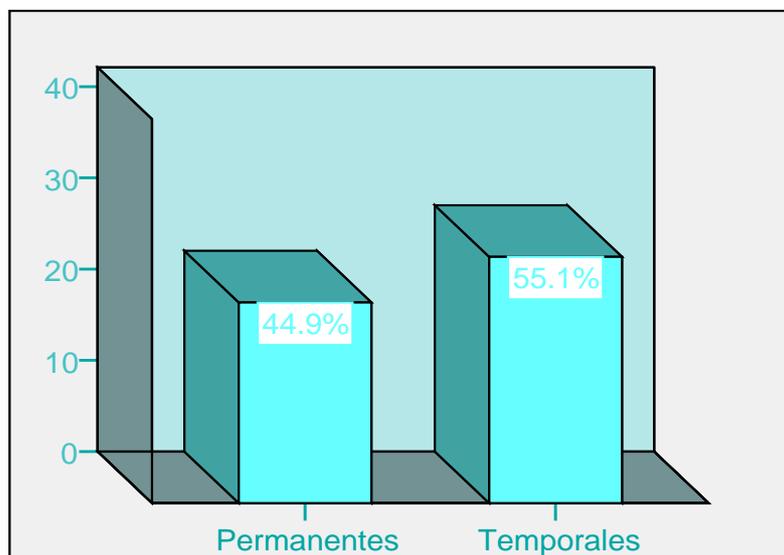


Gráfico No 5. ¿Existe una clara definición de los roles?

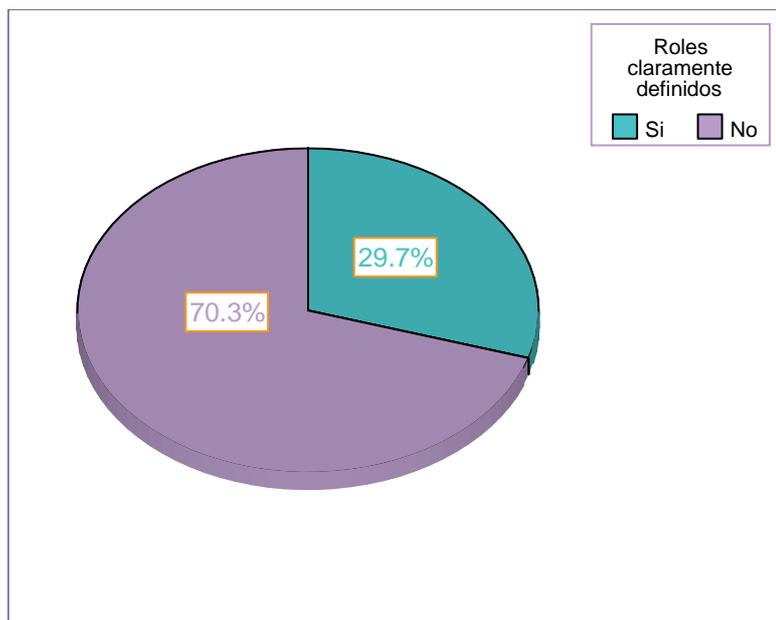


Gráfico No 6. ¿Cómo clasifica usted, el nivel de preparación que poseen sus trabajadores?

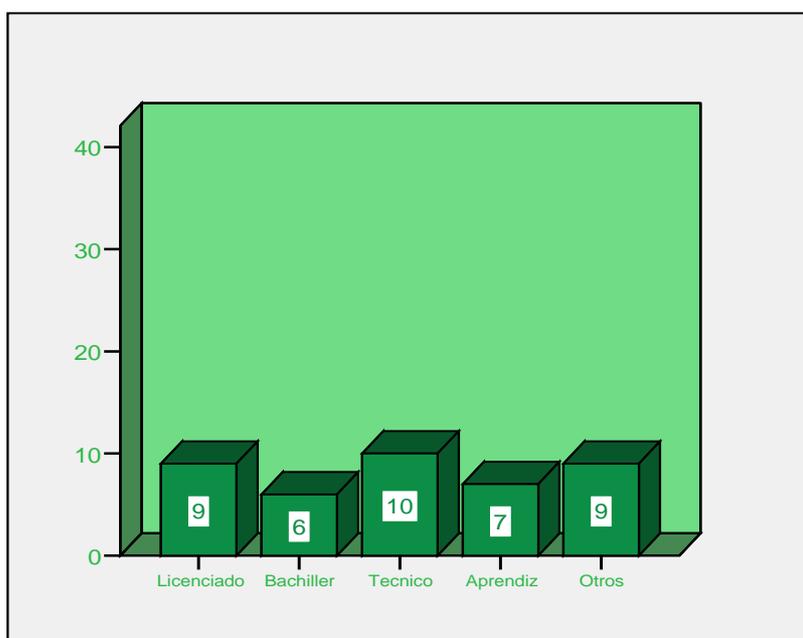


Gráfico No 7. ¿Usted como empresario ha recibido algún tipo de capacitación?

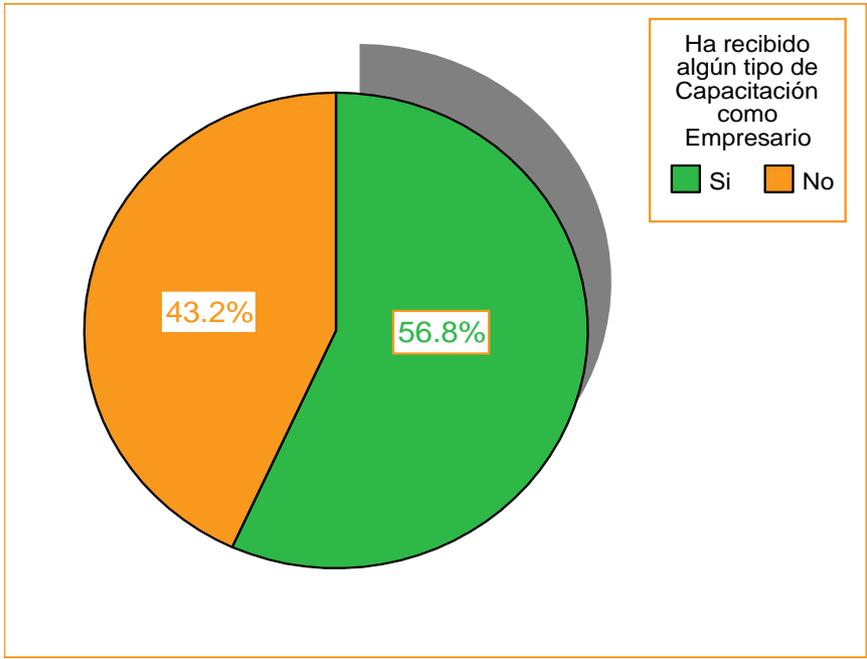


Gráfico No 8. ¿En qué área/tema/aspecto a recibido la capacitación?

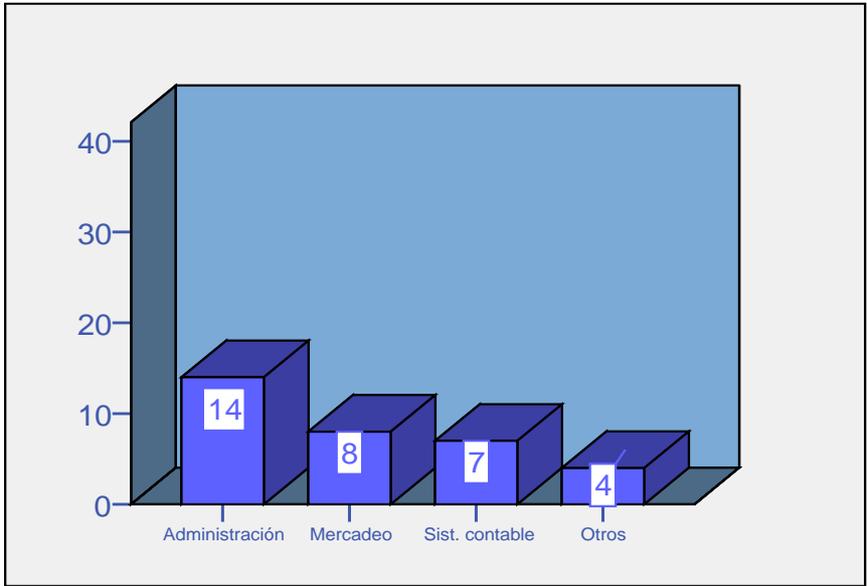


Gráfico No 9. ¿Sus trabajadores han recibido algún tipo de capacitación?

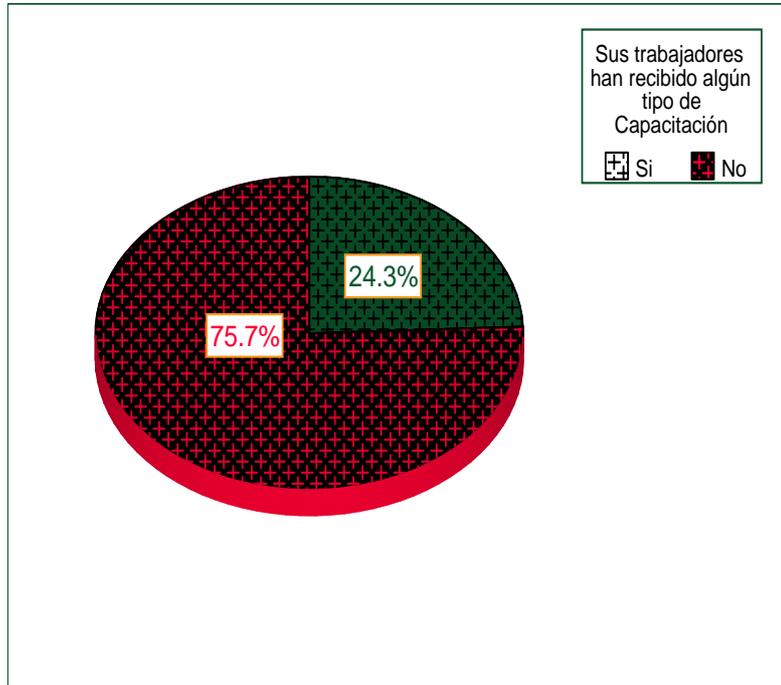


Gráfico No 10. ¿En qué área/tema/aspecto han recibido capacitación sus trabajadores?

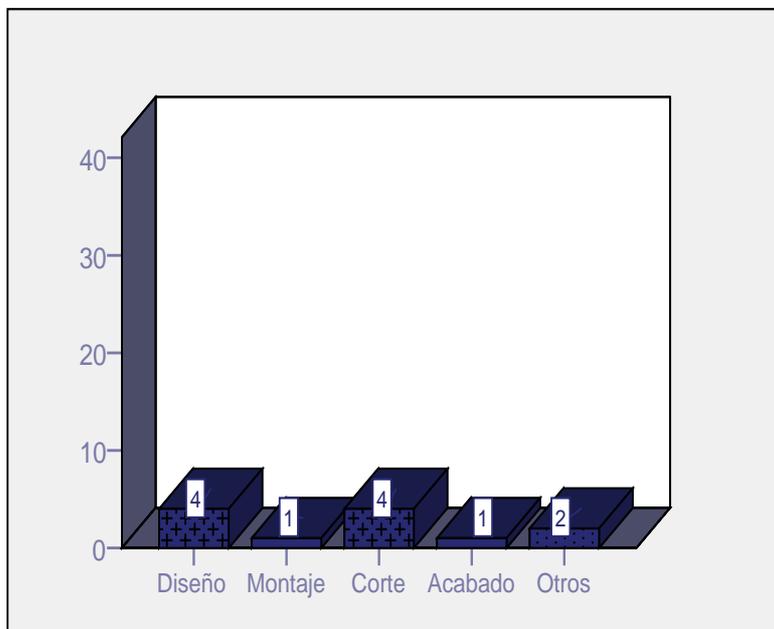


Gráfico No 11. ¿Ha recibido asistencia técnica por parte de la Alcaldía Municipal de León?

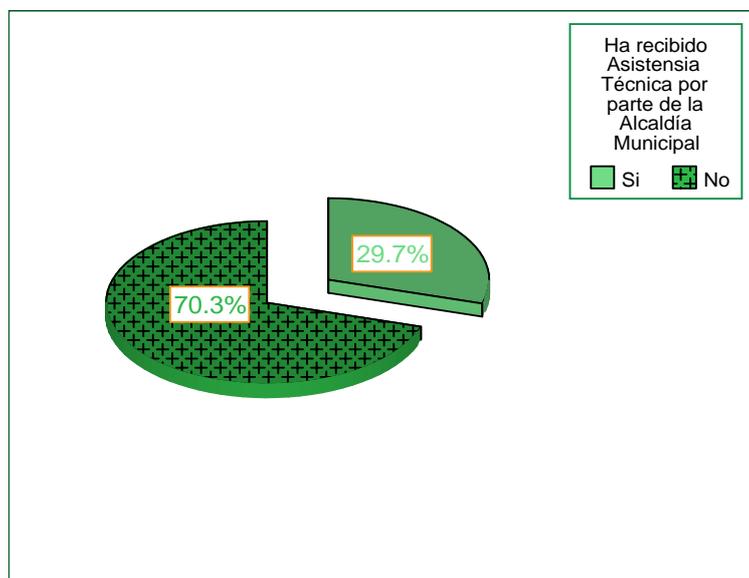


Gráfico No 12. ¿Qué tipo de asistencia ha recibido por parte de la Alcaldía Municipal de León?

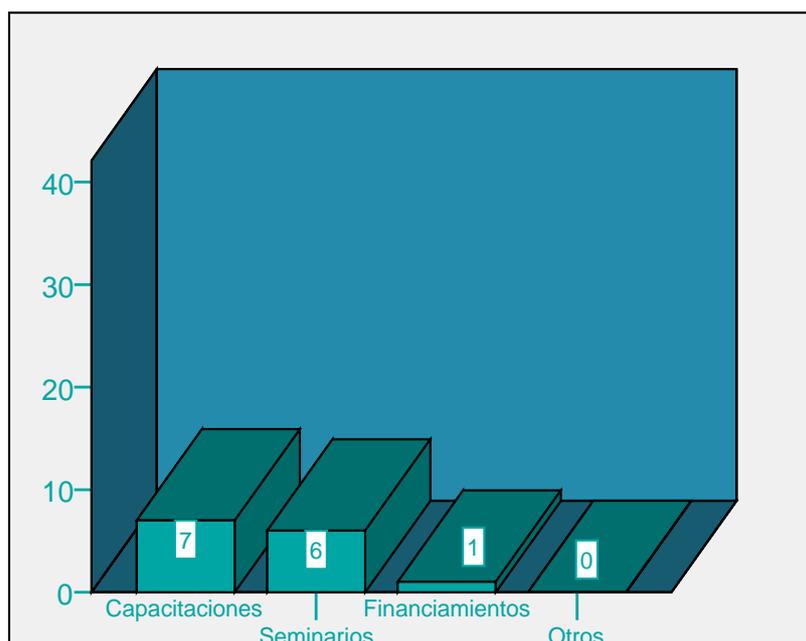


Gráfico No 13. ¿Qué tipo de prendas elabora en su taller de confección?

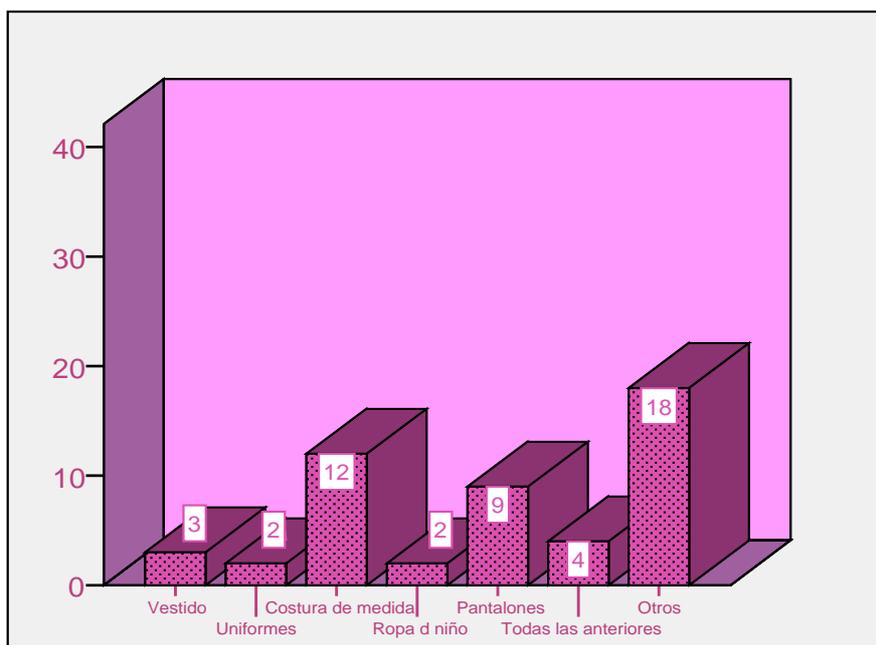


Gráfico No 14. ¿Cómo clasifica usted la calidad de su producto en comparación con los productos importados?

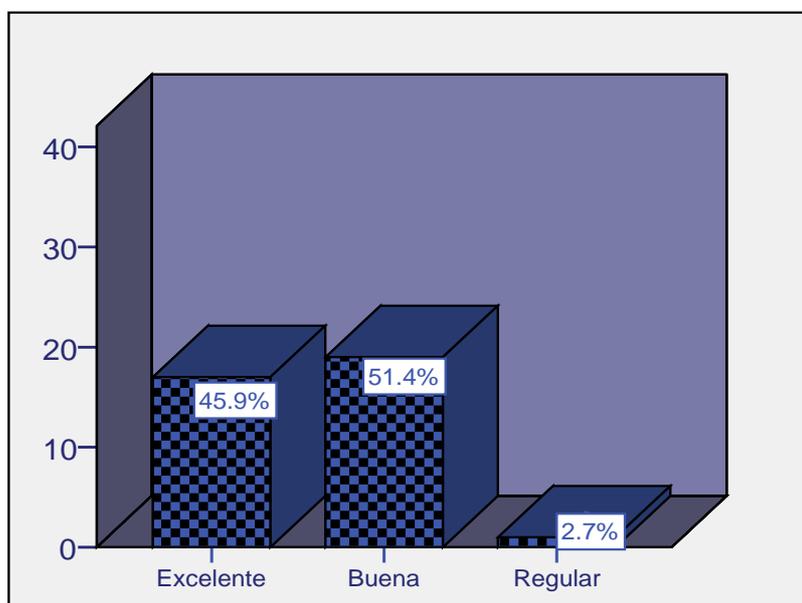


Gráfico No 15. ¿Los productos que elabora en su empresa a que mercado van dirigidos?

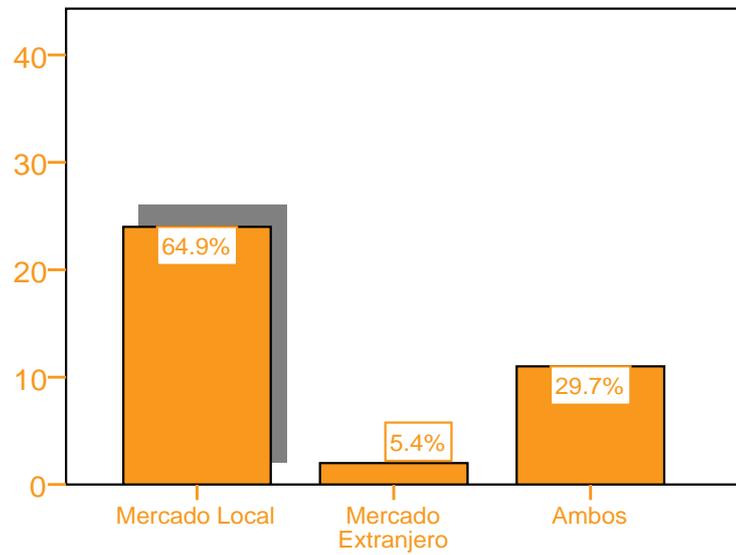


Gráfico No 16. ¿A qué países ha exportado su producto?

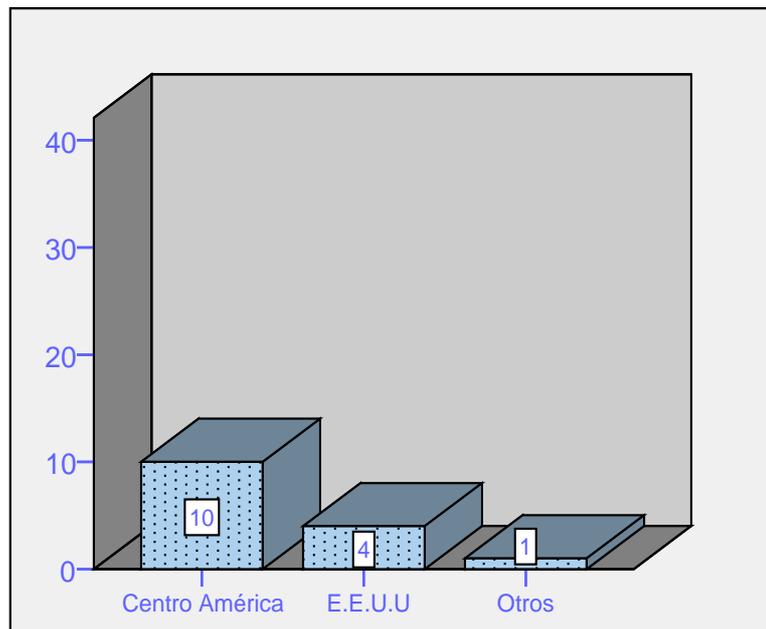


Gráfico No 17. ¿La materia prima que utiliza en su negocio es:

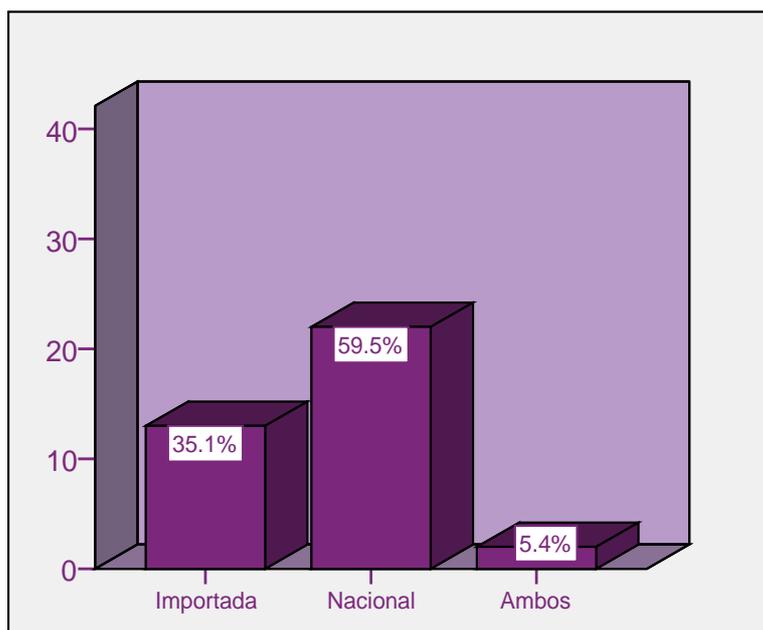


Gráfico No 18. ¿Qué tipo de maquinaria dispone su empresa?

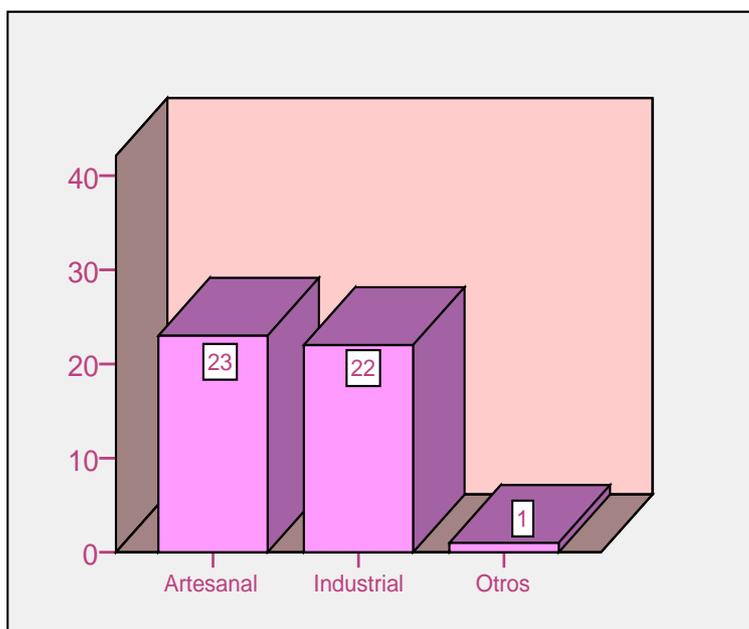


Gráfico No 19. ¿Qué estrategias de publicidad utiliza para promover su producto?

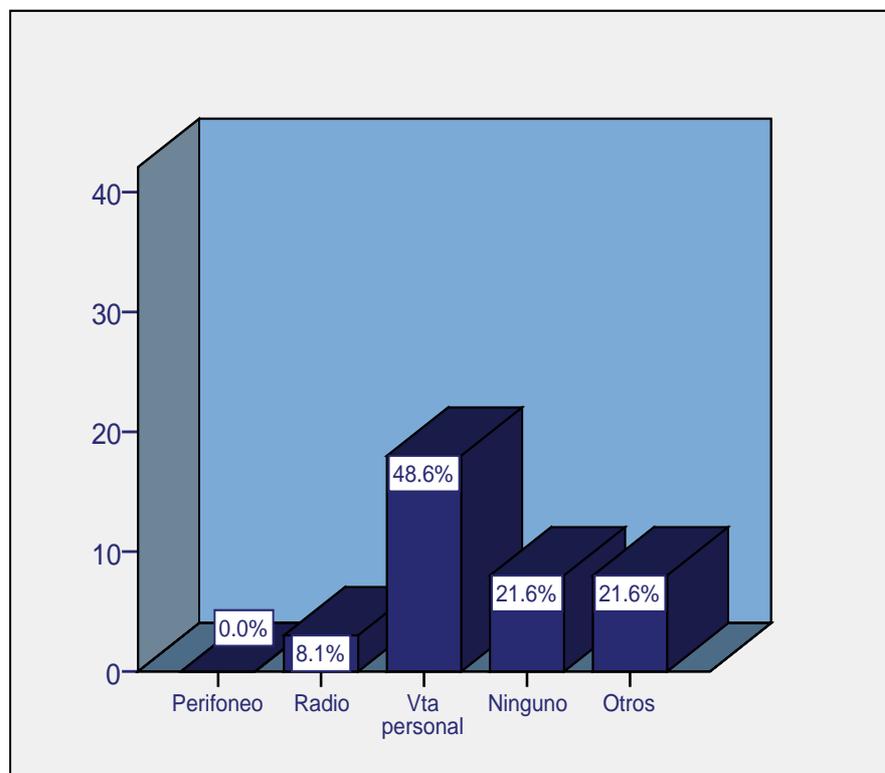


Gráfico No 20. ¿Posee algún financiamiento?

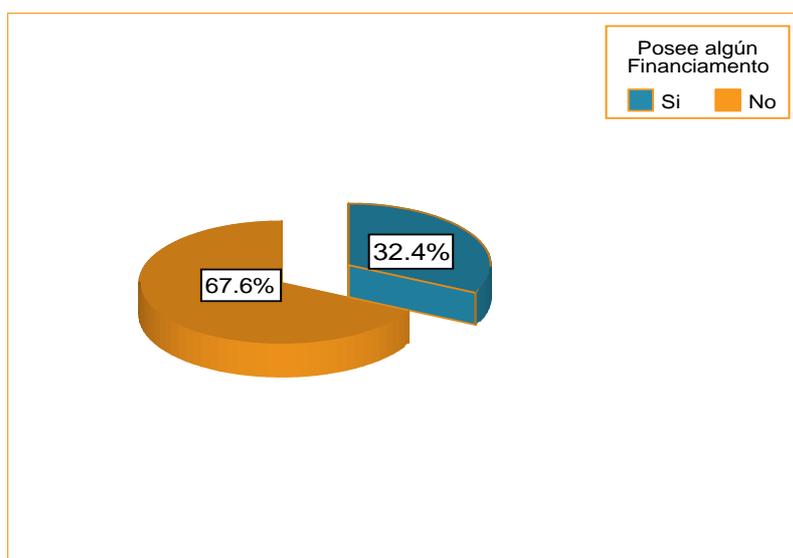


Gráfico No 21. ¿De quién ha recibido este financiamiento?

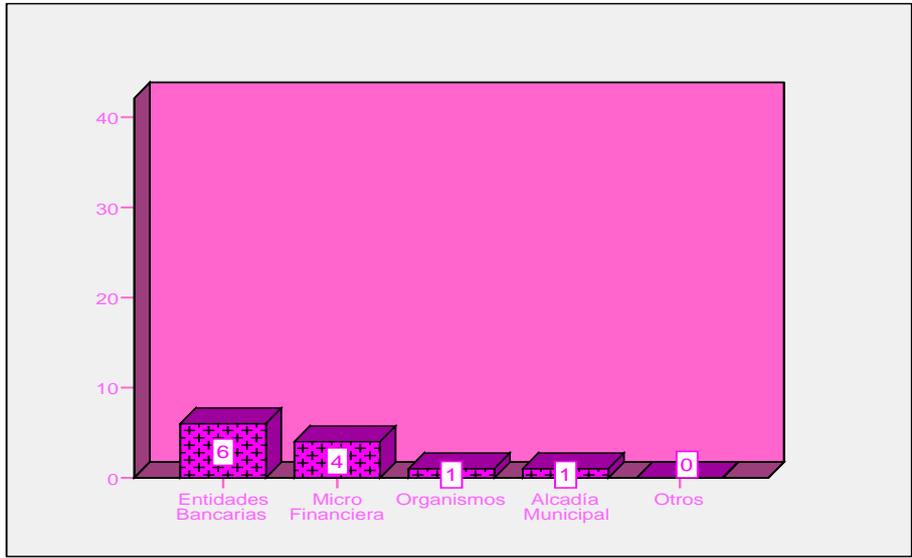


Gráfico No 22. ¿En que ha utilizado el financiamiento recibido?

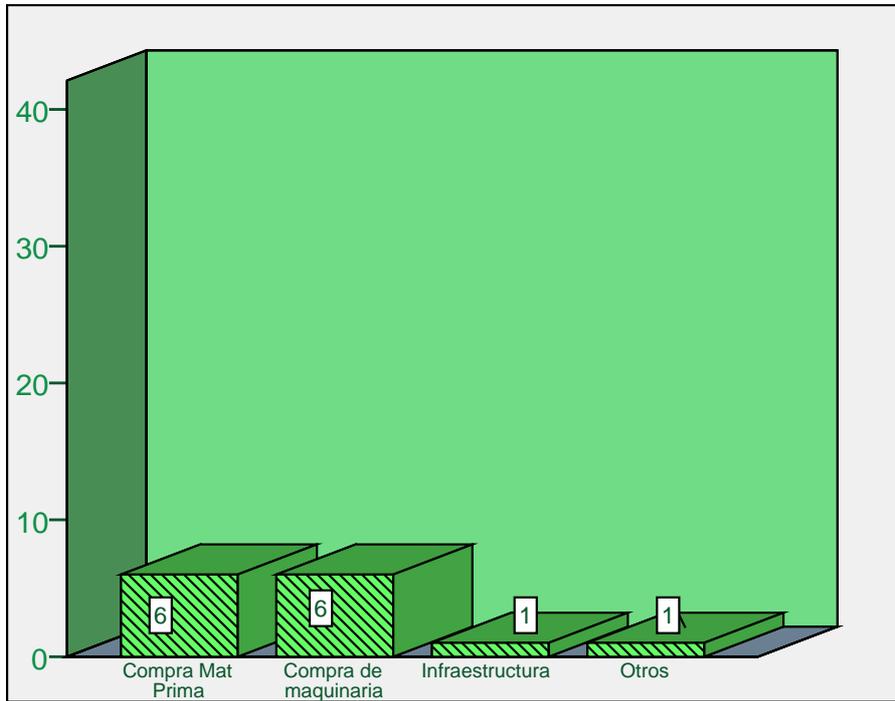


Gráfico No 23. ¿Cuáles son las condiciones que ofrecen los bancos y otros organismos para poder obtener financiamiento?

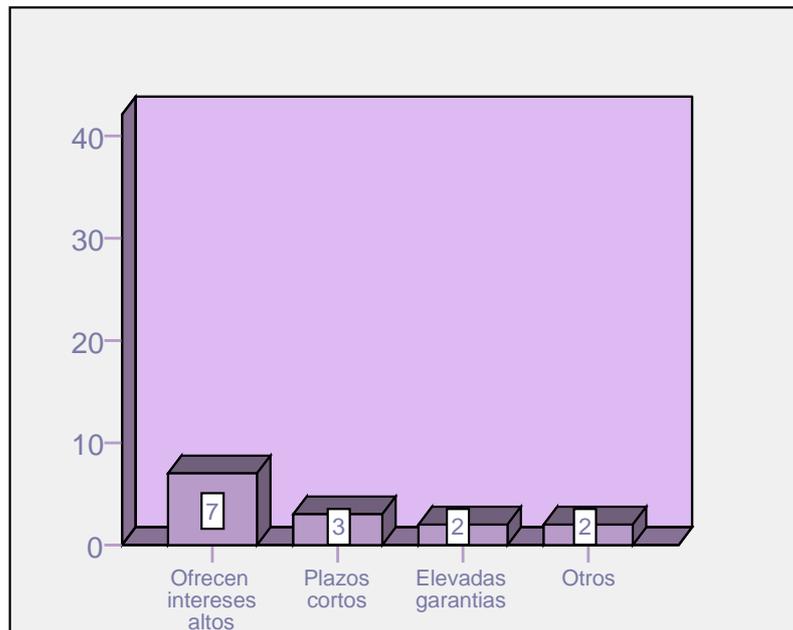


Gráfico No 24. ¿Tiene asegurado su negocio?

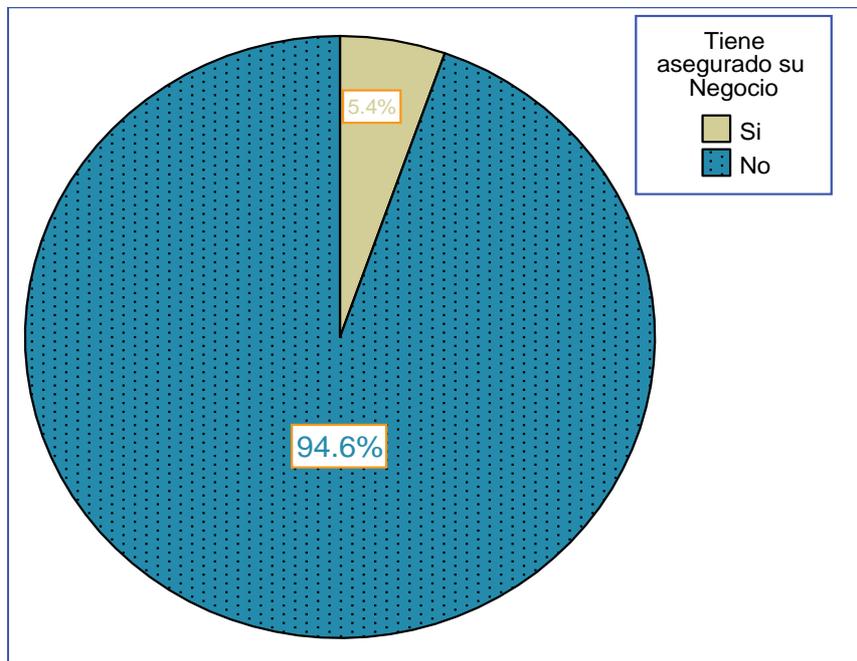


Gráfico No 25. ¿Qué tipo de impuesto paga su empresa?

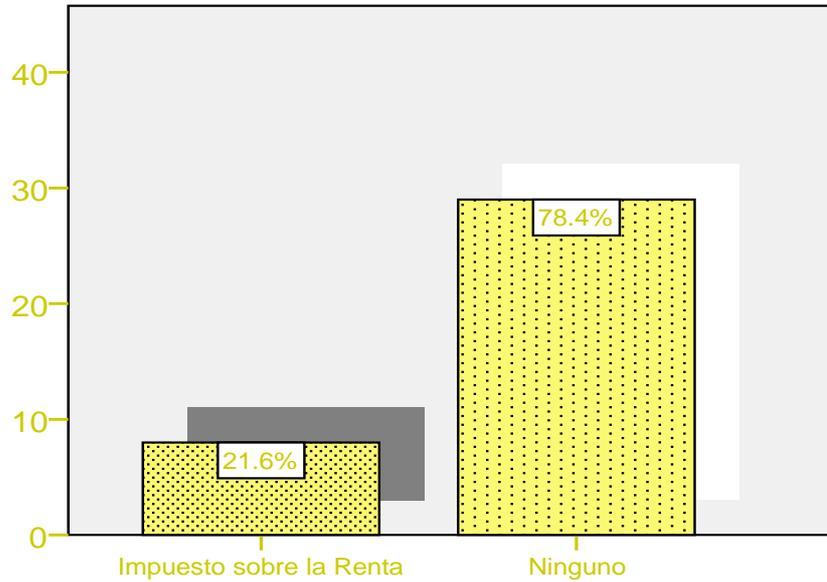


Gráfico No 26. ¿Posee algún registro contable de su empresa?

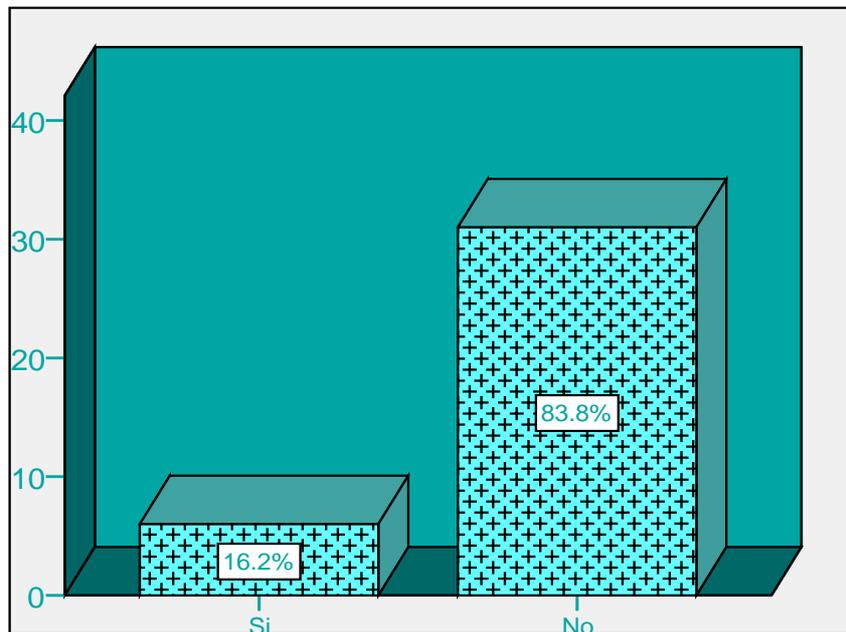


Gráfico No 27. ¿Tiene conocimiento de las funciones administrativas?

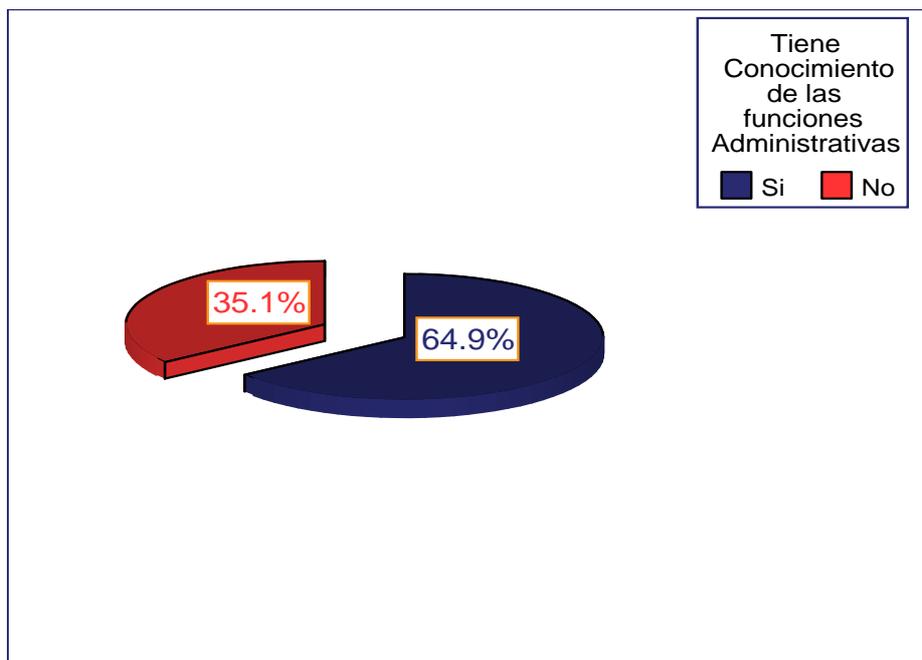


Gráfico No 28. ¿Si usted obtuviera un estudio de cómo aplicar las funciones administrativas, aplicaría estas recomendaciones a su empresa?

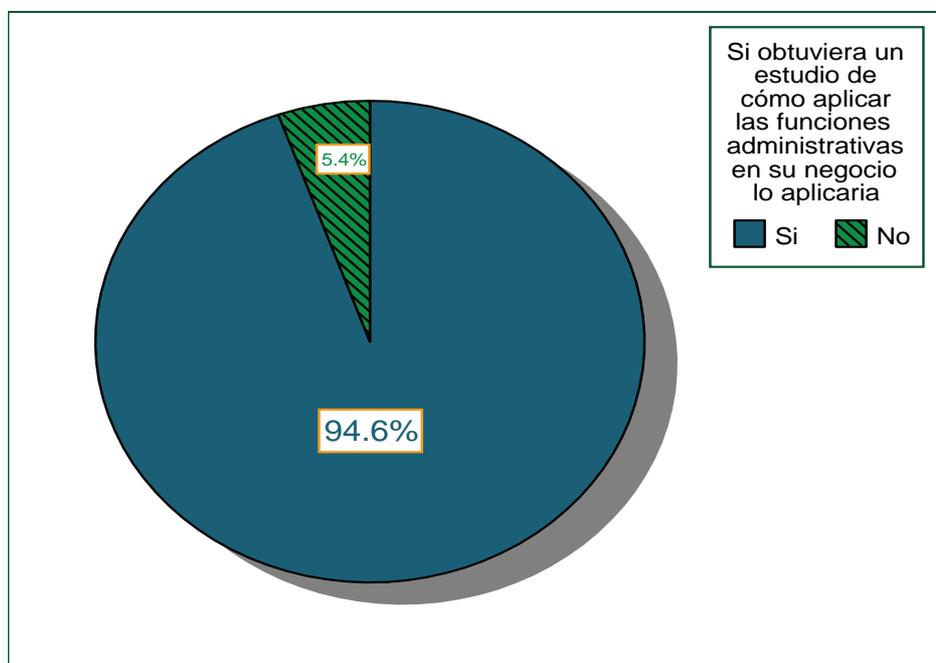


Gráfico No 29. ¿Considera importante o está de acuerdo con la creación de un Complejo Industrial Textil?

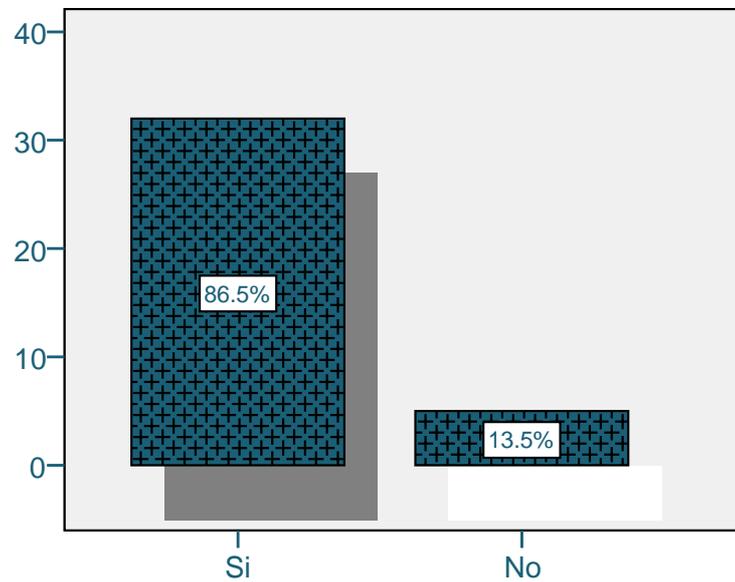


Gráfico No 30. ¿En qué le beneficiaría la creación de un Complejo Industrial Textil?

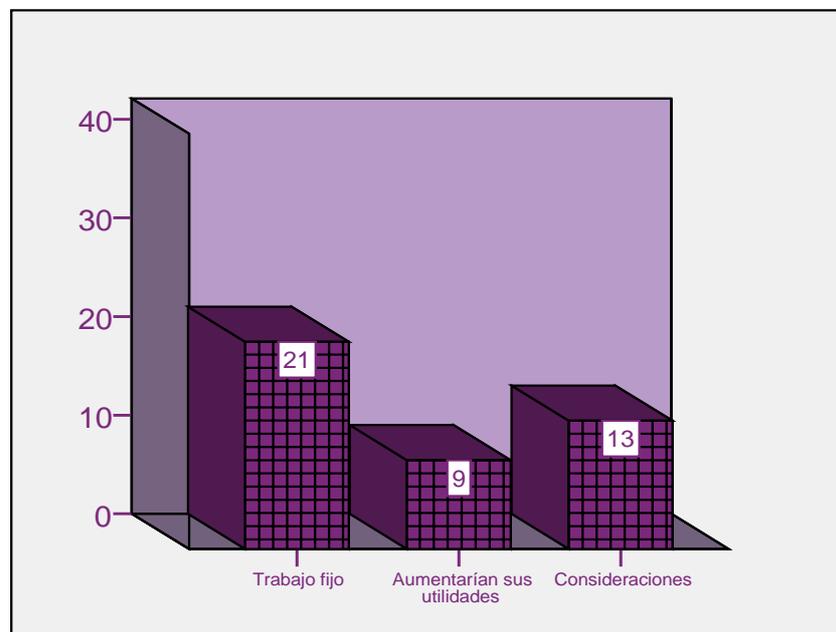


Gráfico No 31. ¿Le gustaría ser socio y/o formar parte del Complejo Industrial Textil?

