

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA CULTURA ADMINISTRATIVA EN
LA SUSTENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL
CALZADO DE LA COMUNA VALDIVIA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2016**

Pedro Iglesias Mora ¹

Alicia Andrade Vera ²

Recibido: marzo 2017 Revisado: abril 2017 Aceptado: mayo 2017

Resumen

El primer capítulo aborda lo relacionada con el diseño de la investigación: Antecedentes que describe como es actualmente el sector empresarial de producción de calzado, define las características situacionales de la comuna Valdivia y de los artesanos dedicados a la elaboración de calzado. En el segundo capítulo se presenta el Análisis de la situación actual, presenta la metodología de la investigación, describiendo el diseño, modalidad, tipo de investigación, técnicas de recolección de datos, e instrumentos a utilizar así como la población, el cálculo de la muestra y los procedimientos utilizados. El tercer capítulo comprende la propuesta a partir del análisis de los resultados, en esta caso describimos la estrategias, inversión y factibilidad de la propuesto. La importancia de este trabajo es que a través de estudio y a análisis de la información recabada, permita una adecuada propuesta que se a la solución del problema, en este caso como una adecuada cultura administrativa aporta a la sustentabilidad y el éxito de la empresa familiar productora de calzado de la comuna Valdivia.

Palabras clave: Empresa familiar, cultura Organizacional, sustentabilidad

¹ Candidato a Doctor en Gestión Económica Global, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Magister en Administración de Empresas. Diplomado en Evaluación y Diseño de Modelos Educativos. Director Administrativo. Docente de Postgrado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. piglesias@uteg.edu.ec

² Candidata a Máster en Administración y Dirección de Empresas. Docente del curso de nivelación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, jefa del departamento de Sistema del Registro Civil de Santa Elena.

Introducción

A través de los años hemos visto que un sin número de empresas importantes ya no existen, sosteniendo que es debido a los problemas de una cultura disfuncional. Cada paso que avanza un empresa familiar en pro a su desarrollo y causa efecto en el mercado debe concentrarse en la construcción de su cultura y valores, que deberían ser transmitidas de una generación a otra.

Estas cualidades se conciben de la familia propietaria, y sobre todo, de sus fundadores y dueños, que son responsables de establecer una estructura fuerte para sus futuras generaciones y éstos vienen para mantener y hacer crecer el fruto de su esfuerzo. La familia, centro de operaciones de las empresas familiares, se encargará de reforzar y confiar en su visión e instituir la en todos los miembros de la organización, los familiares deben ver a la organización como una ventaja y beneficio, una oportunidad para salvar y conservar sus raíces y valores, tendría la ventaja de tener un legado que va de generación en generación y que cada uno tiene la dedicación de velar por la sustentabilidad y permanencia de la misma.

La supervivencia de la empresa a lo largo de los cambios generacionales ha resultado ser uno de los temas fundamentales, considerados por numerosos expertos como el principal motor del fracaso y no crecimiento de la empresa familiar, provocando la desaparición de la organización en el mercado. Por tal razón, se pretende proponer el establecimiento de un modelo de cultura organizacional como fortaleza y apoyo para la sustentabilidad, supervivencia y éxito de la empresa familiar.

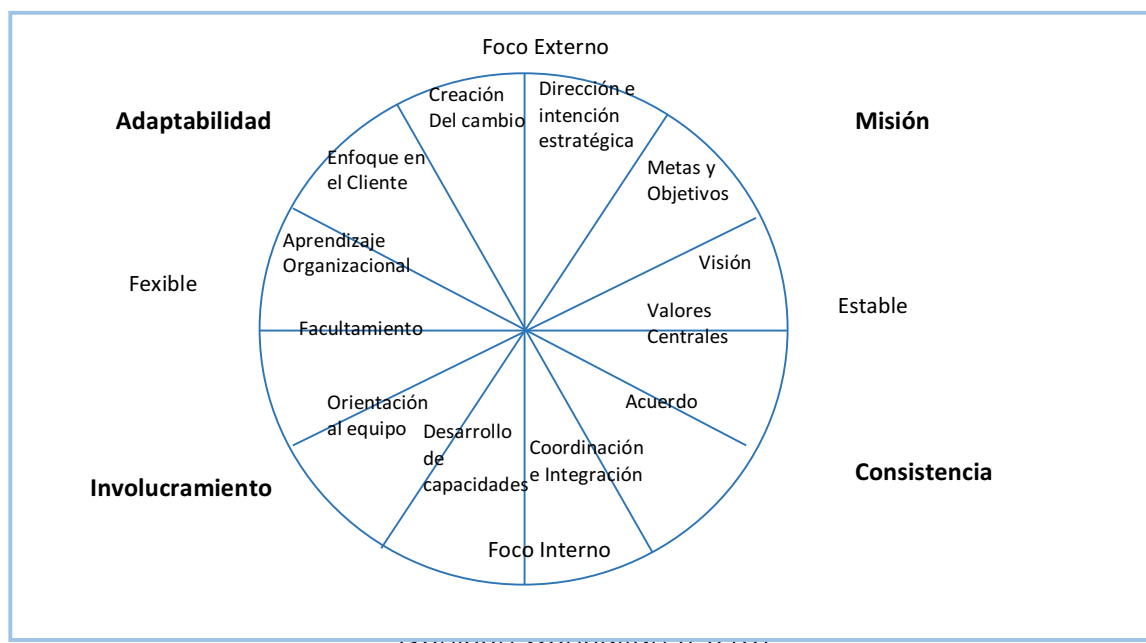
En este ambiente globalizado y muy competitivo, es imprescindible que las organizaciones tenga una sólida y fuerte cultura administrativa que respalde las técnicas para que los trabajadores puedan desempeñar sus tareas con alto nivel de competencia. Sin duda, tener una cultura administrativa ha permitido varias empresas pequeñas lleguen hacer después de algún tiempo grande multinacionales con sede en diversas partes del mundo, alcanzando el éxito deseado por el fundador y sus sucesores poniendo la marca que identifica a la empresa como única.

El mercado productor de calzado se ha vuelto muy competitivo, donde muchas empresas emplean diversas técnicas y estrategias para mantenerse en un posicionamiento respetable, concentrándose en áreas potenciales que permitan el logro de los objetivos empresariales.

La sustentabilidad de las empresas familiares dedicadas a la elaboración de calzado artesanal en la comuna Valdivia está influenciada por distintos fenómenos externos; como la competencia, la estabilidad económica del país, aspectos políticos, esto se debe a que obedecen a una cultura propia que dirige los esfuerzos a la supervivencia y los intereses financieros, por tal razón

compradores y proveedores se aprovechan de ello. Los compradores obtienen la producción a bajo costo, pero al vender obtienen grandes ganancias. Según lo indicado por los productores de calzado ellos obtienen aproximadamente 12% de ganancias, mientras que los revendedores consiguen un 25 o 35 %.

Este estudio pretende analizar la cultura administrativas de las empresas familiares a través de una investigación descriptiva, basándose en el modelo de cultura de Daniel Denison con la finalidad de que a través de diferentes ítems o características la empresa familiar productora de calzado de la comuna Valdivia sea sustentable.



El modelo propuesto por Daniel Denison, que tiene la excelencia, como dice Schein, de relacionarse con las partes aplicables a la hipótesis principales que deben ser trabajadas: evalúa aquellas partes de la cultura administrativa y la mezcla de culturas que realmente mejoran el desempeño, y delinea aspectos para interceder en sus procedimientos de progreso y avance. Percibe entretanto la conveniencia de incorporar las estimaciones de la cultura en la textura de las técnicas de procedimientos para el cambio, mejora y éxito de la empresa, también está relacionado con la innovación y desempeño organizacional.

El modelo de cultura de Daniel Denison depende de cuatro componentes o medidas: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Diferentes autores especifican que el modelo incorpora teoría y operacionalmente los niveles impalpables y sustanciales de la cultura, ya que estimula la verbalización entre cultura, conducta y desempeño organizacional.

(Barreto & Bonilla, 2011) dicen que los cuatros cuadrantes del modelo hablan de las cuatro cualidades fundamentales de cualquier cultura administrativa. Cada cuadrante habla a tres registros o prácticas conductuales que están asociados a cada uno de los atributos. Las cualidades y los índices están simbolizados en medidas de adaptabilidad frente a estabilidad, que están en el eje horizontal y sobre el eje vertical la concentración exterior y el interés central interno. Ciertos autores

también dicen que el modelo permite una investigación de la cultura administrativa más total y objetiva considerando los diversos ejes, vínculos y etapas iniciales.

Los registros con los que se mide esta dimensión son: fortalecimiento, introducción de grupos y construcción de límites. El fortalecimiento se identifica con la elucidación de áreas donde los representantes o líderes pueden decidir, tener impedancia, o delimitar aquellos en los que su obligación está más allá de su alcance. La introducción de grupos insta a los individuos a apoyarse mutuamente en el logro de objetivos y los impulsa a producir pensamientos imaginativos

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la investigación objeto de estudio se ha empleado los siguientes tipos de investigación.

Descriptiva: para recopilar la información de cada una de las variables, delimitar el problema e interpretar la situación de la manera más real.

Documental: se analizaron fuentes primarias como por ejemplo: documentos, escritos, redacciones relacionadas con las empresas familiares productoras de calzado de la comuna Valdivia.

Correlacional: este estudio nos permitió saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de la otra u otras variables relacionadas.

Instrumentos de la investigación

Guía de entrevista: se elaboró una guía de entrevista dirigida a los líderes de las empresas, para conocer los conocimientos sobre la cultura organizacional y los componentes que inciden en la sustentabilidad de la empresa familiar.

Encuesta: se aplicó a los trabajadores de la empresa familiar sin incluir al líder o fundador de la misma, será un modelo de cuestionario basado en el modelo de Daniel Denison relacionado a la cultura administrativa y también está constituido de preguntas que tienen que ver con la variable sustentabilidad de la empresa.

Población y muestra

El cálculo de la muestra está dada por la siguiente fórmula que se utiliza cuando la población es infinita o desconocida.

$$n = \frac{Z_{\infty}^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$
$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.90 \cdot 0.10}{0.05^2} = 138$$

Hipótesis general

La aplicación de estrategias de cultura administrativa contribuirá a la sustentabilidad de las empresas familiares de la comuna Valdivia, provincia de Santa Elena.

Variable (independiente y dependiente)

Variable dependiente: Sustentabilidad empresarial

Variable independiente: Cultura administrativa

ESTRATEGIAS

La presentación gráfica propone estrategias de sustentabilidad, que se han determinado después de aplicar el modelo de Denison de cultura organizacional, que permita establecer un posicionamiento en el mercado del calzado y tener la capacidad de ampliar sus beneficios a través de sistema que le ayude a captar más clientes.



En la comuna Valdivia ubicada en el parroquia Manglaralto, de la provincia de Santa Elena, la mayoría de sus habitantes se dedican a la elaboración de calzado y la

comunidad está consciente de que falta de estrategias de sustentabilidad y la falta de cultura organizacional han aportado que los ingresos económicos disminuyan y en ciertos casos consideran que la empresa no podría mantenerse, con la posibilidad de que desaparezca. Los artesanos no aprovechan todas las oportunidades del entorno, ni las cualidades que ellos poseen, no hay una condición de avance e innovación que les permita posicionarse a las empresa, no cuentan con publicidad y estrategias de valor, para establecer canales de distribución adecuados para dar a conocer su productos en el mercado nacional.

Para la elaboración de esta propuestas se considero como variable dependiente o explicada a la Sustentabilidad que se considera dentro de la hipótesis, si se aplica estas estrategias están empresas deberían permanecer con el tiempo porque serían sostenibles.

Se considera como variable independiente o explicativa a la cultura organizacional como herramienta principal, para evaluar a las empresas. Se la define a través del instrumento propuesto por Daniel Denison y con los cuales se plantea convertir a las empresas familiares en organizaciones sustentables.

A continuación se detalla la operacionalización de las variables y subvariables.

Tabla 1. Operacionalización de las variables y subvariables.

Variable Dependiente	Variable Independiente	Sub variables independiente	Indicadores
Sustentabilidad	Cultura Administrativa	Implicación	Programas internos de capacitación
			Evaluación
		Consistencia	Tasa de retención de talento
			Absentismo y tasa de rotación
		Adaptabilidad	% Aceptación y cumplimiento con la estrategia de la compañía
			Capacidad de movilidad vertical y horizontal del trabajador
		Misión	% Fidelidad del Cliente
			% Incremento de la productividad

RESULTADOS

Ho: Hipótesis Nula.

H1: Hipótesis alternativa.

Ho: La aplicación de estrategias de cultura administrativa no contribuirá a la sustentabilidad de las empresas familiares de la comuna Valdivia.

H1: La aplicación de estrategias de cultura administrativa contribuirá a la sustentabilidad de las empresas familiares de la comuna Valdivia.

Definición de nivel de significancia.

El nivel de significancia escogido para la presente investigación fue de 0,05, que equivale al 0,95 de nivel de confianza.

Elección de la prueba estadística:

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba de Chi-Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E}$$

Simbología:

X²= Cálculo de Chi-Cuadrado

O= Datos Observados

Σ = Sumatoria

E= Datos Esperados

Datos de encuesta a la población local estudiada

¿Considera que la aplicación de un modelo de cultura administrativa contribuye a la sustentabilidad empresarial?

FRECUENCIA OBSERVADA

Modelo de Cultura Administrativa	Sustentabilidad empresarial					TOTAL
	Totalmente desacuerdo	En parcial desacuerdo	Indiferente	En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
SI	2	0	7	2	76	87
NO	2	0	3	2	44	51
TOTAL	4	0	10	4	120	138

Grados de Libertad: Son los parámetros que permiten determinar cuál es el J Cuadrado.

FORMULA:

$$G1 = (Filas - 1) (Columnas - 1)$$

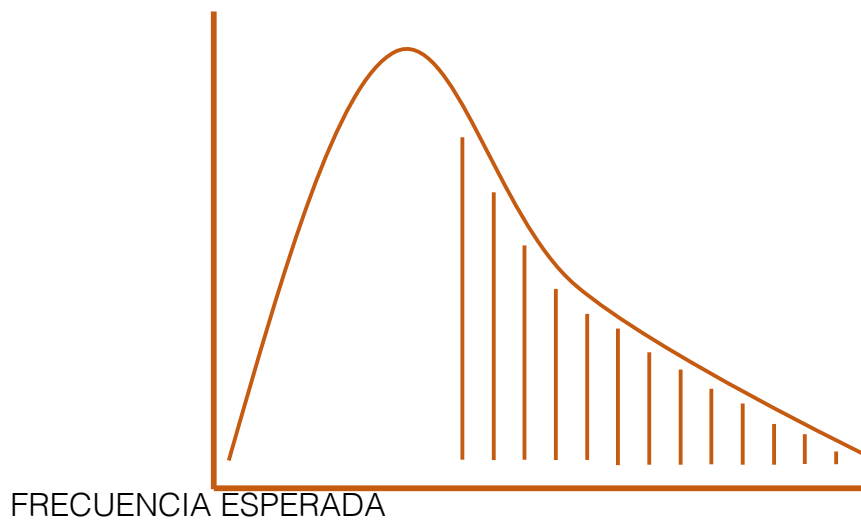
$$G1 = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$G1 = (1) (4)$$

$$G1 = 4$$

El valor tabulado de X^2 con 4 grado de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de 9,488.

GRÁFICO DE X^2



FÓRMULA:

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal de región}) (\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

CÁLCULO DE X^2

Modelo de Cultura Administrativa	Sustentabilidad empresarial					TOTAL
	Totalmente desacuerdo	En parcial desacuerdo	Indiferente	En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
SI	3,14	0,00	7,84	3,14	94,05	108,16
NO	0,86	0,00	2,16	0,86	25,95	29,84
TOTAL	4	0	10	4	120	138

FÓRMULA:

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal de región}) (\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

CÁLCULO DE X²

OPCIONES	X ² = $\frac{\sum(O-E)^2}{E}$	O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
SI	Totalmente desacuerdo	2	3,14	-1,14	1,29	0,00
	En parcial desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Indiferente	7	7,84	-0,84	0,70	0,00
	En parcial acuerdo	2	3,14	-1,14	1,29	0,41
	Totalmente de acuerdo	76	94,05	-18,05	325,95	3,47
NO	Totalmente desacuerdo	2	0,86	1,14	1,29	0,00
	En parcial desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Indiferente	3	2,16	0,84	0,70	0,00
	En parcial acuerdo	2	0,86	1,14	1,29	1,49
	Totalmente de acuerdo	44	25,95	18,05	325,95	12,56
X²						17,93

DECISIÓN:

El valor de X² ≤ Valor Crítico

$$17,93 \leq 9,488 \text{ Falso.}$$

POR ENDE:

Se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir, que la aplicación de un modelo idóneo de cultura administrativa contribuirá a la sustentabilidad de las empresas familiares de la comuna Valdivia.

Resumen y análisis de resultados de la evaluación de las variables.

Resumen por Variable	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	Neutral %	De acuerdo %	Totalmente de acuerdo %
Involucramiento	17,87	37,20	2,66	27,29	14,98
Consistencia	30,92	48,31	4,59	9,66	6,52
Adaptabilidad	9,66	80,43	0,00	6,76	3,14
Misión	31,40	38,89	1,21	22,95	5,56
Capacidad de Gestión2	14,74	43,48	14,49	20,05	7,25
Recursos Humanos	79,47	20,53	0	0	0
Identidad Corporativa	13,77	49,52	7,24	26,33	3,14
Énfasis Estratégico	26,57	43,48	1,45	17,39	11,11
Estrategias de Sustentabilidad y Cultura Administrativa	2,9	7,25		2,9	86,96

De manera general a medición de la sustentabilidad y cultura organizacional que rodea a las empresas familiares de la comuna Valdivia dedicadas a la elaboración de calzado, no es muy favorable, ya que notamos que en promedio la evaluación por variable la calificación con porcentaje mayor la obtiene el ítem "En Desacuerdo", una tendencia negativa desfavorable. De esta manera se observa algunas dimensiones que se pueden fortalecer para mejorar esta tendencia desfavorable. Todas las dimensiones están relacionadas entre sí.

El trabajo en equipo está relacionado con el logro de metas, objetivos y sacar adelante proyectos, a su vez para lograr las metas deben estar plenamente capacitados.

Podemos observar que uno de los ítems con menos calificación es el de adaptabilidad con 80,83 % "En Desacuerdo", y es que a pesar de que los miembros de las empresas tienen en su mayoría más de años laborando en la empresa, la empresa no tiene una filosofía corporativa determinada que exponga a los trabajadores y haga que se empoderen de la misma.

Discusión de los resultados

El cuestionario de Daniel Denison se empleó como instrumento de investigación. Nos dio una visión amplia sobre el nivel de satisfacción que sienten los colaboradores sobre cada una de las dimensiones evaluadas, llegando como conclusión que existe un alto grado de satisfacción de pertenecer a la compañía y que es una cultura fuerte y bien marcada como se puede ver en el análisis de resultados de cada dimensión.

En el análisis y evaluación de cada uno de los factores obtenidos por las dimensiones que han sido ya descritas, así como la dinámica y orientación de la organización se puede inferir que de acuerdo a lo planteado por Denison y considerando que el instrumento utilizado es el propuesto por él con las adaptaciones que ya han sido descritas, se tiene que el desempeño de la organización según la población en estudio muestra una orientación a la adaptabilidad y misión, así como un enfoque externo y flexibilidad.

Según Denison (1997) para que se formule una cultura proactiva de adaptación organizacional, es necesario contar con un sistema de normas y creencias que soporten la capacidad de la organización para poder recibir, interpretar y traducir las señales del entorno en cambios de comportamientos internos que aumenten sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo. Por otra parte la orientación a la misión, provee significado y un claro propósito a la organización y a sus miembros, guiándolos al logro de los objetivos. El enfoque externo de la organización es el resultado de los puntajes más altos en adaptabilidad y misión.

Al realizar un análisis de lo anterior se puede observar que existen bastantes puntos en común respecto a lo descrito por el personal clave y a nivel gerencia. Todos ellos coinciden en que existe una marcada influencia de las creencias, los valores, costumbres del personal y las formas de hacer las cosas en los resultados de la organización; afectando a los mismos ya sea de manera positiva o negativa como es el caso del ausentismo o la puntualidad, errores en la producción, la calidad del producto, influyendo positivamente si la gente cree en lo que está haciendo. Otra cosa que afecta es el paradigma para enfrentar los cambios.

El tipo de dificultades encontradas en la implantación de la estrategia son: la resistencia al cambio dada la costumbre de hacer las cosas de una determinada manera, barreras de tipo cultural como es el sentirse obligado a realizar las cosas, el nivel corporativo se tarde en la toma de decisiones, cuando hay una propuesta por parte de la planta en la que se emplean recursos tiene que haber retorno de inversión y en cuánto tiempo se recupera.

Respecto a la integración de los miembros de la organización, todos ellos coinciden en que existe una integración tanto del personal administrativo como de piso. Lo anterior es debido al trabajo en equipo, a una comunicación fluida y rápida, buen ambiente de trabajo, respeto y trato igual.

Otro aspecto al que hicieron mención es a que se acostumbra a realizar reuniones entre los miembros de la organización para establecer objetivos y roles, así como para evaluar resultados. Hicieron mención a que existe una cultura de trabajo que es la mejora continua, en la que buscan solucionar las cosas y no encontrar culpables.

Se encontró coincidencia en las aportaciones respecto a que la organización se reajusta ante los cambios del contexto y la forma de hacerlo es reducir costos, personal, insumos en caso de ser necesarios ante cambios sorpresivos. Otra forma es de manera flexible y dinámica sobre todo cuando hay una fuerte competencia y se tienen que establecer nuevos retos.

Durante la investigación se determinó que la forma de producción de calzado en la comuna Valdivia es artesanal, es decir es un proceso manual en donde no utilizan tecnología sofisticada, tanto maestros como operarios utilizan sus conocimientos empíricos, habilidades, destrezas para confeccionar de manera manual el calzado.

La mayoría de talleres ubicados en la comuna Valdivia trabajan en la elaboración de calzado para damas y niñas, y no se trabaja en la fabricación de zapatos para caballeros y niños, los colores que predominan en zapatos para niñas y mujeres son el negro, blanco, plateado. Para la decoración del

calzado de niñas se utiliza flores, tiras con escarchas y el zapato para dama se lo adorna con flores, capellada, tira superfina.

Se pudo notar que los talleres artesanales están instalados en las viviendas de los maestros artesanos, con poco espacio, lo que dificulta la división por áreas, y una adecuada seguridad, no existe una apropiada identificación de los locales, excepto en pocos casos. Es común observar a los artesanos trabajando en las aceras; las hormas para elaborar calzado adornan ciertas casas.

En la elaboración de calzado, se pudo notar que esta actividad la realiza el jefe del hogar y sus demás familiares, hasta en el decorado del zapato ayudan las esposas de ellos. Se puede observar que el recurso humano utilizado está conformado por hombres y mujeres, existiendo una gran concentración de hombres en la fuerza laboral, en muchos casos son personas contratadas y en otros casos ayudan los familiares de los maestros artesanos de calzado. Se cuenta con dos operarios para trabajar en épocas bajas y cuatro en las épocas altas. Tanto maestros como operarios de esta zona trabajan de forma independiente.

Las personas dedicadas a esta actividad siguen rigurosamente los procesos de producción como son: corte, aparado, pegado, armado, acabado, y empackado. Ponen especial cuidado en cada fase y a la vez demuestran sus habilidades y destrezas en esta labor. La forma de entrega del producto es mediante intermediarios que previamente hacen pedidos de la cantidad de zapatos que desean.

Conclusiones

Como se indica por los datos adquiridos, se introdujo una proposición de estrategias de competitividad, intervención, diferenciación que sirven de guía para los líderes o dueños, para reforzar aquellas características que presentan más inconvenientes, sin embargo, son fundamentales para el cambio y logro de la asociación.

Aplicando las estrategias de Cultura Organizacional identificadas con la Sostenibilidad, no solo mejorará la calidad y producción de los zapatos hechos en la comuna Valdivia, sino que también permitirá el desarrollo y posicionamiento de la asociación en el mercado provincial y nacional.

Para que una organización conozca su potencial y tenga la capacidad de caracterizar técnicas, debe hacer una revisión y conocer la cultura, que obviamente no es sencillo y requiere esfuerzo y tolerancia.

Sólo una investigación completa de la cultura administrativa descubrirá su sustancia básica más allá de lo que se ve a simple vista por signos exteriores. La cultura es un componente importante para el desarrollo de la organización, ya que constituyen una guía de la conducta de los individuos que la incluyen.

Existen deficiencias en la cultura administrativa de las empresas dedicadas a la elaboración de calzado de la comuna Valdivia, una de ellas es el problema de comunicación, por lo tanto implementar estrategias de cultura organizacional identificadas con la sostenibilidad estimula la administración y permite el desarrollo de la organización; también permite tener las bases para caracterizar un perfil deseado o mejorado que las organizaciones requieren.

La gestión de comercialización deberá hacerse exclusivamente con personal especializado que dará los resultados adecuados y permitirá el crecimiento económico de los artesanos del calzado de la Comuna Valdivia.

Cada estrategia competitiva es un método esencialmente distinto de crear y mantener una ventaja competitiva, combinando capacidades y recursos con que se cuenta y el alcance de su objetivo estratégico.

La tradición en la fabricación de calzado en Valdivia y la alta disponibilidad de mano de obra, son elementos que contribuyen la posibilidad de operar en una industria del calzado viable.

La ejecución de la propuesta de estrategias competitivas ayudará a mejorar a los artesanos del calzado en Valdivia, además es fundamental para una transformación productiva y socioeconómica.

A los microempresarios del calzado de la comuna Valdivia los perjudican los intermediarios, ya que éstos compran a precios bajos y revenden con un amplio margen de ganancia convirtiéndose en algo no productivo ni eficiente.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones se aconseja que para completar el estudio se trabaje también con aspectos externos que inciden en la culturas de los miembros de la empresas e influyen en el desarrollo de las organizaciones y sus cultura administrativa y además de concentrar los valores que deben ser promovidas en la culturas organizacionales para guiar a las organizaciones a la sostenibilidad corporativa.

El estudio demuestra los sólidos elementos de la cultura y los menos fuertes, de esta manera es obligación de los líderes o dueños para determinar que cualidades culturales necesitan, con el objeto de que son un estado de apoyo para el cambio de la organización.

La cultura administrativa de las organizaciones debe contar con miembros creativos, motivados e imaginativo. Es más, los líderes o dueños deben buscar tipos de reconocimientos y motivaciones que motiven y comprometan al personal con la empresa. Es esencial auditar las capacitaciones, el liderazgo y la actividad de autoridad, para que se conviertan en un modelo de relaciones de trabajo mejorada.

Los líderes o dueños de las organizaciones deberían delinear y proponer propuestas para reforzar y crear cultura administrativa que aporte a la sustentabilidad de la asociación. A continuación algunas actividades que aporta al objetivo. Establecer políticas de bienestar laboral, necesarias para el desarrollo de los miembros de la organización y fortalecer la cultura administrativa.

Los productores de calzado de la comuna Valdivia deben mantener los precios de la línea de calzado que vende, solo aplicando los escenarios mencionados para que se mantenga la constante de ganancia.

Instaurar canales de comunicación abiertos entre líderes, dueños y demás miembros de la empresa, a través de reuniones y consejos ocasionales, donde se san recomendaciones o propuestas creativas; donde la suposiciones, preocupaciones o inquietudes de los miembros de a empresas son despejados; donde se proponen cambios y respuestas a los inconvenientes o innovaciones que permitan avanzar a la empresa.

Debe realizarse los correspondientes perfiles del personal que ha de ocupar las diferentes vacantes dentro de la comisión de ventas para garantizar que sea personal calificado el que ocupe esas plazas de trabajo y con ello garantizar el éxito del plan y de los objetivos propuestos.

Los artesanos deben gestionar capacitación para sus operarios que permitan optimizar tiempos y materiales para ser más eficientes y eficaces y esto lleve a obtener costos más bajos y mejores utilidades.

Como gremio se deben gestionar créditos para adquirir maquinarias que mejores la calidad del producto y los tiempos de fabricación a fin de incrementar su productividad.

Es imprescindible contar con una política de incremento de precios de por lo menos el valor inflacionario del año anterior para garantizar el éxito del proyecto enfocándonos en el dinero a través del tiempo.

Bibliografía

Roméu, A. (2005). *El enfoque cognitivo, comunicativo y de orientación sociocultural*. La Habana: Pueblo y educación.

Mujica Leiva, J. (Enero de 2015). *Habilidades Blandas: Educrea*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de Educrea: <https://educra.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>

Hermández, Y. (2007). *La inteligencia y las competencias relacionadas*. Colombia: Los Libertadores.

Arellano, N. (4 de Julio de 2006). *Las barreras en la comunicación no verbal entre docente - alumno*. Obtenido de Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70920402.pdf>

Hernandez Sampieri, R., & all, e. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Schumacher, M. y. (2005).

Carrión, S. (2003). *Cursode Master en PNL*. Barcelona: Obelisco .

Pilleux, M. (2001). *Proyecto de Investigación FONDECYT 1010839* . Recuperado el 14 de Diciembre de 2016, de <http://dx.doi.org/10.4067/S0071-17132001003600010>

Olmedo Salar, S. (2011). Comprender la comunicación. *Razón y palabra*, 31.

Barreto, M., & Bonilla, M. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A.E.S.P* . Bogotá: Universidad de la Sabana.

Arnoletto, J. (2014). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES*. Cordova Argentina: eumed.net.

- Vargas H., J. (2007). *LA CULTUROCRACIA ORGANIZACIONAL EN MEXICO*. Mexico: eumed.net.
- Obregón J., E. (2011). AMBIENTES CULTURALES QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS. *Contribuciones a la Economía*, 19.
- Esparza A., J., García P., D., & Gómez G., A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Un aproximación teórica. *Investigación y Ciencia de La Universidad Autónoma de Aguas Calientes*, 8.
- Falcones S., G. (2014). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
- Velasco Cepeda, R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Obregón, Sonora, México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Hernández Bracero, L. (Octubre de 2010). *eumed.net*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2010d/785/
- Organo Interactivo NTN Mexico . (10 de octubre de 2011). *boletin@ntnmexico.com.mx*. Obtenido de http://www.ntnmexico.com/boletines/2011/10_octubre_2011.pdf
- Gámez G., R. (Julio de 2007). *eumed.net*. Obtenido de Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/>
- Soria R., R. (Septiembre de 2008). *eumed.net*. Obtenido de EMPRENDURISMO, CULTURA, CLIMA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU APLICACIÓN A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA, MÉXICO: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas*. Lambayeque - Perú: Escuela de Economía USAT.
- Pérez Corbea, Y. (Junio de 2010). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1133/1133.pdf>
- Rodríguez Sifontes, C. (Junio de 2010). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Direccion%20Estrategica.htm>
- Quintero Pedraza, J. (octubre de 2009). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp2.htm>
- Betancourt Tang, J. (agosto de 2006). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/index.htm>
- Estrada B., R., García P., D., & Sánchez T., V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10.
- Zerón F., M., Mendoza C., G., & Lara T., J. (diciembre de 2009). *eumed.net*. Obtenido de Pequeñas empresas familiares y sus estrategias de negocios: <http://www.eumed.net/ce/2009b/fct.htm>

- Granato, L., & Oddone, N. (diciembre de 2007). *eumed.net*. Obtenido de La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia: <http://www.eumed.net/rev/oidles/02/Granato.htm>
- Amorós., E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Chiclayo. Lambayeque. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (Julio de 2014). <http://moodle2.unid.edu.mx>. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/elec/AE/DR/S01/DR01_Lectura.pdf
- Castañeda, A., Ortega, Ó., & García, Y. (23 de Junio de 2006). *Scribd*. Obtenido de I Congreso Iberoamericano de Ciencias, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I: <https://es.scribd.com/document/333844176/El-Impacto-de-La-Cultura-Organizacional-en-La-Gestion-de-La-Innovacion>
- López F., M., & Villaprado Ch., O. (2015). LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN. *Contribuciones a la Economía*, 15.
- Escamilla M., P. (2013). LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES . *Contribuciones a la Economía*, 8.
- Anzola Rojas, S. (2005). *Administración de la empresa*. Costa Rica: Euned.
- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía Morales, J. H. (2011). *Administración de Pymes: Empezar, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson Educación.
- Charles W., L. H., & Gareth R., J. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Administración Estratégica: Competitiva y Globalización. Conceptos y Casos* (7a. edición ed.). México: Cosegraf.
- Lourdes, M. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Mares Chacón, J. (Ed.). (2012). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Hernández Rodríguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGRAW .
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2001). *Administración: Una ventaja Competitiva* (Cuarta Edición ed.). México: Apolo S.A.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera Edición ed.). México: The McGraw-Hill Companies.

- Mayernberger, C. (2000). *Competencia en Arenas Globales: Un enfoque metodológico para lograr alta competitividad* (Primera Edición, septiembre 200 ISBN 968-24-6261-4 ed.). México: Trillas.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Miño, H. (2001). *Diagnostico Integral de la Situación de Competitividad del Ecuador* (Primera EDICIÓN ed.). Quito, Ecuador: Impresión Diagraff.
- Kotler, P., & Lane Keller, Kevin. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Medina Sanchez, R., López Salazar, A., & Contreras, S. R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria: Multidisciplinary Scientific Journal*, 4-6.
- Perdomo Interiano, C. R. (2009). *Filosofía de la Educación* (Primera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Fundamentos de Marketing*. México: Cengage Learning.
- Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M. J., Pintado, T., & Juan, J. M. (2011). *Introducción al Marketing* (Tercera Edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Macroeconomía: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Limas Suárez, S. (2012). *Marketing Empresarial* (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Prieto Herrera, J. E. (2010). *Merchandising: La seducción en el punto de venta*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. E. (2009). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Editorial Limusa.
- Render, B., & Heizer, J. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- García Cantú, A. (2011). *Productividad y Reducción de Costos* (Segunda Edición ed.). México: Trillas.
- Martínez Martínez, A., & Cegarra, J. (2012). *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Martín de Castro, G. (2008). *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva* (Primera Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Palencia M. (2011). *Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas*. México.
- Rodríguez, T. (2015). *Teorías y ciencias informáticas*. México: Pearson Education.

- Enrique Benjamín, F. F. (2014). *Organización de empresas*. México: McGRAW.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de Servicio: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Pearson Educación.
- CHRUDEN, H. J., & SHERMAN Jr., A. W. (1998). *Administración del personal*. México: Continental S.A.
- Arcos Cabrera, C., & Espinosa, B. (2008). *Desafíos para la educación en el Ecuador calidad y equidad* (Primera Edición ed.). (P. Torres, Ed.) Quito, Quito, Ecuador: FLACSO.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economía* (Decimoquinta ed.). Madrid: McGraw - Hill.
- CÓRDOVA PADILLA, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Colombia: Eco Ediciones.
- Paredes G, W. (2009). *Investigación de Acción*.
- Prieto, J. (2009). *Investigación de Mercados*.
- Méndez Alvarez, C. E. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Bogotá: Limusa,2006.
- Servigan W. (2013). *Principios de Administración*. México: Pearson.
- Pomar, F. S., Rangel Magdaleno, J. A., & Franco Zesatil, R. E. (2014). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco. Administración y Organizaciones.*, 1-15.
- Sánchez Herrera, J. (2010). *Estrategias y planificación en Marketing: Métodos y aplicaciones* (Primera ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Anzola Rojas, S. (2010). Administración de pequeñas empresas . En A. R. Sèrvulo, *Administración de pequeñas empresas* (pág. 94). México: Mc Graw Hill.
- Arnoletto, J. (2014). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES*. Cordova Argentina: EUMED .
- Vargas H., J. (2007). *LA CULTUROCRACIA ORGANIZACIONAL EN MEXICO*. Mexico: EUMED.
- Capriotti P., P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa.
- Fiallo M., D., Alvarado A., P., & Soto M., L. (septiembre de 2015). *Eumed.net*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Merlano M., S. (2012). LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES. *Contribuciones a la Economía*, 7.
- Soto, B. (Julio de 2011). *Gestion.org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4926/factores-mas-importantes-que-influyen-en-el-clima-laboral/>

- Serrato M., M. (14 de Marzo de 2011). *Repositirio de la Universidad De La Salle*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar E., J., Guerrero P., J., Machado R., Y., & Cañedo A., R. (Octubre de 2009). <http://scielo.sld.cu>. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Chaparro T., R., Hernández, J., Hernández, T., & Primera, A. (2015). GERENCIA Y LIDERAZGO: ELEMENTOS INCIDENTES EN LA CULTURA ORGNIZACIONAL. *Entelequia*, 11. Obtenido de GERENCIA Y LIDERAZGO: ELEMENTOS INCIDENTES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
- Denison, D. (15 de Agosto de 1997). *books.google*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Corporate_culture_and_organizational_eff.html?id=aKEoAQAAAJ&redir_esc=y
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizaciona*. Colombia: Legis.
- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., & Simard, J.-J. (1992). *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia: Legis Editores, S.A.
- Alva, S. (2011). *Empresa admirada: la receta*. Mexico: LID Editorial Mexicana.
- Barba, A., & Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. Mexico: Vertiente editorial, S.A. de C.V.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores,S.A. de C.V.
- Baldazo, F., Marcelino, M., & Sánchez, M. (2015). Dinámica de trabajo en las empresas familiares. Entre la conformación de grupos o equipos. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 97-108.
- Cantú, P. (2012). El axioma del desarrollo sustentable. *Revista de Ciencias Sociales*, 83-91.
- Sánchez, J., Alonso, E., & Palací, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de psicología general y aplicada*, 287-299.
- López, M., Marulanda, C., & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-23.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. España: Esic Editorial.
- Cuesta, U. (2012). *Palnificación estratégica y creatividad*. Madrid: Esic Editorial.
- Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). *Gestión e Innovación: En enfoque estratégico*. España: Pirámide.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. España: Pirámide.
- Trout, j. (1997). *Posicionaiento*. México: McGraw Hill.

