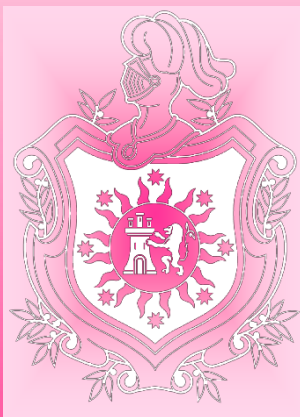


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CHONTALES**

**“Cornelio Silva Arguello”**  
**UNAN FAREM CHONTALES**



**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Seminario de Graduación para Optar al  
Título de Licenciatura en Administración de Empresas**

**TEMA**

**Talento Humano en las MIPYMES de la Región Central de Nicaragua,  
Chontales, Rio San Juan y RACCS**

**INTEGRANTES**

**Bra. Greyling del Carmen Jaime**  
**Bra. Katherine Gissell Téllez Amador**

**TUTORES**

**Dra. Jenny Del Socorro Villanueva**  
**MBA. Juan Romero Moraga**

**¡A la libertad por la Universidad**



## **Dedicatoria**

A Dios, en primer lugar, por brindarnos sabiduría, y prestarnos la vida para culminar con esta investigación.

A nuestra familia por brindarnos ayuda incondicional, ya sea económica y tiempo.

A los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas, por brindarnos todos sus conocimientos, para realizar las actividades académicas y laborales que desempeñamos con esfuerzo.



## **Agradecimiento**

A Dios por darnos salud y fortaleza cada día para seguir adelante.

A los docentes que nos acompañaron durante toda la elaboración de esta investigación, quien con sus conocimientos estuvo al frente como tutores guiándonos en este trabajo de titulación, para que sea exitoso.



## **Tema General.**

Talento humano en las MIPYMES de la región central de Nicaragua, Chontales,  
Rio San Juan y RACCS



**Tema delimitado:**

Análisis organizacional como segunda etapa del proceso administrativo de la distribuidora Téllez en el II semestre del año 2017



## Resumen ejecutivo.

Esta es una investigación realizada en la distribuidora Téllez ubicada en el mercado mayales Juigalpa-Chontales, de la cual se toman como objeto de estudio los recursos humanos que se encuentran laborando actualmente en la empresa. El presente trabajo fue elaborado con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la organización mediante la elaboración de un Diseño Organizacional (manual de funciones), el cual implica la correcta administración general de la empresa.

Esta investigación contiene XIV capítulos en el primer capítulo se encuentra la introducción en la que se refleja toda la temática que se estará realizando a lo largo de esta investigación, el segundo capítulo están los antecedentes del tema y de otros estudios los cuales dan validez al tema, el cual ya se ha estudiado anteriormente aunque no con la misma empresa.

En el tercer capítulo se encuentra el planteamiento del problema o la problemática en la cual se describen muchas causas o síntomas en los que los

colaboradores sienten presión, cansancio, y se les dificulta ejercer su labor diaria con eficacia, ya que conociendo los síntomas se pueden proyectar las posibles consecuencias que se podrían generar en el futuro, posteriormente se formula el problema en esta empresa, el cual se concluye como un problema en la organización como fase del proceso administrativo.

En el cuarto capítulo se encuentra la justificación se presenta la relevancia de estudiar este tema como futuros administradores y a quienes les ha de servir estudiarlo.

El quinto capítulo es muy importante ya que se encuentran los objetivos que se plantean con el propósito de cambiar el rumbo de la empresa en estudio en esta investigación, ya que el problema está en la segunda fase del proceso administrativo por lo tanto los objetivos son identificar y describir cada uno de los elementos de la organización, para detectar lo que le falta a la empresa y si es necesario crear una propuesta que les sea útil en la empresa.



El sexto capítulo es el marco teórico se estudian distintos puntos, el primero es el departamento de chontales y el municipio, parte fundamental para esta empresa, siendo necesario el conocimiento del entorno externo para dicha organización para trabajar con sus amenazas y oportunidades y lograr mantenerse en el mercado.

Posteriormente se detallan las generalidades de la organización en la que se presenta visión, misión, políticas, valores con los que se encuentra laborando actualmente la empresa, además describe a la organización como MIPYME y relata todas las características de esta empresa como tal. Como anteriormente decíamos el problema detectado se encuentra en la organización de la empresa por lo tanto se hace una breve descripción del proceso administrativo, en el que se recuerda brevemente la función de cada una de las fases de este proceso, las cuales son planeación, organización, dirección y control.

Por consiguiente se comienzan a cumplir con los objetivos de esta investigación y se describen todos los elementos de la organización como segunda

fase del proceso administrativo entre las cuales están: centralización, descripción de funciones, jerarquización, condiciones de trabajo, experiencia laboral, departamentalización, demandas físicas y mentales, mecanismos de coordinación, organización formal e informal, instrumentos de organización, función lineal, función staff, entre otros.

En el séptimo capítulo encontramos las preguntas directrices plantean las interrogantes que son de gran utilidad para el cumplimiento de los objetivos.

Luego se encuentra en el octavo capítulo, el cuadro de operacionalización en el cual se reflejan todas las variables reflejadas en el marco teórico que son indispensables para la elaboración de las encuestas.

En el noveno capítulo está el diseño metodológico el cual refleja la metodología a ser utilizada y aplicada, con el indicio de recolección de datos, analizar y socializar la información obtenida, aquí se detalla el programa utilizado para el análisis e interpretación de datos, para el cual se utilizó el programa SPSS en donde se convalidaron los resultados de la encuesta ya realizada,



y se observó una necesidad de crear un documento el cual resultados de la encuesta ya realizada, y se observó una necesidad de crear un documento el cual sirviera de guía a los colaboradores de dicha empresa.

En el décimo capítulo se encuentra el análisis e interpretación de resultados para el cual se toman todas las respuestas de las personas en la encuesta para posteriormente realizar un pequeño análisis del porqué de esa respuesta.

Posteriormente en el capítulo undécimo se encuentran las conclusiones en la cual se detalla el estado actual en el que se encuentra la empresa, tomando en cuenta los diferentes elementos de la organización que se desarrolló en el trabajo de investigación

A continuación se encuentra el capítulo duodécimo en el que se encuentran las recomendaciones para las cuales se analizan cada uno de los resultados y se busca una solución para evitar los problemas encontrados en el transcurso de la investigación.

En el décimo tercer capítulo se encuentra la bibliografía la cual es básica porque le da validez a este documento, ya que es una investigación apoyada de libros anteriores del año 2000 al año actual.

Y por último el capítulo décimo cuarto el cual abarca los anexos de esta investigación contiene una propuesta de un manual de funciones, la encuesta utilizada en la investigación, presupuesto y el Cronograma.





# Índice

<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Antecedentes. ....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Antecedentes del tema .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Antecedentes de otros estudios .....</b>	<b>3</b>
<b>III. Planteamiento del problema. ....</b>	<b>5</b>
<b>IV. Justificación .....</b>	<b>9</b>
<b>V. Objetivos .....</b>	<b>10</b>
<b>VI. Marco Teórico. ....</b>	<b>11</b>
<b>6.1. Aspectos generales del departamento de chontales .....</b>	<b>11</b>
<b>6.2. Breve historia del municipio. ....</b>	<b>12</b>
<b>6.3. Generalidades de la organización.....</b>	<b>14</b>
<b>6.4. Proceso administrativo .....</b>	<b>19</b>
<b>6.4.2.1. Sistema organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>6.5. Principales elementos de la etapa organización. ....</b>	<b>21</b>
<b>VII. Preguntas directrices .....</b>	<b>45</b>
<b>VIII. Cuadro de operacionalización de las variables. ....</b>	<b>46</b>
<b>IX. Diseño Metodológico .....</b>	<b>47</b>
<b>X. Análisis e interpretación de resultados.....</b>	<b>52</b>
<b>XI. Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>XII. Recomendaciones.....</b>	<b>61</b>
<b>XIII. Bibliografía .....</b>	<b>62</b>
<b>XIV. Anexos.....</b>	<b>65</b>



## Índice de tabla

<b>Tabla Nº 1</b> cuadro de operacionalización .....	46
<b>Tabla Nº 2</b> Resumen del procesamiento de los casos.....	50
<b>Tabla Nº 3</b> Resumen del modelo.....	50
<b>Tabla Nº 4</b> edad.....	52
<b>Tabla Nº 5</b> sexo.....	52
<b>Tabla Nº 6</b> estado civil.....	52
<b>Tabla Nº 7</b> organización informal.....	53
<b>Tabla Nº 8</b> descripción de funciones.....	53
<b>Tabla Nº 9</b> división del trabajo.....	53
<b>Tabla Nº 10</b> jerarquización.....	54
<b>Tabla Nº 11</b> unidad de mando.....	54
<b>Tabla Nº 12</b> centralizacion .....	54
<b>Tabla Nº 13</b> funcional .....	55
<b>Tabla Nº 14</b> lineal .....	55
<b>Tabla Nº 15</b> staff.....	55
<b>Tabla Nº 16</b> demandas laborales.....	56
<b>Tabla Nº 17</b> condiciones de trabajo .....	56
<b>Tabla Nº 18</b> estrategias de la empresa.....	56
<b>Tabla Nº 19</b> grupos de trabajo.....	57
<b>Tabla Nº 20</b> capacitaciones .....	57
<b>Tabla Nº 21</b> instrumento de la organización.....	57
<b>Tabla Nº 22</b> organigrama de la organización.....	58
<b>Tabla Nº 23</b> manual de funciones.....	58
<b>Tabla Nº 24</b> procedimiento de manual .....	58



## Índice de figuras

<b>Figura 1.1.</b> organigrama general.....	36
<b>Figura 1.2.</b> organigrama específico.....	37
<b>Figura 1.3.</b> organigrama funcional.....	38
<b>Figura 1.4.</b> organigrama de puesto.....	39
<b>Figura 1.5.</b> organigrama vertical .....	40
<b>Figura 1.6.</b> organigrama horizontal.....	41

## Índice de anexos

Propuesta del manual de funciones .....	66
Cronograma.....	89
Encuesta.....	90
Presupuesto.....	95



## I. Introducción.

El presente trabajo investigativo, tiene como propósito hacer un análisis organizacional sobre las condiciones laborales así como necesidades y dificultades en la distribuidora Téllez mediante el cual se le brinda la propuesta de una alternativa de un manual de funciones en el que brinde a los colaboradores una mejor organización sobre sus laborales diarias, teniendo como resultado colaboradores con más rendimiento en su trabajo y más beneficio para la empresa.

Se observará en esta investigación 7 acápites relevantes, el primero es el planteamiento del problema en donde habiendo estudiado cada causa, consecuencia y comportamiento del colaborador se descubre una gran debilidad en la organización como fase del proceso administrativo, por esta razón se pretende realizar un análisis organizacional.

Luego se observa el segundo que son los objetivos de esta investigación en donde el general es realizar un análisis organizacional como proceso administrativo de la distribuidora Téllez en el II semestre del año 2017, así mismo se encuentran los objetivos específicos que dan respuesta al objetivo general y por consiguiente el tercer acápite, el marco teórico en donde se muestran los aspectos generales del departamento de Chontales, así como una breve historia del municipio, generalidades de la organización, clasificación de las MIPYMES, proceso administrativo, y los principales elementos de la etapa de organización.

El cuarto acápite es el diseño metodológico importante en la investigación ya que describe el carácter de la presente investigación. El quinto acápite análisis e interpretación de resultados donde se procesó toda la información de la muestra. El sexto acápite es la conclusión aquí se observa el resultado final de todo el estudio realizado y el séptimo acápite son las recomendaciones donde van dirigido a las empresas basado en los resultados finales de dicho estudio.

En este estudio se utilizó una población finita de 8 personas a las cuales ha de aplicarse la encuesta sobre los distintos aspectos a estudiar de la empresa, la encuesta consta de 21 preguntas.

## II. Antecedentes.

### 2.1. Antecedentes del tema

El pensamiento sobre las organizaciones, se originan en la antigua GRECIA. "En los tiempos del filósofo Sócrates constituían las corrientes que fueron agrupando a seres humanos ideas como la de Platón con el idealismo y Aristóteles con el empirismo. Estos pensamientos llegan hasta la edad media.

En primer lugar, los aportes de las ciencias sociales han producido, en el campo de las organizaciones, cambios de enfoques y de modelos de gestión. Tales cambios representan superación y crítica de las concepciones tradicionales, basadas en un pensamiento atomista y mecanicista. Se produce la incorporación y desarrollo del pensamiento sistémico, dinámico e integrador.

La revolución industrial contribuyó al desarrollo de la idea de la organización como un sistema cerrado, separado del ambiente. En esta concepción, el hombre era considerado como una herramienta más, un material racional económico, un apéndice de las máquinas. Chiavenato, (2002) afirma. "Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos" (p.3).

Por lo tanto, el análisis organizacional, consiste en crear puestos de trabajos que deben tener como propósito primordial promover la eficiencia de los trabajadores a través del estímulo adecuado de sus potencialidades, permitiendo que cada uno de sus miembros aporte su máxima colaboración y que los procesos internos acoplen sus esfuerzos para así desarrollarse de manera adecuada en el mercado competitivo. Rivero B. ,(2008) afirma que:

Las organizaciones para operar con efectividad en dicho mercado, crean estructuras jerárquicas que definen el tipo de tarea a realizarse, precisan las obligaciones que se derivan y analizan las necesidades científicas y técnicas en el perfil profesional; no obstante, a medida que evolucionan y se expanden aumenta su número de empleados y con ello las funciones de los cargos adquieren mayor complejidad. (p.5)

## 2.2. Antecedentes de otros estudios

Panadero (2006), con su tesis titulada “rediseño organizacional del área administrativa” en esta tesis el objetivo general es desarrollar una propuesta de rediseño organizacional de la empresa, a efecto de asignar, ordenar y coordinar todas las actividades que ésta realiza, para maximizar la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y por ende, la minimización de costos, se llegó a la conclusión la empresa en estudio carece de una misión visión y objetivos que guíen las actividades que se desarrollan y no están plasmados en documentos, por lo que el personal desconocen la existencia de los mismos.

Perez & Aguirre (2009), con su tesis titulada “propuesta de un sistema administrativo para la mueblería el sagitario”, esta tesis tiene el objetivo de ayudar al buen funcionamiento, crecimiento, desarrollo y permanencia de la mueblería, en cual se refleja la información general de la organización y especifique, jerarquice y delimite las funciones, especificando de forma detallada las actividades o tareas a desempeñar, se llegó a la conclusión se propone un Sistema Administrativo debidamente documentado en el Manual General de Organización; siendo un valioso instrumento de apoyo administrativo de comunicación y coordinación que permitirá registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información básica de la Mueblería Sagitario.

Cruz (2006) con su tesis titulada “la aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo”, esta tesis tiene como objetivo resolver la problemática que tienen las empresas de carecer de una administración eficaz, dando lugar con ello a que deficiencia en sus actividades y se llegó a la conclusión de crear un desarrolló con base a la selección de temas eminentemente administrativos y que son susceptibles de aplicación en la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo que fue objeto de estudio.

Guerrero o. a. (2007) con su tesis titulada “ una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional”, esta tesis tiene como objetivo El diseño adecuado de la estructura organizacional y sus mecanismos integradores y de control, contribuyen a mejorar la competitividad, Para concluir este trabajo, es importante decir que no existe metodología única para diseñar estructuras organizacionales y que los diseñadores deben hacer uso de toda la

creatividad y herramientas a su alcance para simplificar el proceso de diseño, implementación y control de la estructura organizacional.

Sanabia Cosio & Araujo Hernandez (2005) Con su tesis titulada “El proceso administrativo en las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor en CD. Obregón” con el objetivo de proporcionar un proceso administrativo que funcione de la manera correcta, en las pequeñas empresas no es la excepción debido a que este tipo de negocio es una gran generadora de empleo de cualquier estado como es el caso de ciudad Obregón Sonora, por lo que se llegó a la conclusión que esta investigación resulto satisfactoriamente debido a la participación de algunas empresas sucursales cuya matriz se encuentra fuera del estado, por lo tanto; este tipo de empresas poseen todos los elementos del proceso administrativo y los aplican de igual manera en cada una de sus empresas sin importar la ubicación de la misma.

Penatefiel (2004) Con su tesis titulada “Propuesta de mejora del proceso administrativo financiero de una institución de asistencia privada” con el objetivo de presentar el desarrollo de una propuesta de mejora del proceso administrativo/financiero en estas organizaciones, tomando como base a la institución denominada comunicación y redes para la educación emocional, con la finalidad de encontrar lineamientos que permitan mejorar su eficiencia y efectividad, y se llegó a la conclusión de que debido al número de personal que es poco esto genera una duplicidad de funciones, y no existe un administrador ocasionado un descuido a las áreas primordiales.

Hernandez (2011) con su tesis titulada “Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo s.c. “con el objetivo de diseñar estrategias que disminuyen sus deficiencias, las empresas cuentan con una herramienta útil para el diagnóstico empresarial, por medio del cual es posible detectar las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de emprender acciones que permitan mejorar sus resultados. Por lo que se llegó a la conclusión que el diagnostico organizacional realizado en la empresa refleja diversas fortalezas y debilidades en las áreas evaluadas por lo que se considera necesario realizar una reestructuración operativa.

### **III. Planteamiento del problema.**

El análisis organizacional dentro de las empresas, conlleva a efectuar una serie de actividades coordinadas y controladas con el grado de equilibrar el funcionamiento de una empresa y alcanzar un propósito en determinado tiempo o espacio en que se están desempeñando las actividades de cada uno de los que conforman una organización, es de gran relevancia porque ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud, contribuye a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo y así fijar responsabilidades en la ejecución de las labores, en general mejora la coordinación de las actividades de la empresa de una forma más reciente.

Ahora, ¿Qué sucedería si no realizaría un análisis organizacional en una empresa?, cuando una empresa no realiza un análisis organizacional se le dificultan sus actividades tanto de selección, reclutamiento, evaluación del desempeño, valoración de puesto, lo que conlleva a una inexistencia en la división del trabajo y una débil coordinación en los colaboradores, siendo estas etapas básicas en la organización, lo cual provocaría una enorme debilidad, pero ¿tendría la empresa que dedicar su tiempo y dinero para realizar este análisis y eliminar esta debilidad?, O simplemente ¿despedir al personal cansado y contratar personal nuevo?.

La empresa en investigación es la distribuidora Téllez ubicada en Juigalpa-Chontales en el mercado Mayales, el problema que se desarrolla en esta investigación con énfasis en los cargos multifuncionales que podría ser por tener una débil organización, uno de los problemas mencionados en micro-empresas, ya que cuando una empresa empieza a aumentar sus ganancias, el propietario no sabe cuándo aumentar su personal y termina sometiendo a sus colaboradores a cargos disfuncionales.

La distribuidora Téllez es una empresa comercializadora de granos básicos que se encarga en distribuir mercadería ya sea al detalle o al mayor. El propietario es el Señor Tomás Téllez, esta distribuidora empieza como una pequeña venta de distribuir el producto directamente al



consumo del cliente, pero poco a poco se ha especializado en las ventas al mayor vendiendo el producto a pequeñas ventas que estas a su vez venden al consumidor.

Por ser una empresa en crecimiento la distribuidora Téllez aún no cuenta con un área de recursos humanos por lo tanto los salarios a pagar y las funciones que realizan cada uno de los trabajadores están impuesto por el jefe quien los dirige y controla. A cada trabajador al entrar se le explica cuáles son las funciones a realizar sin ningún documento que compruebe dichas funciones, por lo tanto el trabajador termina ejecutando funciones que no le corresponden, otro indicio del problema es que la cantidad de colaboradores sigue siendo el mismo desde hace 6 años y no se ha tomado en cuenta el crecimiento de la empresa a lo largo de este tiempo, lo que ha provocado el sobrecargo en las funciones de los trabajadores o lo que se conoce como carga de trabajo, demasiado trabajo y poco personal para realizarlos.

Actualmente cuenta con 8 personas trabajando en el local 1 en caja, y los demás se encargan de los pedidos. El promedio en pedidos que suelen llegar al día son de 8 a 12 pedidos que necesitan ser trasladados así que el trabajo se acumula demasiado, los pedidos suelen tardar hasta 2 días en llegar al cliente después del que el cliente ha facturado, el tiempo requerido por cada pedido es aproximadamente de 6 horas y la distancia recorrer va dependiendo del lugar donde lo desee el cliente pero la mayoría de los pedidos son en Juigalpa.

Esta es una empresa legalmente constituida cumpliendo con todos sus pagos de ley, ya sea salario mínimo, vacaciones, treceavo mes y seguro laboral, de este modo establecen las nómina de pago, sin embargo en la parte administrativa-organizativa está siendo manejada de forma empírica lo que ha venido ocasionando un desorden en las actividades laborales de la organización, además cuando una empresa opta por trabajar empíricamente se ven obligada a manejar objetivos muy específicos, esto implica que la innovación no es parte importante de la empresa y este puede ser uno de los motivos por el que la distribuidora aún no ha evolucionado al pasar de los años.

A continuación, se estudiarán las consecuencias partiendo de las causas que pueden provocar los cargos mal definidos o la inexistencia de dichos cargos, desde diferentes puntos de vista

(empleados, propietario y los clientes), en la que se verán afectados tanto la empresa como los empleados, en el caso de los clientes estos solo cambiarían de proveedor:

En primer lugar se analizara el punto de vista desde el empleado, cuando se aumenta la carga de trabajo que el jefe le impone, este suele estresarse, y realiza su trabajo solo por salir del paso sin eficiencia y eficacia. Al ejercer un empleado demasiadas funciones el mismo estrés suele causarles fatiga ya sea mental o física, lo que produce mal humor, disminución de rendimiento, cansancio y una serie de disfunciones físicas; por lo cual sería una desventaja al momento del servicio del cliente, cuando solo existe un empleado encargándose de varias tareas la acumulación de trabajo sería demasiado, el tiempo de entrega ya sea del producto o servicio sería muy tardado para el cliente lo que le provocaría al empleado tener equivocaciones en muchas de sus obligaciones o tareas esto causado por el mismo estrés, y la acumulación del trabajo que tendría que hacer tardaría días para poder cumplirlos.

En segundo lugar desde el punto de vista del propietario, al hablarse de micro-empresa el propietario en la mayoría de ellas es el administrador quien administra, organiza, dirige y controla al personal, en caso de las empresas grandes existe un administrador aparte del propietario; para el propietario su principal objetivo es maximizar las utilidades y disminuir los costos incluyendo los gastos, por esta razón aumentar el personal presenta mayor gasto para su empresa y eso no es parte de su principal objetivo, por lo que busca la forma de maximizar las utilidades a corto plazo pero exponiéndolas a largo plazo, tomando en cuenta esto algunas empresas piensan que tener a un empleado enfocado en varias actividades produce un ahorro (ya que pagarían un salario en lugar de dos), también deberían de entender que dicho ahorro sería a corto plazo porque a largo plazo produce poca eficiencia en el desarrollo del trabajo de los colaboradores y esto perjudicaría el beneficio de la empresa.

Desde el punto de vista del cliente esto suele ser una gran pérdida de tiempo ya que tiene que esperar que el producto llegue a su venta perdiendo de este modo vender, por lo tanto, el cliente buscara otra empresa que le cumpla con sus necesidades, lo que contribuiría al fracaso de la empresa a largo plazo, cuando el cliente cambie de proveedor.

¿Cómo saber si se están sobre cargando las funciones en un cargo? Al sobrecargar las funciones de los empleados, la empresa debe darse cuenta enseguida ya que el empleado no

tendrá la capacidad para realizar todas las tareas, y la acumulación de dichas tareas será notable, también se notara si hay demasiada rotación de personal en ese puesto de trabajo significa que los empleados no están soportando la presión del trabajo, también cuando hay demasiadas renunciaciones que los empleados no resisten el cargo. Estas son algunas causas que provocan la necesidad de realizar un análisis organizacional.

Además que la empresa no cuente con un departamento de recursos humanos, que es lo que suele pasar en muchas micro empresas, esto no significa que no administran su personal con el que trabajan, porque ya sea empíricamente o teóricamente siempre administran su personal, pero lo que sucede en algunas empresas es que consideran al personal como maquinas que trabajan y no como seres llenos de ideas, ya que además de trabajar para el jefe, trabajan junto con ellos para cumplir un mismo objetivo, esta investigación se trata de organizar, dividir y coordinar estos recursos humanos, ya que estos son el principal elemento de importancia en una empresa, por lo que un personal organizado está contento con su trabajo atrae nuevos clientes y a su vez mayores beneficios para la empresa.

Para que una empresa cuente con un buen análisis organizacional tendría que crear un manual de funciones el cual es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en respectivos procedimientos, sistemas y normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las actividades.

En todo caso, ¿se podría considerar que la mejor alternativa para eliminar este problema es la creación de este manual de funciones? O ¿podría la empresa seguir existiendo en el mercado laboral utilizando el mismo método que ha estado realizando todos estos años?

**Formulación del problema:** ¿Cuál es el análisis organizacional como segunda etapa del proceso administrativo de la distribuidora Téllez en el II semestre del año 2017?

## IV. Justificación

El presente trabajo investigativo es de gran relevancia para organizar los recursos humanos de las empresas, el cual será útil para determinar las funciones y las actividades que un empleado está en condiciones para desarrollar dentro de su puesto de trabajo, de manera que no tengan demasiadas funciones en sus cargos, y trabajen con eficiencia y eficacia para que esto contribuya al beneficio y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El Análisis Organizacional ha dejado de ser un elemento adyacente en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, rumbo al éxito.

Este trabajo brindará un aporte metodológico a investigaciones que se realizarán posterior a esta, para comprender mejor esta problemática y apoyarse en la estructura de este trabajo investigativo, además de que este tema exista en tesis anteriores no será igual porque aquí se observa el problema desde el punto de vista de una empresa en específico.

También será útil para los administradores (que administran a la empresa y sus recursos) o dueños de las empresas (que administran directamente a la empresa) de Juigalpa que estén interesados en una mejor forma para organizar las labores de cada empleado y gestionar a cada uno de sus recursos humanos, ya sea organizarlos en las distintas funciones que les debe corresponder a cada uno, sin saturar de trabajo al otro.

Además, hay que destacar que esta investigación le será útil a la distribuidora Téllez y los colaboradores que en ella laboran en la que está basada la problemática estudiada en esta investigación que es acerca de las empresas que trabajan sin una estrategia organizacional, siendo este el factor principal para no obtener éxito.

## **V. Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un análisis organizacional como segunda etapa del proceso administrativo en la distribuidora Téllez en el II semestre del año 2017.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los elementos de organización como segunda etapa del proceso administrativo.
- Describir las características de los elementos de organización como segunda etapa del proceso administrativo.
- Diseñar un manual de funciones que oriente la gestión de los trabajadores.

## VI. Marco Teórico.

### 6.1. Aspectos generales del departamento de chontales

Departamento de Chontales ubicado en la zona central de Nicaragua está compuesto por los Municipios de Juigalpa (Cabecera Departamental), Comalapa, San Francisco de Cuapa, Santo Domingo, Villa Sandino, Acoyapa, El Coral, La Libertad, San Pedro de Lóvago y Santo Tomás. Según Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2003) Afirma que:

El departamento despliega unos 90 Km de costa en el lago de Nicaragua, entre las desembocaduras de los ríos Tecolostote y Oyate, con la punta Mayales entre ambos. Las islas en el lago son las de Puerto Díaz (Grande, Redonda y El Muerto) y la isla El Nancital que forma un archipiélago de una docena de islote bajos de diversos tamaños, próximos entre sí y a la costa. El clima en las llanerías es cálido, en invierno húmedo, con verano contrastante seco. En las elevadas aristas de Amerisque la temperatura baja a 22°C. (p.1)

El departamento de chontales también es conocido por sus bellezas tanto naturales como arqueológicas un departamento turístico y bello.

El mayor potencial turístico de Chontales se encuentra en su riqueza arqueológica, que puede generar un desarrollo importante del Arqueoturismo (Turismo arqueológico) en Nicaragua. Otro potencial es el agroturismo en sus haciendas ganaderas, asociado a la cría de ganado y la fabricación artesanal de derivados lácteos. El ecoturismo, también tiene potencial de desarrollo, principalmente en los remanentes boscosos de la cordillera Amerrique y las partes costeras del Lago de Nicaragua. (Centeno, 2011, p.2)

Por lo que se conoce como un bello departamento. “Es necesario aclarar que, el término original es “Chondal” y no como se dice actualmente; es de origen nahual, y puede traducirse como “salvaje” o “extranjero”” (Centeno, 2011, p.1). Siendo Juigalpa la cabecera departamental de Chontales.

## 6.2. Breve historia del municipio.

Existen diversas versiones en cuanto al nombre de Juigalpa. El Instituto Nacional de Información (INIDE, 2005) refleja diferentes teorías:

Los investigadores Squier y Tomas Belt afirman que su nombre tiene origen azteca que traducen como la gran ciudad. En cambio el lingüístico ingeniero Alfonso Valle señala este nombre mexicano “juigalpan” que significa criadero de caracolitos negros y por ultimo otros investigadores afirman que el nombre se deriva de voces mexicanas que significa lugar abundante de jícaros. (p.15)

Esto confirma lo anterior dicho que no existe o aún no se sabe realmente cual es el significado del nombre del municipio Juigalpa. Todas las versiones aportan para la descripción grafica de lo que realmente es Juigalpa por lo tanto no se deben omitir.

En la ciudad de Juigalpa también existen muchas historias que contienen antigüedades que hacen conocerla como una ciudad muy interesante, aunque sea una ciudad pequeña INIDE (2005) describe las antigüedades que se encuentran en esta ciudad:

Los monumentos encontrados hasta hoy en la región del actual departamento de Chontales y expuestos en el museo arqueológico de Juigalpa "Gregorio Aguilar Barea", comprueban la mezcla de dos culturas indígenas: la de los Quiribíes o Caribíes y la de los Choroteganos. Los primeros primitivos pobladores de nuestro país llegados desde California y regiones de más al norte del territorio de Estados Unidos de Norteamérica; y los segundos originarios de México y de territorios conocidos actualmente como del área histórica mesoamericana. (p.16)

Lo que ha convertido a Juigalpa como una de las mejores ciudades de Chontales tiene una extensión territorial de 726.75 km cuadrados además de contar con 20 comarcas y su actividad principal es la ganadería.

### **6.2.1. Geografía de Juigalpa.**

Juigalpa es una ciudad de Nicaragua que es cabecera departamental del departamento de Chontales desde 1887 su principal actividad es la ganadería, según Enciclopedia RED (EcuRed, 2017) lo describe como:

Juigalpa (Nicaragua). Está ubicada a 139 kilómetros de Managua, en la parte central del territorio de Nicaragua, entre la costa nororiental del Gran Lago de Nicaragua, la Cordillera de Amerrisque y los valles que traen en su descenso hacia el lago. Ocupa el primer lugar en el departamento por el tamaño de su población y el tercero de acuerdo a su extensión territorial. (p.2)

### **6.2.2. Demografía de Juigalpa.**

Juigalpa toma en cuenta indicadores para conocer la caracterización de la población, según INIDE (2008) afirma que:

Presenta cuarenta y nueve indicadores que caracterizan a la población según sexo, edad, relación de dependencia de la edad (RDE), relación niño-mujer (RNM). Se detallan además las características educativas de la población como el analfabetismo, asistencia escolar y nivel de instrucción desagregada por sexo. También se presentan las características económicas de la población de 10 años y más, incluyendo población económicamente activa e inactiva (PEA y PEI), población ocupada con trabajo permanente y temporal (desagregada por sexo y grupos de edad) y población ocupada por sexo y sectores económicos. (p.1)

### **6.2.3. Factor económico en Juigalpa**

Las personas ocupadas en la ciudad de Juigalpa o que se encuentran trabajando actualmente son según (INIDE, 2005):

El municipio de Juigalpa cuenta con la mayor cantidad de ocupados que vienen a trabajar de otro municipio con 1 120 personas, que representan el 6.1 por ciento de los ocupados que trabajan en el municipio. En Santo Tomás, Villa Sandino, El Coral y La Libertad, las personas que llegan a trabajar de otro municipio representan desde el 4.2 al 4.7 por ciento de la mano de obra ocupada para cada uno. En Acoyapa, Comalapa, San Pedro de Lóvago



y Santo Domingo los porcentajes van de 2.9 a 3.3 por ciento. Mientras que en San Francisco de Cuapa se presenta el menor porcentaje de los que llegan a trabajar de otro municipio (2.7%). (p.45)

### **6.3. Generalidades de la organización.**

#### **6.3.1. Definición**

La distribuidora Téllez es una empresa comercializadora intermediaria de productos básicos para el consumo ya sea (arroz, frijoles, maíz, galleta, aceite entre otros), cuando decimos intermediaria nos referimos a que no producen el producto si no que lo compran hecho y lo revenden al cliente, para explicar mejor este tema, según Jones & George (2006) afirman:

Los distribuidores son organizaciones que ayudan a otras a vender sus bienes y servicios a los clientes. Las decisiones que toman los administradores acerca de cómo distribuir productos a los clientes podrían tener efectos importantes en el desempeño de la organización. Por ejemplo, las compañías de paquetería como federal exprés, ups y el servicio postal son distribuidores vitales de los millones de artículos comprados y expedidos a los clientes por las compañías virtuales. (p.195)

De esta manera comprendemos mejor a lo que se refiere cuando hablamos de una empresa distribuidora, ya se entienda el concepto de distribuidora o distribuidores ahora el concepto de empresa según Gallardo (2000) quien afirma:

La empresa es un negocio, un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple. Desde el punto de vista económico, ha de ganar dinero para poder asegurar su subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos. De esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos (dirección por objetivos). (p.7)

### 6.3.2. Contexto de la organización.

Una buena organización empresarial depende de procesos y procedimientos que unidos logran los objetivos que se desean alcanzar dentro de una empresa. “la empresa dentro del campo de las organizaciones y señala que hay que considerar la empresa como un ente que necesita organización para obtener sus metas” (Campos, 2006, p.8).

Un objetivo empresarial es un resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de la organización según Campos (2006) describe la importancia como:

En la vida cotidiana hablamos de objetivo para referirnos a una meta que deseamos alcanzar. Esta idea es de fácil comprensión, teniendo en cuenta que, en nuestra vida personal, constantemente nos enfrentamos a tareas o metas que hemos de conseguir, estas metas unas veces nos vienen impuestas. (p.9)

Los objetivos empresariales con el que laboran en la distribuidora Téllez son los siguientes:

**Objetivo general:** Ser la empresa líder del mercado en distribuir los diferentes productos en los distintos puntos de ventas.

#### **Objetivos específicos:**

- a) Mejorar la planificación coordinación y control de la empresa al tener claramente determinado las responsabilidades del personal.
- b) Gestionar el dinero, manteniendo un flujo constante a la organización.
- c) Brindar calidad en el servicio que se ofrece a los clientes al momento de adquirir su mercancía.

### 6.3.3. Misión

Distribuidora Téllez es una empresa comercializadora de productos (granos básicos, golosinas, comidas enlatadas, productos para el aseo personal, útiles escolares, productos farmacéuticos, productos desechables), los cuales son distribuidos en grandes cantidades a

puestos de ventas minoristas quienes lo utilizan para revenderlos.

#### **6.3.4. Visión**

Ser al finalizar el año 2019, una de las empresas líderes en el comercio nacional y conocida como la única empresa comprometida con satisfacer las necesidades del cliente.

#### **6.3.5. Clasificación de las MIPYMES**

Las MIPYME como la definen sus siglas micro pequeñas y medianas empresas conocidas como entidades independientes con una alta predominancia en el mercado, Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC, 2013) describe las MIPYME como:

Las micro, pequeñas y medianas empresas son agentes económicos productivos con enorme potencial para el crecimiento y desarrollo del país. Se estima que las MIPYME representan más del 90% del universo empresarial, aportan cerca del 40% del PIB, aproximadamente 60% de la generación de empleo y en términos de exportaciones pueden representar hasta el 40 % del total. (p.3)

Conociendo de esta forma que el mayor porcentaje de la actividad empresarial proviene en las MIPYMES y que aportan hasta el cuarenta por ciento del producto interno bruto siendo de este modo de gran importancia para el país. Para conocer mejor de que se tratan las MIPYME, MIFIC (2013) brinda las siguientes características:

Dentro de sus características se puede resumir: rápida generación de empleo, en especial puestos de trabajo para jóvenes y mujeres, flexibilidad en sus procesos productivos facilitando su adaptación a los cambios, oportunidades y amenazas del entorno, uso intensivo de materias primas nacionales promoviendo mayor valor agregado, contribución al crecimiento con equidad, surgen del entorno familiar y tienen presencia masiva en la estructura productiva, requerimiento de bajos niveles de inversión y financiamiento para competir eficientemente. (p.3)

Lo que nos demuestra la importancia que tiene la MIPYME no solo para los empresarios sino también para la población en general. Además de esto la MIPYME cumple un enorme rol en la economía nacional MIFIC (2013) afirma:

Las MIPYME cumplen un importante rol en contribuir a reducir la pobreza e incluir a aquellos sectores de la población que están en desventaja, no puede hablarse de desarrollo si se excluyen algunos sectores sociales, y por ende si se profundizan las brechas. El desarrollo de la MIPYME puede incluir la perspectiva de equidad como uno de sus pilares básicos ante la presencia de una realidad social y económica inequitativa, y concentrarse en potenciar a grupos específicos de la población, tales como mujeres, jóvenes, personas con capacidades diferentes, y otros grupos, mediante el tratamiento diferenciado de las empresas del sector, teniendo en cuenta las particularidades señaladas. Este tratamiento diferenciado es un mecanismo necesario para alcanzar soluciones de desarrollo equitativas. (p.4)

De esta forma se conoce que gracias a la MIPYME se disminuye la pobreza contribuyendo de esta manera a la población y a su vez al país. La MIPYME se clasifica de varias formas, MIFIC (2013) las clasifica de la siguiente forma:

Clasificación por actividad económica de las MIPYME: Según el Borrador de “Política de Fomento a las PYMES” del MIFIC, 2008 un poco más de la mitad (51%) de establecimientos MIPYME están dedicados al comercio al por menor, siguiendo en importancia la pequeña industria manufacturera (17%), ubicándose el restante 32% en el sector servicios y diversas actividades. (p.5)

Así también MIFIC (2013) plantea:

Clasificación por tamaño de MIPYME: “Todo establecimiento operando como persona natural o jurídica, urbana o rural, de 1 hasta 100 trabajadores laborando en cualquier sector de la economía urbana, y se clasifican como micro, pequeña y mediana empresa dependiendo del número de trabajadores”. (p.6)

La definición de las MIPYME podrá ser posteriormente mejor precisada en la ley correspondiente, introduciendo variables relacionadas con el volumen de activos totales y nivel de ingresos. En el grupo de microempresas, se puede encontrar dos estratos claramente definidos MIFIC (2011) plantea dos estratos:

El primero corresponde a las microempresas de supervivencia, las que constituyen el estrato mayoritario y que están caracterizadas por ser unidades de subsistencia pero que son generadoras de empleos, desarrolladas en condiciones de precariedad e inestabilidad extrema, con muy baja productividad. El segundo estrato involucra a las microempresas de desarrollo, que son aquellas que realizan actividades con mayor nivel de acumulación, con mayor estabilidad y con potencial de crecimiento. (p.17)

Las pequeñas empresas han logrado introducir tecnologías en sus procesos; poseen una mayor división del trabajo, flexibilidad y mediana productividad. Un bajo porcentaje de ellas han logrado exportar. Las medianas empresas, disponen de una mayor capacidad de innovación, articulación vertical y horizontal, mayor productividad y han logrado incursionar en los mercados externos.

La heterogeneidad de las MIPYME, segmentadas y diversas, requiere respuestas diferenciadas a sus demandas y necesidades, ajustando las políticas nacionales e instrumentos, a las características específicas de cada estrato empresarial. Otra de las cosas que hay que destacar de las MIPYME es su extensión territorial MIFIC (2013) lo describe como:

Las MIPYME están ubicadas por todo el territorio nacional, pero su nivel de presencia en un territorio y otro es muy heterogéneo. Un ejemplo de esto lo constituye Managua con 42.6 % del total de las empresas en el nivel nacional. En el otro extremo se encuentran las regiones autónomas con una presencia de empresas por el orden de 2.9 % la totalidad de las empresas presentes en ambas regiones. En el resto del territorio la situación se mantiene en términos de disparidad. (p.8)

## **6.4. Proceso administrativo**

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelaciona y forman un proceso integral “Los administradores deben realizar distintas funciones debido a que es una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos como son: planeación, organización, dirección y control” (Koontz & Weihrich, 2003, p.108).

### **6.4.1. Planeación**

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos, resaltando la importancia de analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr con eficiencia los objetivos, Bustos (2003) define planeación como:

Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos. Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. (p.9)

### **6.4.2. Organización**

Comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para las personas que integran la empresa, de esta forma los responsables de la administración aseguran que todos tengan conocimiento de los papeles que han de desempeñar.

Consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos creando unidades administrativas, creando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir, es un método de la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, sirve para establecer canales de comunicación. (Bustos, 2003, p.47)

#### **6.4.2.1. Sistema organizacional**

La organización abarca lo que es el sistema organizacional el cual recibe insumos del medio ambiente (personal, materiales, dinero, información). Transforma estos insumos en (bienes o servicios), y recompensa a los miembros de la organización, pero mantener su participación. Para el organismo, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos en él y su medio ambiente (Valdez, 2016) afirma que:

El sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionando a la empresa con su medio ambiente. Un enfoque del estudio de los organismos sociales debe centrar su atención en los procesos administrativos fundamentales (planeación, organización, integración, dirección, control) que son esenciales si es que los organismos han de lograr sus objetivos y metas fundamentales. Este proceso administrativo es básico para cualquier tipo de organismo (público, privado, educativo), en el que los recursos humanos, financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos. (p.2)

#### **6.4.3. Dirección**

Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas se realice de forma eficaz. “Es el que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación y motivación” (Bustos, 2003, p.2).

#### **6.4.4. Control**

Es el establecimiento de sistemas que permite medir los resultados actuales y pasados en relación con los proyectados con la finalidad de saber si se obtuvo lo que se esperaba. “Es el encargado de decir como se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios” (Bustos, 2003, p.2).

En esta investigación la etapa que se estudia es la segunda etapa del proceso administrativo que es la organización la cual se divide en dos grandes etapas división del trabajo y coordinación.

## 6.5. Principales elementos de la etapa organización.

La organización puede ser tanto formal como informal según, Koontz & Weihrich (2006) afirma que:

La organización informal es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorables a resultados comunes, es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente, de este modo las organizaciones informales no aparecen en los organigramas. (p.244)

Esta organización se podría decir que son interacciones personales voluntarias por el personal no hay un orden ni superiores. Por otro lado, tenemos las organizaciones formales, Koontz & Weihrich (2006) afirma que:

La organización formal es la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente, pero describir a una organización como formal no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante, para proceder de manera correcta a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones. (p.243)

### 6.5.1. Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Much (2009) define a “la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización” (p.7).

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

**6.5.1.2. Unidad de mando.** Se trata de que cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación en particular solamente de una persona, esto significa que los empleados deberán recibir órdenes solo de un superior, Much (2009) afirma que



Este principio establece que, al determinar centros de autoridad y decisión, para cada función debe designarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse a más de un superior. La duplicidad de mando es similar a reportarse a un monstruo de dos cabezas. (p.2)

**6.5.1.3. Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual. Nogales (2013 ) afirma que:

La departamentalización por funciones es el criterio más utilizado para organizar actividades empresariales. Esta departamentalización abarca lo que las empresas normalmente hacen, un agolpamiento de las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa. Puesto que todas las empresas llevan a cabo la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones básicas de la empresa son producción venta y finanzas. Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos tales como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas. Dependiendo del rubro de la empresa estas designaciones cambian. (p.3)

**6.5.1.4. Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí, Nogales (2013 ) afirma que:

Se basa en la agrupación de las actividades de acuerdo con los productos y resultados ofrecidos por la empresa, su característica primordial es que requiere de una estructura flexible y cambiante, además esta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño y envergadura. (p.6)

**6.5.1.5. Geográfica o por territorios.** Usualmente se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas grandes y diferentes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales, Nogales (2013) afirma que:

Se entiende por departamentalización territorial o regional por ubicación geográfica, la sectorización de actividades de producción en atención a la operatividad para efectuar la venta de productos generados en determinada ubicación geográfica. La departamentalización con base territorial se utiliza generalmente en empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos; es especialmente atractiva para empresas de gran escala y cuyas actividades están geográficamente dispersas. Las empresas transnacionales utilizan esa estrategia. (p.5)

**6.5.1.6. Clientes.** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales, Nogales (2013 ) afirma que:

La departamentalización tomando como base a la clientela involucra la diferencia y la agrupación de las actividades según el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características que se deben tener en cuenta son: Edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc.). Los dueños y los gerentes de negocios ordenan con frecuencia las actividades sobre esta base para atender los requisitos de grupos de clientes claramente definidos. (p.4)

**6.5.1.7. Por procesos o equipos.** Al fabricar un producto, cuando el proceso o el equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo, sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera. La sección de corte en un departamento y el de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos.

**6.5.1.8. Secuencia.** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas, se requiere departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos; o, cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas

que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien una institución bancaria, con los apellidos de los cuentahabientes.

## **6.5.2. Jerarquización**

Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal; en la jerarquía eclesiástica, el termino fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la Iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados, Much (2009) define “la jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia” (p.9).

**6.5.2.1 Lineal o militar:** Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tienen la responsabilidad básica del mando. Koontz & Weihrich (2003) afirma que “es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado” (p.301). El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares ya que en la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

**6.5.2.2. Staff :** Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes. Koontz & Weihrich (2003) afirma que:

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, practicas o políticas específicas u otro asunto relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos, se puede entender mejor la autoridad funcional si se la considera una fina rebanada de la autoridad de un superior de línea. (p.302)

**6.5.2.3. Multidivisional:** Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.

**6.5.2.4. Matricial:** Esta forma de estructura es propia de grandes empresas, también se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización.

**6.5.2.5. Estructuras mixtas.** Se aprovechan las ventajas de las distintas estructuras anteriores: cada empresa nacional funciona independientemente, pero colabora y comparte capacidades con las otras empresas.

### **6.5.3. Centralización y descentralización de la autoridad.**

Estas son dos maneras opuestas de transferir poder en la toma de decisiones y de cambiar la estructura organizacional de la empresa de forma concordada, Koontz & Weihrich (2006) afirma que:

La descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada, este es un aspecto fundamental de la delegación en la medida en que no se delega autoridad se le centraliza. En todas las organizaciones existe cierto grado de descentralización, por otra parte, no puede haber descentralización absoluta ya que, si los administradores delegaran toda su autoridad, perderían su condición como tales. (p.304)

En cambio, la centralización es un proceso de transferir y asignar autoridad para la toma de decisiones a los niveles más altos de una jerarquía organizacional, Koontz & Weihrich (2006) afirma que:

La centralización como aspecto de la administración es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En este caso los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad. Además, corresponde a la concentración geográfica es característica de una compañía que opera en el mismo lugar. (p.305)

#### **6.5.4. Análisis y descripción de funciones**

El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales. Dessler & Varela (2009), conceptualiza análisis de puesto como: “El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas” (p.327).

Del mismo modo Werther & Davis (2008) conceptualiza análisis de puesto como la “Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado” (p.286); por lo tanto ambas definiciones son correctas ya que explican con claridad de lo que se trata el análisis de puesto.

El Análisis del Puesto, consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, su finalidad radica en determinar las actividades que se realizan, así como, las diversas relaciones que existen. villalovos (2012) Afirma “El objetivo primordial del análisis de puestos es mejorar el desempeño y productividad de la organización; así como ayudar y adaptar las capacidades humanas a los requisitos del puesto” (p.4).

El análisis de puesto es de gran importancia porque permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. Los principales beneficiarios según Humanos (2006) son:

Beneficios para los gerentes de departamentos, mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad, permite realizar una mejor selección del personal, facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos. Y los beneficios para los empleados, permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto, puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo. (p.3)

Para realizar un buen análisis de puestos se deben recopilar datos según humanos (2006) estos datos deben ser los siguientes:

Actividades del trabajo, Actividades y procesos del trabajo, Registros de las actividades, Procedimientos utilizados, Responsabilidad personal, Actividades orientadas al trabajador, Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo, Movimientos elementales para el análisis de métodos, Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo, Tangibles e intangibles relacionados con el puesto, Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar, Habilidades requeridas, Desempeño del trabajo, Análisis de error, Normas de trabajo, Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea, Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos), Condiciones físicas de trabajo, Requerimientos personales para el puesto, Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización. (p.4)

También se utiliza para recopilar esta información del análisis de puesto un proceso que consta de seis pasos según humanos (2006) que los menciona como:

Está compuesta por seis pasos que son: Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible. Identificar los puestos que es necesario analizar. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos. Reunir y organizar la información obtenida. Revisar la información con los participantes. Desarrollar una descripción y especificación de puesto. (p.5)

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Carrasco (2009) Conceptualiza como:

Descripción de puestos de trabajo, DPT: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades. (p.5)

A continuación, se detallan cada una de las variables que se utilizaran en este modelo de descriptor de puesto. En todo puesto de trabajo existen actividades que tienen que realizar en un periodo de tiempo determinado lo que provoca incomodidades a continuación se presentaran cada uno de los requisitos que debe cumplir y que afectan a un colaborador en una empresa tanto físicamente como mentalmente, esto comúnmente se conoce como carga de trabajo Croem (2002) afirma que:

La carga de trabajo es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. Tradicionalmente, este “esfuerzo” se identificaba casi, exclusivamente, con una actividad física o muscular. Pero hoy se sabe que cada día son más las actividades pesadas encomendadas a las máquinas, y aparecen nuevos factores de riesgo ligados a la complejidad de la tarea, la aceleración del ritmo de trabajo, la necesidad de adaptarse a tareas diferentes, etc. (p.12)

#### **6.5.4.1. Demandas físicas**

Este tipo de demandas suelen ser más importantes en los casos de los puestos de taller que en los puestos de oficina, además cabe mencionar que ahora con la tecnología se ha disminuido el esfuerzo físico ya que las maquinas realizan el trabajo manual. Uno de los factores importantes que se incluye en esta demanda es el esfuerzo físico Croem (2002) afirma que es:

Los esfuerzos físicos son aquellos que se realizan cuando se desarrolla una actividad muscular y éstos pueden ser estáticos o dinámicos. Se consideran estáticos cuando se trata de un esfuerzo sostenido en el que los músculos se mantienen contraídos durante un cierto periodo. Se consideran dinámicos cuando hay una sucesión periódica de tensiones y relajaciones de los músculos que intervienen en la actividad, como el esfuerzo desarrollado, por ejemplo, al andar o al transportar un carro. Este esfuerzo se mide por la energía consumida (pérdida de peso, energía de movimiento, etc.). (p.14)

#### **6.5.4.2. Demandas mentales.**

Para desarrollar esta demanda primero destacaremos que es la salud mental ya que para presentar deficiencias mentales se tendría que perder la salud un estado: por ejemplo, un estado de bienestar psicológico y social total de un individuo en un entorno sociocultural dado, indicativo

de estados de ánimo y afectos positivos (p. ej., placer, satisfacción y comodidad) o negativos (p. ej., ansiedad, estado de ánimo depresivo e insatisfacción) Hurrell, Murphy, Sauter, & Levi, (2005). La salud mental es de gran importancia para todos los colaboradores.

Ahora la carga de trabajo se da cuando hay demasiada acumulación de deberes del empleado, cuando las actividades que este realiza no puede terminarlas en el tiempo estipulado, entendiéndose esto se explicara lo que es una carga mental, Garcia & del Hoyo (2002) lo describe como:

Como ya hemos comentado, en los últimos años, al tiempo que se ha producido una reducción paulatina de la actividad física en muchos puestos de trabajo, han ido apareciendo nuevos puestos en los que predomina la actividad mental, de forma que el trabajo actual requiere cada vez menos esfuerzo físico y más tratamiento de información. Como consecuencia de todo ello, cada vez cobra mayor importancia el estudio de la Carga Mental de Trabajo. Como conclusión es el conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo. (p.13)

Una experiencia se considera como estresante cuando se percibe cognoscitivamente como retardadora, desafiante, amenazante, dañina o desagradable para la persona. Las personas se diferencian por sus reacciones al estrés, dependiendo del significado psicológico que tenga el evento para ellos. El grado de ansiedad que experimenta el individuo se determina por la relevancia de la situación. Un ejemplo son las situaciones de logro en las cuales el estrés puede depender de las consecuencias del éxito o fracaso.

El estrés se puede entender en términos de cuán importante es el estresor para la persona y hasta donde el evento estresor puede controlarse, es decir, qué habilidad tiene la persona para responder al estrés. “Este estrés se manifiesta en el plano fisiológico, por ejemplo, por la reactividad del ritmo cardiaco, el incremento de presión sanguínea sistólica y disminución del tono vagal” (Landsbergis, Schnall, Belkic, Baker, Schwartz, & Pickering, 2003, p.261). La respuesta al estrés es el esfuerzo de nuestro cuerpo por adaptarse al cambio o, con mayor



precisión, por mantener la homeostasis. Experimentamos estrés cuando no podemos mantener o recuperar este equilibrio personal.

#### **6.5.4.3. Condiciones de trabajo.**

Las condiciones de trabajo se refieren al medio físico dentro del cual deben desempeñarse el puesto como por ejemplo si la iluminación es adecuada, si el trabajo se hace aisladamente y si las condiciones son calurosas Por su parte, (Karasek & Theorell (2000) expresa:

Estas condiciones de trabajo tienen efectos tanto en el desempeño como en la salud del trabajador. Las altas demandas psicológicas, en combinación con el bajo control que el individuo tiene sobre su actividad laboral, aunado a un bajo nivel de apoyo, pueden generar estrés en el trabajador. (p.260)

#### **6.5.4.4. Experiencia laboral**

La experiencia laboral es el resumen de todas las experiencias de trabajo anteriores las cuales han dejado grandes conocimientos que le servirá para su vida diaria, así como para su futuro profesional. Meyer y Schwager (2007) Define:

Una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica o procedimientos de gestión de personas. Todos estos contactos así mismo con las expectativas de los trabajadores respecto a su organización en el trabajo forman la experiencia laboral global. (p.11)

Dentro del descriptor de puesto existen variables llamadas especificaciones de un puesto el cual es un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo y el perfil de la persona que se debe contratar para cubrirlo. Ac continuación veremos la diferencia entre un puesto y un cargo:

Según Gómez (2000), la descripción de cargo puede definirse como: “Un Documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones” (p.120).

En tanto, Chiavenato (2001) lo define como: Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). (p.175)

En otras palabras, no hay que equivocarse porque ambos conceptos son muy diferentes. Se mencionarán lo que debe llevar las especificaciones del puesto según Chiavenato (2000):

Requisitos Intelectuales son los que Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el ocupante debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada estos son: instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa, aptitudes necesarias. (p.113)

Además de los requisitos intelectuales Chiavenato (2000) también menciona los requisitos físicos y los define de la siguiente manera:

Requisitos Físicos: Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente, los cuales se mencionarán a continuación: esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, constitución física necesaria. (p.113)

Y por último se explican las responsabilidades implícitas Chiavenato (2000).

Responsabilidades Implícitas: Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones, tales como: supervisión de personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos valores o documentos, contactos internos o externos, información confidencial. (p.1)

### **6.5.5. Mecanismos de Coordinación**

Proceso que consiste en integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados, sincroniza acciones y adapta los medios a los fines. Su propósito se basa en lograr el desempeño coordinado de todos los trabajos que las componen, Galindo (2006) define la coordinación como “La coordinación consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones” (p.15).

#### **6.5.5.1. Adaptación mutua**

La adaptación mutua es el mecanismo más simple de todos. Se basa en que las personas tienden a coordinar sus esfuerzos de manera espontánea, sin premeditación y sin necesidad de establecer ningún tipo de reglas ni procedimientos. Mintzberg (2011) Afirma que la “Adaptación Mutua: Coordinación del trabajo mediante el sencillo procedimiento de comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse” (p.15).

#### **6.5.5.2. Supervisión directa**

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad. Mintzberg (2005) Afirma que “la supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones” (p.28).

#### **6.5.5.3. Normalización**

La normalización (también denominada estandarización) es el proceso de elaborar, aplicar y mejorar las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas, con el fin de ordenarlas y mejorarlas

#### **6.5.5.4. Normalización de los procesos de trabajos**

Con la normalización se incorpora la coordinación de las partes al programa de trabajo, reduciéndose, en consecuencia, la necesidad de una comunicación continua. Es el parámetro de diseño mediante el cual se normalizan los procesos de trabajo de la organización.

#### **6.5.5.5. Normalización de los resultados**

Es donde se especifica los resultados deseados, al especificar qué es lo que desea como tal sin especificar con mucho detalle, como lograrlo. Mintzberg (2005) Lo define como “se normalizan los resultados al especificarse los mismo, como pueda darse con las dimensiones del producto del rendimiento” (p.30).

#### **6.5.5.6. La normalización de las habilidades**

La normalización de las habilidades se coordina con diferentes trabajadores en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los trabajadores.

#### **6.5.5.7. La normalización de las normas**

Las reglas que afectan el trabajo se controlan para toda la organización en este caso en la Distribuidora Téllez y funcione de acuerdo con el mismo concepto de doctrina.

#### **6.5.5.8. Capacitación**

Las organizaciones utilizan la capacitación como una de las herramientas usuales para incorporar nuevas conductas y modificar rutinas. Por lo general, consiste en clases dictadas en el aula, a la manera escolar, aunque también puede tomar otras formas, como el entrenamiento en el lugar de trabajo o a distancia, Gore (2001 ) afirma que:

capacitación para denominar al proceso planeado y orientado a promover la adquisición de nuevos conocimientos para resolver problemas y para cuestionar los criterios a partir de los cuales son resueltos, conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo y modificarlas en parte o sustancialmente. (p.7)

#### **6.5.5.9. Rotación interna**

Entendida como la política de hacer pasar a personas por diferentes departamentos a lo largo de su vida laboral que permite cubrir las necesidades de reclutamiento y favorece la creación de una cultura en la empresa. Aunque la rotación interna raras veces es utilizada

para mejorar la coordinación, las empresas que la practican frecuente suelen tener menos problemas con la coordinación.

### **6.5.6. Instrumentos de la organización**

Son herramientas que toda empresa bien organizada deben contener estos presentan un escrito en donde se registran actividades, políticas y normas los más comunes son: organigramas, manual de funciones, manual de organización.

#### **6.5.6.1. Organigramas**

Llamados también graficas de organización, son los instrumentos que facilitan la visión global y objetiva del agrupamiento de actividades, en el se muestran los cargos de los jefes de cada agrupación con cuadros mientras con las líneas indican los canales de autoridad y responsabilidad, para realizar un organigrama en sectores privados existen los siguientes criterios

##### **6.5.6.1.1. Origen**

Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la necesidad de crear este proceso Fincowsky (2000) afirma que:

La mayoría de las organizaciones privadas llevan a cabo revisiones más o menos periódicas de su estructura y métodos de trabajo, las que traen como consecuencia modificaciones, las cuales pueden ser desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa. (p.73)

##### **6.5.6.1.2. Mecánica**

Su función principal radica en brindar un orden jerárquico el cual deben conocer los miembros de la organización Fincowsky (2000) afirma que:

Estas mecánicas se refieren a decisiones que cambian por completo la estructura de una organización, las cuales varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se

destinen a este fin. La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud conlleva la ejecución de un análisis organizacional que, si bien debe basarse en el procedimiento específico para la elaboración de organigramas, también debe considerar la integración de variables metodológicas de mayor alcance. (p.74)

#### **6.5.6.1.3. Responsables**

Estos vienen siendo los jefes de cada área o departamento según Fincowsky (2000) son:

De cambios básicos (Personal del área que hace la propuesta), de alcance medio (Personal del área afectada, personal de otras áreas relacionadas con ella y personal técnico interno especializado en la materia), globales (Personal de todas las áreas de la organización, apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos). (p.75)

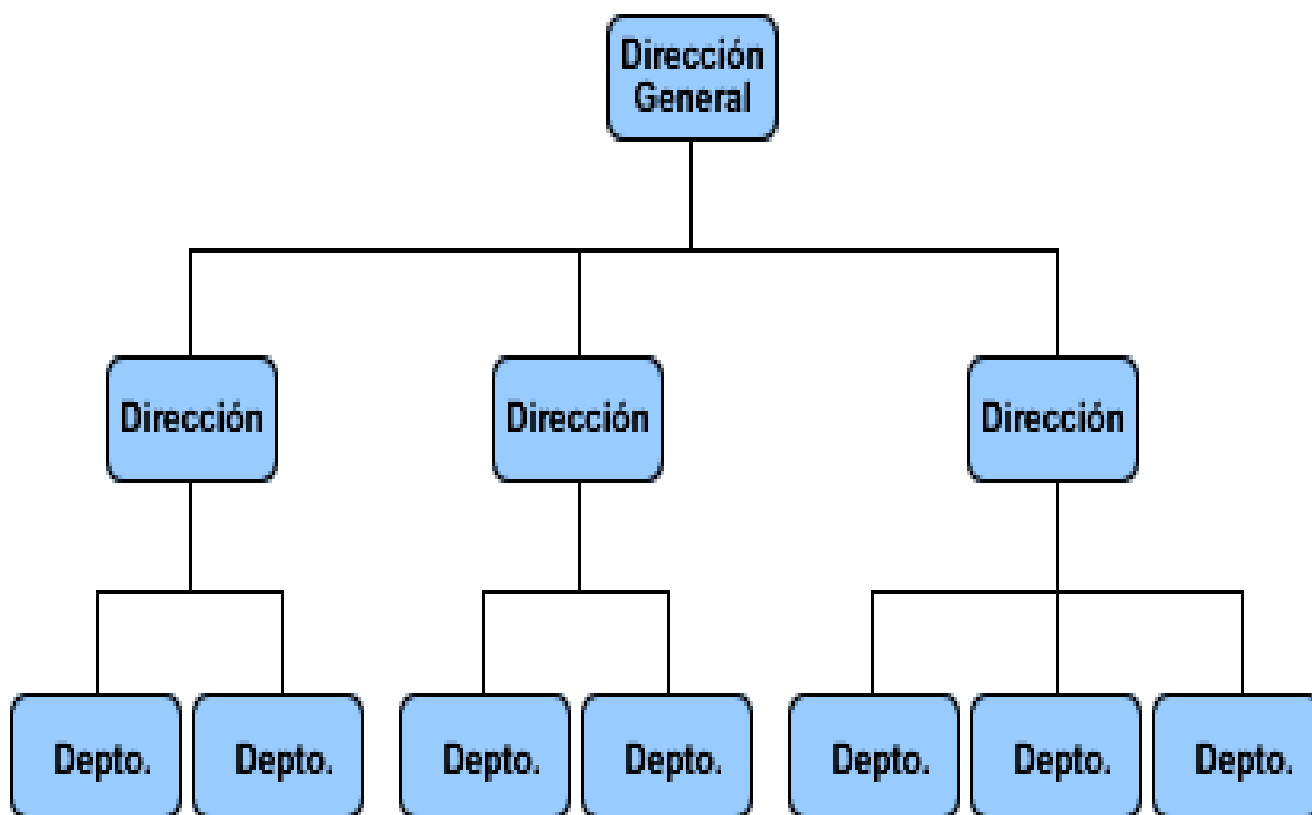
#### **6.5.6.1.4. Tipos de organigramas**

##### **Organigrama general**

El Organigrama general es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran.

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina. (Fincowski, 2009, p.126)

**Figura 1.1 Organigrama General**

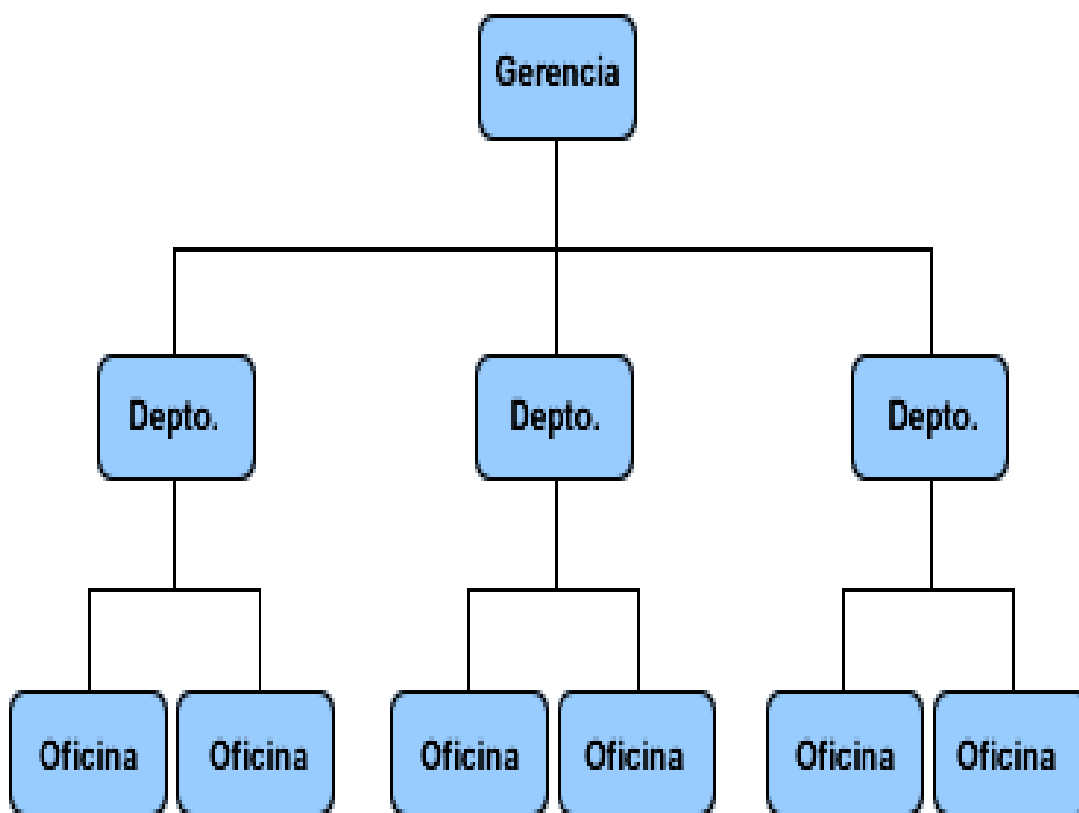


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

#### **6.5.6.1.5. Organigramas específicos**

Representan a un departamento o área puntual de la entidad y cómo este se organiza, según Fincowski (2009) “Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa, por lo tanto, representa la organización de un departamento o sección de una empresa” (p.126).

**Figura 1.2. Organigrama Especifico**



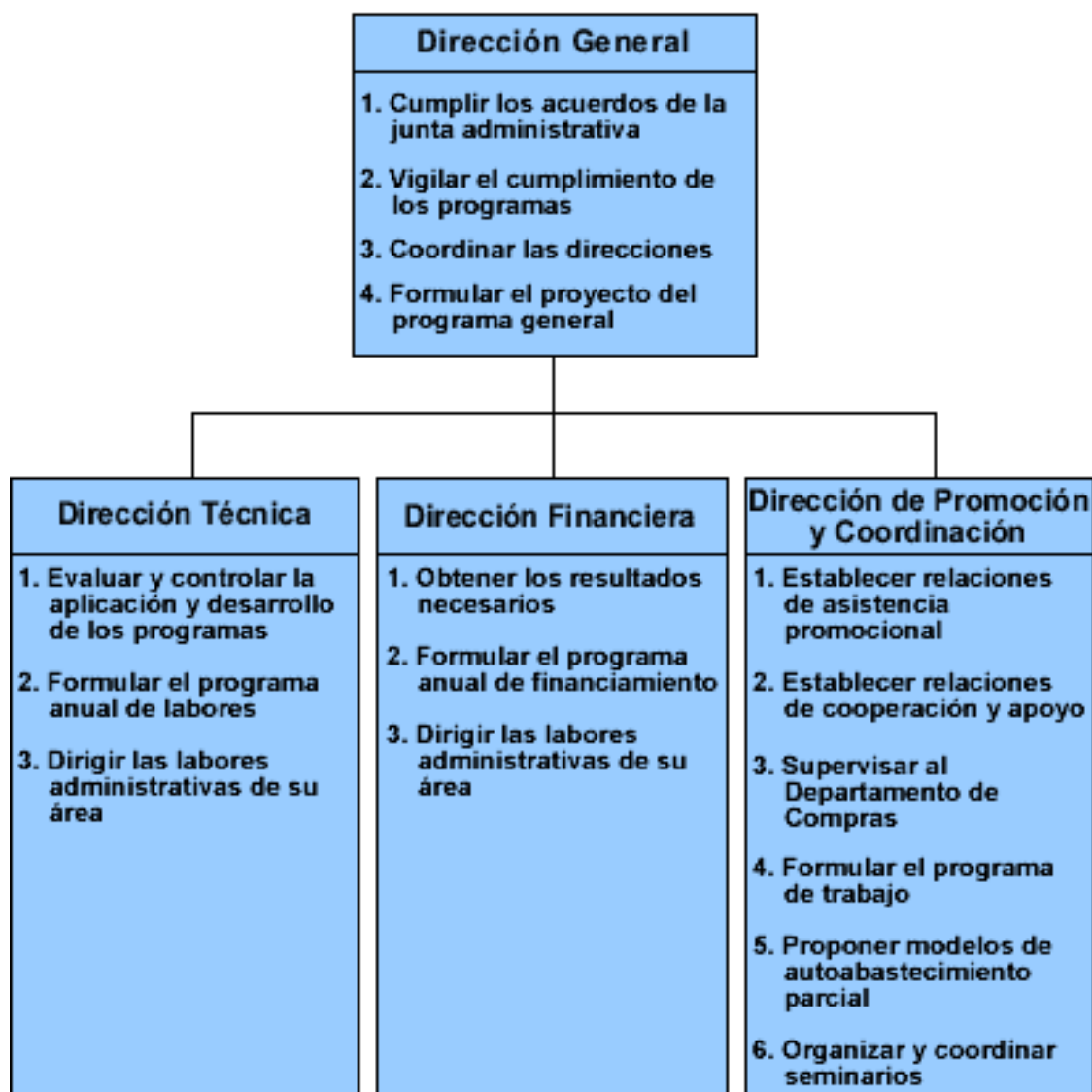
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

### **Organigrama funcional**

Organigrama funcional se denomina aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas, Fincowski (2009) “Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general” (p.126).



**Figura 1.3. Organigrama Funcional**

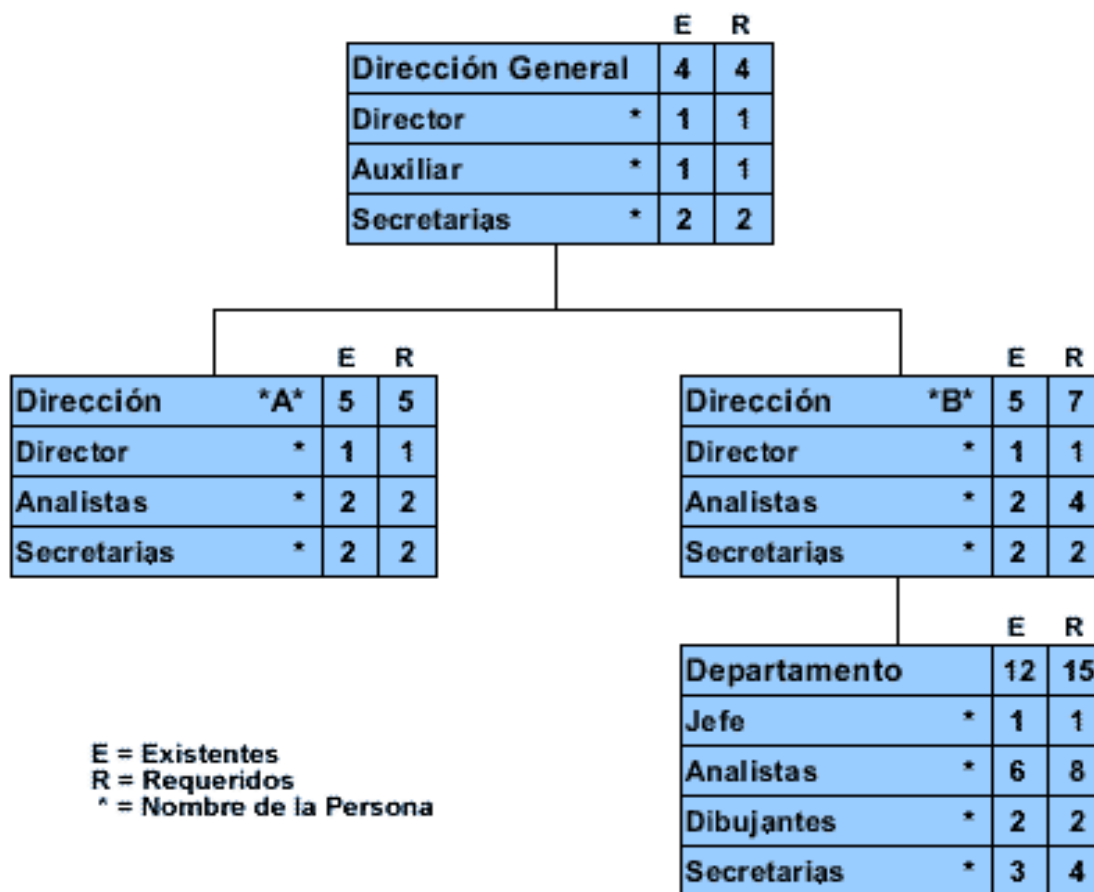


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

### Organigramas de puestos

Es donde resalta los puestos existentes y requeridos en una empresa. “Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas” (Fincowski, 2009, p, 127).

**Figura 1.4 Organigrama De Puestos**



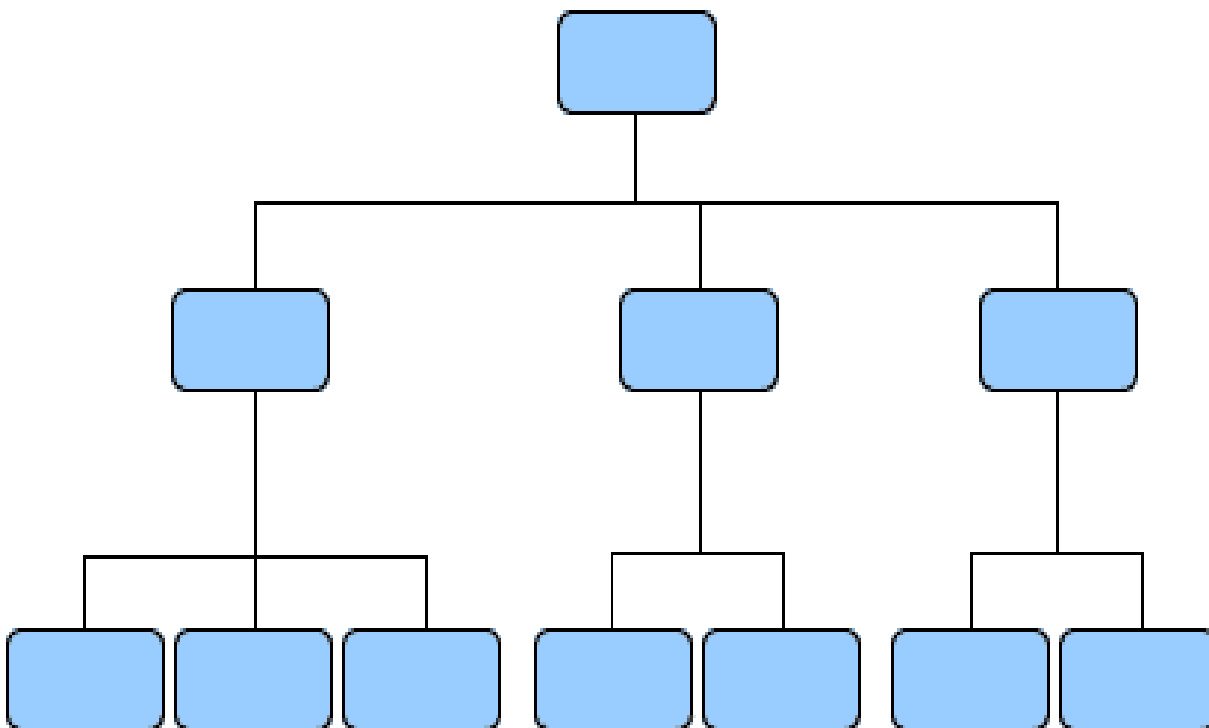
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

### Organigrama vertical

Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo, según Fincowski (2009) afirma que:

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo. (p.128)

**Figura 1.5. Organigrama Vertical**

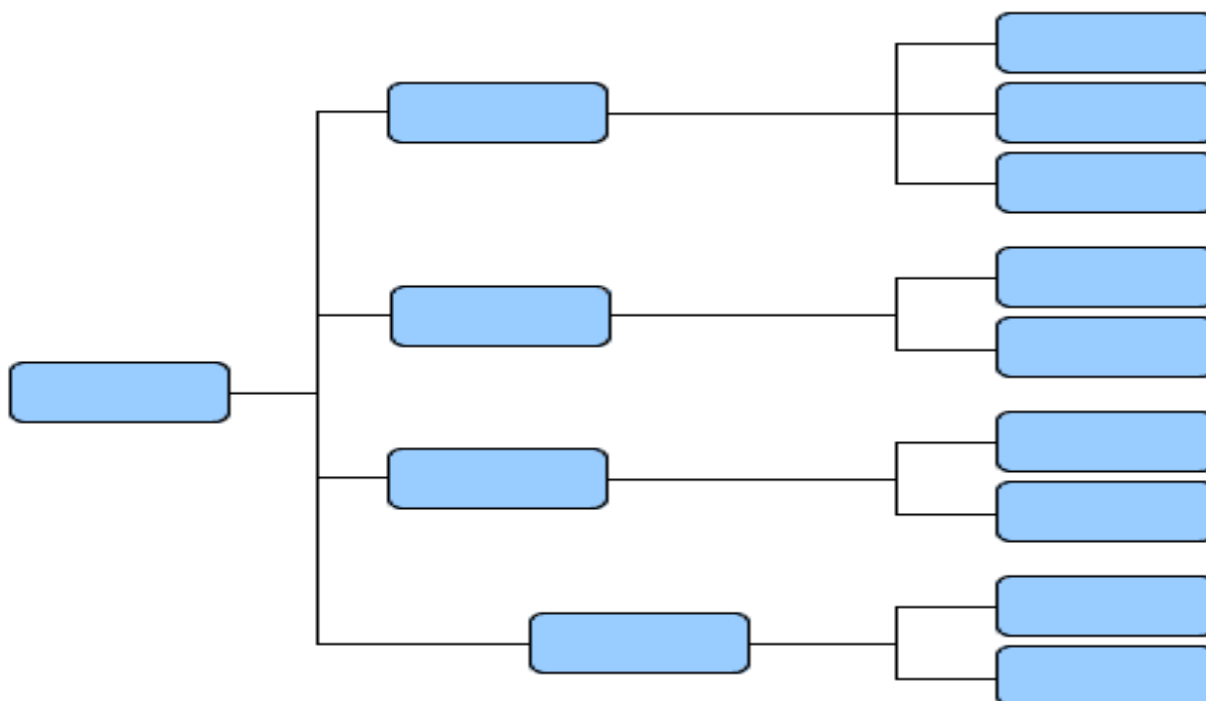


Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

### **Organigrama horizontal**

Es donde ordenan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, según Fincowski (2009) “Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente” (p.129).

**Figura 1.6. Organigrama horizontal**



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

### 6.5.6.2. Manuales administrativos

Los manuales son una valiosa herramienta técnica que, contribuye a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa, es decir, un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Según Fincowsky (2000) afirma:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (p.147)

#### 6.5.6.2.1. Manual de organización o funciones

Este es un manual básico para el funcionamiento de una organización cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización Fincowsky (2000) afirma:

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular. (p.148)

Este manual contiene una base normativa que sustenta su elaboración según Sonora (2004) afirma que:

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, en su artículo 14 establece que el Gobernador del Estado, emitirá todas aquéllas disposiciones que tiendan a regular el funcionamiento de las dependencias. El párrafo tercero del artículo arriba referido, señala que los manuales de organización deberán mantenerse permanentemente actualizados. (p.5)

#### **6.5.6.2.2. Estructura del manual de organización o funciones.**

- ✓ **Identificación:** El contenido de este manual debe contener para su identificación según Fincowsky (2000) los siguientes términos:

Logotipo de la organización, Nombre oficial de la organización, Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere), Lugar y fecha de elaboración, Número de revisión (en su caso), Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización, Clave de la forma: en primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal. (p.151)

- ✓ **Índice o contenido:** Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- ✓ **Prologo o introducción:** este es el contenido del manual Fincowsky (2000) lo define como: “Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico” (p.151).
- ✓ **Antecedentes históricos:** Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
- ✓ **Legislación o base legal:** este es básico para la creación de este manual ya que indican bases legales en las que está trabajando o sobre las que esta sostenida la empresa Fincowsky (2000) define como:

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asi mismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial). (p.151)

- ✓ **Atribuciones:** Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización , de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).
- ✓ **Estructura orgánica:** aquí se refiere a la descripción ordenada jerárquica de los empleados o unidades administrativas Sonora (2004) lo define como:

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Se recomienda no usar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la unidad administrativa. (p. 12)

- ✓ **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la

composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

- ✓ **Funciones:** Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización según (Sonora, 2004) afirma “Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate” (p.18).
- ✓ **Descriptor de puestos:** Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:
  - a) Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
  - b) Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
  - c) Funciones generales y específicas.
  - d) Responsabilidades o deberes.
  - e) Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
  - f) -Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

## VII. Preguntas directrices

1. ¿Cuáles son los elementos de organización como etapa del proceso administrativo?
2. ¿cómo son las características de los elementos de organización como etapa del proceso administrativo?



### VIII. Cuadro de operacionalización de las variables.

Al realizar una investigación, cualquiera sea el tipo de estudio, no sólo es importante identificar las variables que se toman en consideración, sino definir las con la mayor precisión posible. Operacionalizar una variable es simplemente definir la manera en que se observará y medirá cada característica del estudio y tiene un sentido práctico fundamental. (Romero, Melisa Sanchez, 2013, P.47)

Objetivos específicos	Variable	Sub-variable	Indicadores	Instrumento
Identificar los elementos de organización como segunda etapa del proceso administrativo.  Describir las características de los elementos de organización como segunda etapa del proceso administrativo.	Elementos de la organización	Organización informal	Si, No	Encuesta
		Descripción de funciones	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		División del trabajo	Si, No	
		Jerarquización	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		Unidad de mando	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		centralización	Si, No	
		Funcional	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		Lineal	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		Staff	Si, No	
		Demandas laborales	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		Condiciones trabajo	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		Estrategias empresariales	Si, No	
		Grupos de trabajo	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		Capacitaciones	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
		Instrumento de organización	Si, No	
		Organigrama	Si, No	
		Manual de funciones	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.	
Procedimiento de manual	Siempre, A veces, Casi nunca, Nunca.			

## IX. Diseño Metodológico

### 9.1. Tipo de investigación

**9.1.1. Según la naturaleza del estudio esta es una investigación descriptiva:** ya que describe los datos obtenidos y la situación actual en la que se encuentra la empresa estudiada de esta forma describe la situación exacta de las actividades, procesos y personas que incurren en el problema frecuente que afecta a la empresa. Rivero B. (2008) afirma que:

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Además, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas (test, encuesta...) o cualitativas (estudios etnográficos...). (p.21)

**9.1.2. Según el carácter de la medición es cuantitativo:** ya que se trabajó con encuestas que obtuvieron datos numéricos por lo que se utilizó el programa SPSS versión 18 que proporciono los datos estadísticos que se obtuvieron de la investigación. Rivero (2008) afirma. “La investigación cuantitativa recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado” (p.38). por lo tanto, esta investigación cumple con todas las características y es de carácter de medición cuantitativo.

**9.1.3. Según el marco que tienen lugar es de campo:** porque la investigación obtenida es del lugar de los hechos, es decir, en donde se realizó la investigación, en el caso de esta investigación el estudio se hizo en distribuidora Téllez. Arevato , Escobar, & Lopez (2008) afirma que:

La importancia de realizar una investigación de campo es identificar los factores de riesgos en el que se encuentra el trabajador en el lugar que labora, esto se hace a través de una evaluación de campo y análisis de la situación actual, con la finalidad de obtener la

información necesaria que ayude a que los factores de riesgos se minimicen, así como también mejorar la eficacia y eficiencia del trabajador y la productividad de la empresa. (p.59)

**9.1.4. Según el alcance temporal es una investigación transversal:** se dice que es transversal porque este estudio del análisis y descripción de puestos en la distribuidora Téllez tiene un tiempo definido en el cual se realizó en el primer semestre del año 2017, además el instrumento que se aplicó a la muestra una sola vez. Iglesias & Cortez (2004) definen:

Investigación transversal: Recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Este tipo de investigaciones es como una fotografía en un momento dado del problema que se está estudiando y puede ser: descriptiva o de correlación, según el problema en estudio. (p.27)

**9.1.5. Población o universo de la investigación:** La población que se tomó en esta investigación es la cantidad de trabajadores que colaboran en la distribuidora Téllez. Gonzales & Salazar (2008) describe población como. “El conjunto de datos de los cuales se ocupa un determinado estudio estadístico se llama población y está íntimamente ligado a lo que se pretende estudiar” (p.11). El número total de colaboradores de esta empresa consta de 8 personas lo que se conoce como población finita “Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades” (Fidias, 2006, p.81). Por esto se confirma que es de 8 y es finita.

#### **9.1.6. Muestra**

La muestra es la misma población ya que es pequeña y según Fisher citado por Pineda, Alvarado, & Canales (2000) afirma: “el tamaño de la muestra debe definirse de los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar de la muestra lo mayor posible, mientras más grande sea, menor será el error de la muestra” (p.112). Comúnmente para calcular una muestra en una población de muchos individuos se hace necesaria una muestra calculada con base a la siguiente formula:

$$n = \frac{(Z)^2 P*Q(N)}{(E)^2(N-1)+(Z)^2 P*Q}$$

Dónde: n: tamaño de la muestra    Z: 1.96    E: 0.05    P:0.5    N: Tamaño de la población

Pero en el caso de esta investigación    n: N es decir el tamaño de la muestra es la misma población en estudio. Según Hernández citado en Castro (2003), expresa: “si la población es menor a 50 individuos, la población es igual a la muestra” (p.69).

Dando un resultado de 8 encuestas a realizar.

**9.1.7. Tipo de muestreo aplicado es no probabilístico:** el tipo de muestreo aplicado a esta investigación será el método por conveniencia ya que se utilizó a la misma población para realizar la muestra. Todos los miembros de la población participaron en la investigación.

**9.1.8. Descripción del instrumento de investigación:** el único instrumento que se utilizó en la investigación es la encuesta Kuznick, Hurtado, & Espinal (2010) la describe como:

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. Permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario (su instrumento de recogida de datos). (p.3)

**9.1.9. Validación de la información:** La información de esta investigación se validó con el programa SPSS versión 18 del cual se utilizó el alpha de Crombach según; Bonett (2003) lo describe como:

Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. Este coeficiente estima el valor de  $P^2_{x,T}$  al evaluar la consistencia interna del conjunto de ítems o partes del compuesto; en este sentido, se corresponde con un coeficiente de equivalencia y, por lo tanto, estima la varianza que en los puntajes observados corresponde a factores comunes

de los diferentes ítems. En su momento, el coeficiente  $\alpha$  entró al campo psicométrico como un método con el cual se generalizaron varias propuestas alternativas de estimar la consistencia interna; el principal de estos predecesores es la fórmula de Kuder y Richardson número 20. (p.73)

### Alpha de cronbach

**Tabla Nº 2** Resumen del procesamiento de los casos

Casos activos válidos	5
Casos activos con valores perdidos	0
Casos suplementarios	0
Total	5
Casos usados en el análisis	5

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas que se introdujo para la validación del trabajo investigativo fueron 5 que se ve reflejada en la tabla Nº 1

**Tabla Nº 3** Resumen del modelo

Dimensión		Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
			Total (Autovalores)	% de la varianza
-	1	.925	6.844	52.650
	Total	.925	6.844	52.650

Fuente: Elaboración propia

Muestra la correlación entre cada una de las preguntas, entre más cerca de 1 este, más alto es el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado da un valor de 0.925, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad.

**9.1.10. Procesamiento de la información:** la información de esta investigación se procesó en SPSS versión 18 en donde se reflejan los datos estadísticos de cada una de las variables utilizadas en el desarrollo según rojo (2000). “El SPSS es una potente aplicación de análisis estadísticos de datos, dotada de una intuitiva interfaz gráfica que resulta muy fácil de manejar. La variedad de análisis incluidos es amplia, si bien lleva un cierto retraso respecto a otras aplicaciones en el mercado, en cualquier caso, están incluidas las técnicas más habituales” (p.2). Y se utilizó Microsoft Word 2010 para darle el formato al documento mismo (ya sea margen, sangría, tipo de letra, tamaño e interlineado), crear los cuadros correspondientes de la investigación y se utilizó el APA de Microsoft para crear la bibliografía.

## X. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se procesa toda la información obtenida de las encuestas que fueron realizadas, la cual está reflejada en porcentaje en cada tabla, pero cada dato tiene un distinto significado como se muestran

**Tabla Nº 4** edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18,25	3	37.5%
26,30	3	37.5%
31,35	2	25.0%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados son entre la edad de 18 a 30 años, lo que indica que más de la mitad de los encuestados son menores de 30 años razón por la cual el trabajo realizado en esta empresa es en su mayoría físico, así que los colaboradores deben de ser jóvenes.

**Tabla Nº 5** sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	3	37.5%
Masculino	5	62.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Otro dato que sobre sale es que el 62.5 % de estos trabajadores son de sexo Masculino por las mismas características del trabajo físico que se utiliza en la empresa, no es conveniente una mujer en este tipo de cargo. Por lo tanto, sobresale el sexo masculino.

**Tabla Nº 6** estado civil

<b>Estado civil</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casado (a)	1	12.5%
Soltero (a)	7	87.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

Por el mismo parámetro de la edad que aún son jóvenes, en su mayoría estos colaboradores aún no están casados es decir la mayoría siguen siendo solteros por lo tanto abarcan un 87.5%

**Tabla Nº 7 organización informal** ¿Considera que la organización de esta empresa es informal?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	62.5%
No	3	37.5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

El 62.5% de los colaboradores considera que toda la organización de la empresa es informal en otras palabras están laborando bajo ninguna reglamentación que los dirija.

**Tabla Nº 8 descripción de funciones** ¿Ejerce funciones asignadas a su cargo?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	4	50.0%
Casi nunca	4	50.0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los colaboradores detallan que a veces y el otro 50% que casi nunca ejercen las funciones para el cargo por el que fueron asignados lo que significa que realizan otras funciones que no les correspondía a ellos dentro de su cargo.

**Tabla Nº 9 división del trabajo** ¿Conoce usted como se realizan cada una de las funciones que le asignan?



	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	12.5%
No	7	87.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 87.5% de los colaboradores refleja que no conocen las funciones que se le asignan, lo que significa que tienen funciones múltiples sobre su cargo en otras palabras es que no realiza las mismas funciones por lo tanto no adquieren conocimiento de todas las funciones.

**Tabla № 10 jerarquización** ¿Su superior le da instrucciones sobre sus funciones a realizar?

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	12.5%
Casi nunca	7	87.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 87.5% de los colaboradores reflejaron que su superior casi nunca les da instrucciones sobre su trabajo, lo que lleva a pensar que para realizar su trabajo aprenden sobre la marcha, lo que no es muy recomendable porque cada error cometido, afecta a la empresa.

**Tabla № 11 unidad de mando** ¿Su superior controla las tareas que se le asignan?

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	7	87.5%
Casi nunca	1	12.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 87.5% de los colaboradores aseguran que su superior a veces controla las tareas que les asignan, por lo que en este aspecto la empresa puede estar bien porque se controlan las tareas asignadas, aunque no con siempre con su superior.

**Tabla № 12 centralización** ¿Conoce a su jefe inmediato?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100.0%
No	0	0.0%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores considera siempre conocen a su jefe inmediato lo que significa que existe un control en la gerencia general.

**Tabla Nº 13 funcional** ¿Se encuentran agrupadas todas las actividades que realiza según la función que ejerce en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12.5%
A veces	7	87.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 87.5% de los colaboradores reflejan que a veces se encuentra agrupadas las actividades, lo que indica que no hay una estructura básica de las actividades a realizar en su cargo.

**Tabla Nº 14 lineal** ¿En la empresa se realiza una jerarquía de línea es decir una sola persona toma todas las decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje
A menudo	2	25.0%
A veces	6	75.0%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 75% de los colaboradores consideran que a veces hay una persona que toma todas las decisiones es decir que está fallando la alta gerencia y no se está involucrando en su totalidad.

**Tabla Nº 15 staff** ¿Considera que la empresa debería utilizar un departamento que proporcione asesoría (línea staff)?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37.5%
No	5	62.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 62.5 % de los colaboradores consideran que no necesitarían un departamento de asesoría por lo que podrían realizar ellos sus acciones empresariales.

**Tabla Nº 16 demandas laborales** ¿Se sobrecargan las demandas en su trabajo ya sean físicas o mentales?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	62.5%
A veces	3	37.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 62.5% de los colaboradores consideran que siempre están sobrecargada las demandas físicas y mentales de su cargo lo que provoca baja eficiencia laboral.

**Tabla Nº 17 condiciones de trabajo** ¿Se le facilitan todas las herramientas para poder realizar sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	7	87.5%
Casi nunca	1	12.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 87.5% de los colaboradores consideran que a veces se le facilitan todas sus herramientas en este caso es muy importante para ellos por que realizan esfuerzos físicos, además de que es muy importante contar con los instrumentos necesarios para realizar un buen trabajo.

**Tabla Nº 18 estrategias empresariales** ¿Le muestran las estrategias de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	12.5%
No	7	87.5%
<b>Total</b>	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 87.5% de los colaboradores reflejan que no les muestran las estrategias de la empresa esto puede ser porque no son oficiales o que no existen. Pero esto no es bueno ya que el colaborador al no conocer las estrategias no puede ayudar a cumplirlas.

**Tabla Nº 19 grupos de trabajo** ¿Organizan grupos de trabajo para cumplir una tarea específica?

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores relejan que a veces se realizan grupos de trabajo, siendo esto beneficioso para la empresa, se motiva a los empleados desarrollando relaciones interpersonales, creando un buen clima organizacional

**Tabla Nº 20 capacitaciones** ¿Asiste regularmente a capacitaciones otorgadas por la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Según las estadísticas de las encuestas el 100% de los colaboradores en esta empresa nunca han sido capacitados, siendo esto una debilidad para dicha organización ya que las capacitaciones son de gran ayuda para que adquieran mejores conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo.

**Tabla Nº 21 instrumentos de organización** ¿Existe algún instrumento que maneja los procesos de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
No	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores afirman que no existe ningún instrumento de organización, siendo esto otra debilidad para esta, ya que estos son las partes fundamentales de toda empresa siendo estos el diseño, estructura y estrategias de la organización para incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa

**Tabla № 22 organigrama de la empresa** ¿conoce algún organigrama de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
No	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores afirma que no hay realizado un organigrama, por lo cual los empleados no tienen definida la estructura de la organización, siendo esta de gran importancia porque permite que cada miembro (colaboradores) de la empresa sepa, principalmente, quién es su jefe, a qué área pertenece, qué naturaleza de trabajo tiene que hacer.

**Tabla № 23 manual de funciones** ¿Utiliza algún instrumento que maneja las funciones de su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores afirma que no hay un instrumento o guía para los colaboradores para la ejecución de las funciones o actividades que deben de realizar

**Tabla № 24 procedimiento de manual** ¿Considera que realizaría mejor su trabajo si se estableciera un instrumento el cual le guiara acerca de las funciones a realizar?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores consideran que realizarían mejor su trabajo si existiera una guía que los ayudara a encaminar sus funciones.

## XI. Conclusiones

Se logró recoger información entre los colaboradores acerca de las actividades que realizan cada uno dentro de su cargo y el tiempo en el que deben realizarlo, para con esta información proceder a realizar un análisis organizacional que abarca cada uno de los elementos de organización.

Objetivo 1: Identificar los elementos de organización como segunda etapa del proceso administrativo.

Los elementos identificados son: organización formal e informal, departamentalización, Jerarquización, centralización y descentralización, Análisis y descripción de funciones, mecanismos de coordinación, instrumento de organización (Organigrama y manuales administrativos). Cuyos elementos contribuyen a una buena organización empresarial.

Objetivo 2: Describir las características de los elementos de organización como segunda etapa del proceso administrativo.

Habiendo identificado cada uno de los elementos de organización se procede a describirlos en base a los elementos que son implementado actualmente dentro de la empresa, para lo cual se utiliza la encuesta, con la que resulta fácil encontrar las fallas internas de la organización, se detalla a continuación los elementos en los que la empresa presenta mayor debilidad.

El 62.5% de los colaboradores afirman que no se labora bajo una organización formal, el tipo de organización detectada es informal, lo que indica que ellos realizan un conjunto de actividades personales sin un propósito común, el 87.5% expresa que a veces conoce como se realizan las funciones que le asignan, por lo tanto, la división del trabajo realizado en la empresa no se encuentra previamente establecido por lo que el colaborador no tiene conocimiento de cuáles son sus labores y como se realizan.

El 87.5% afirma que su superior no controla las tareas, lo que indica que no se está utilizando un requerimiento básico de la departamentalización, la cual, es la unidad de mando que consiste en que el superior se encargue de supervisar y dar instrucciones de dichas tareas, Según las estadísticas de las encuestas el 100% de los colaboradores en esta empresa nunca han sido capacitados, siendo esto una debilidad para dicha organización ya que las capacitaciones son

unas de las herramientas más utilizadas para incorporar nuevas conductas y modificar rutinas en los colaboradores, y de esta manera adquieran mejores conocimientos, habilidades, actitudes y conductas.

El 87.5% de los colaboradores consideran que a veces se le facilitan todas las herramientas para realizar sus labores, por consiguiente, la empresa no está prestando condiciones de trabajo adecuadas para el colaborador, por lo que tiene efecto tanto en el desempeño como en la salud del trabajador. El 62.5% de los colaboradores consideran que siempre están sobrecargadas las demandas físicas y mentales de su cargo lo que provoca baja eficiencia laboral y contribuye también a la deficiencia en la atención de la empresa en prestar buenas condiciones laborales.

El 100% de los colaboradores dentro de esta empresa no conocen su sistema de organización, es decir, organigrama o algún manual administrativo, lo que puede provocar un desorden laboral, ya que al no poseer un manual que indique su posición, funciones, responsabilidades, demanda, línea de autoridad y asesoría, el colaborador no puede laborar con eficiencia y eficacia. Se ha estado trabajando en esta empresa de forma empírica en todo el ámbito organizacional por lo que los colaboradores están desorientados al momento de realizar sus labores, no conocen su cargo y las funciones que este amerita.

De acuerdo al estudio realizado y resultados obtenidos se llega a la conclusión que se encuentra una enorme falla en todo el proceso organizativo de la empresa por lo que debería ponerse alerta a resolver la problemática organizacional.

Sin duda alguna todo recurso humano necesita de conocer cuáles son sus funciones dentro de su cargo y es allí donde comienza la eficiencia en el camino de la calidad; contando con la participación activa y entusiasta del recurso humano se puede mejorar la rentabilidad y mantenimiento en el mercado laboral de la empresa.

## XII. Recomendaciones

- ✓ Sugerir al propietario de la empresa la elaboración, aprobación y disfunción de un manual de funciones el cual guie las actividades de todos los colaboradores, a fin de lograr una mejor eficiencia, control y orden en los recursos humanos, ya que actualmente la empresa no cuenta con ninguno.
- ✓ Otro factor que contribuiría es la contratación de nuevo personal esto ayudaría a distribuir mejor el personal y dividir las funciones que están siendo cargo de una sola persona, en varias personas para disminuir la carga del actual empleado, claro que la empresa decidirá si está en condiciones de hacerlo, tomando en cuenta la cantidad de trabajo que existe en la empresa día a día, se sugiere que pueda contratar exactamente de 3 personas más para cubrir todas las funciones ya sea el trabajo en: bodega, rutas y establecimiento, que se están realizando en la empresa y de esta manera minimizar las demandas laborales que están afectando a los colaboradores y elaborar dicho manual en base a estas 11 personas que estarán ocupando los cargos.
- ✓ Dar a conocer a los colaboradores las políticas, valores y sobre todo el manual de funciones, organigrama que indique cuáles son sus jefes y cuál es su personal a cargo. Promover el uso del manual de funciones en todas las áreas de la empresa, es decir se debe considerar como un instrumento de uso permanente, realizando una jornada de información, con el fin de que todos los trabajadores, conozcan sus funciones a la hora de realizar su trabajo en pro de facilitar la ejecución del mismo.
- ✓ Se recomienda dar continuidad a las actividades que estipula el manual de funciones, así como la actualización constante de éste de acuerdo a adquirir nuevos cargos. Establecer periodos de revisiones a los manuales a fin de que se mantengan actualizados de acuerdo a los posibles cambios en los procedimientos, procesos productivos, disposiciones legales, entre otros.



### **XIII. Bibliografía**

(MIFIC) Ministerio de Fomento Industria y Comercio. (30 de Abril de 2013). Política de desarrollo a las MIPYMES. Obtenido de <http://www.mific.gob.ni>

Arevato , Escobar, & López. (2008). tesis de pregrado. Carmen Campeche.

Bonnets. (2003). sample size requirements for companing. EEUU: psychological measument.

Bustos, E. (2003). Proceso administrativo. México: M en C.

Campos, E. B. (2006). Economía empresarial. Madrid: PIRAMIDE .

Carrasco, J. C. (2009). Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo. Revista Electrónica CEMCI , 50.

Centeno, U. (07 de Julio de 2011). El blog de turismo rural en Nicaragua. Obtenido de <http://turismoruralnicaragua.blogspot.com>

Chiavenato, I. (2000). Administración de RRHH. México: Mc Graw Hill quinta edición.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. México.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Croem. (2002). administración de personal segunda edición. México: editorial continental S,A.

Cruz, L. E. (2006). la aplicación del proceso administrativo en una empresa de Guatemala. Guatemala.

Dessler, G., & Varela , R. A. (2009). Administración de RRHH enfoque latinoamericano . México : cámara nacional de la industria mexicana .

EcuRed (Enciclopedia RED). (18 de Septiembre de 2017). Juigalpa, Nicaragua . Obtenido de [https://www.ecured.cu/Juigalpa\\_\(Nicaragua\)](https://www.ecured.cu/Juigalpa_(Nicaragua))

Fincowsky, E. F. (2000). Organizacion de empresas. México: Mc GRAW\_Hill interamericana.

Fincowsky, E. F. (2009). Organización de empresas Tercera edicion, México: Mc GRAW\_Hill interamericana

Galindo, L. M. (2006). organizacion: diseño de organizaciones de alto rendimiento. mexico: trillas.

Gallardo. (2000). Fundamentos de la administración. Departamento de economía y administración de empresas. México.

- García, & del Hoyo. (2002). la carga mental del trabajo. Madrid: INSHT Madrid edita .
- Gonzales, & Salazar. (2008). tesis de grado. Cumana: universidad oriente del núcleo de sucre.
- Gore, e. (2001). La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones,. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Guerrero. (2010). Gestión de talento humano. México: CPC, 1026.
- Guerrero, o. a. (2007). Metodología para el diagnóstico Y diseño de una estructura organizacional. México.
- Heredias , & Arias . (2010). los salarios y la evolución de puestos. México : unidad 10.
- Hernández, E. C. (2011). Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo s.c. león.
- Humanos, l. r. (2006). La web de los recursos humanos y el empleo. Obtenido de consultas.rhhweb@gmail.com
- Hurrell, Murphy, Sauter, & Levi. (2005). enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo . México: salud mental.
- Iglesias , & Cortez. (2004). generalidades sobre metodología de la investigación . México: tesis de postgrado.
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) . (2003). Características del departamento de Chontales. Managua, Nicaragua : www.inec.gob.ni.
- INIDE (Instituto Nacional de Información de desarrollo). (Marzo de 2008). Juigalpa en cifras. Managua: <http://www.inide.gob.ni>.
- Instituto Nacional de Información [INIDE]. ((2005)).
- Jones, & George. (2006). Administración contemporánea cuarta edición. Mexico: MCGRAN-HILL interamericana editores.S.A de CV.
- Karasek, & Theorell. (2000). stres productve and reconstruction of working. nueva york: Basic books.
- Koontz, & Weihrich. (2003). Administración una perspectiva global 12a . México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). Administración (una perspectiva global). México: Mc Graw Hill.

- Kuznick, Hurtado, & Espinal. (2010). encuesta de tipo social en traductología . Barcelona: universidad autónoma Barcelona.
- Mintzberg, H. (2 de febrero de 2011). Obtenido de Estructura, fuerza, formas de las organizaciones eficaces: <https://danielcastellar.files.wordpress.com/2011/02/unidad-2-mintzberg.pdf>
- Mintzberg, H. (abril 2005). La Estructuración de las Organizaciones. España: Ariel, S.A.
- Much, L. (2009). Organización lourdes . España: PRENTICEL-HALL.
- Nogales, B. (11 de Julio de 2013 ). Administración. Obtenido de bellynogales.blogspot.com
- Panadero, I. G. (2006). Rediseño Organizacional Del Área Administrativa. Guatemala.
- Penatefiel, T. V. (2004). Propuesta de mejora del proceso administrativo financiero de una institucion de asistencia privada . Mexico .
- Perez, C., & Aguirre, G. (2009). Propuesta de un sistema administrativo para la muebleria el sagitario . mexico .
- Pineda , Alvarado, & Canales . (2000). metodologia de ;la investigacion, manual para el desarrollo del personal . Washington: organizacion panamericana de la salud.
- Rivero, B. (2008). metodologia de la investigacion . Pochester : Shalom .
- Rivero, B. (2008). Metodologia de la investigacion . Pochester, New York : Shalom.
- Sanabia Cosio, A. A., & Araujo Hernandez, E. A. (2005). El proceso administrativo en las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor en CD. Obregon. Obregon, Sonora.
- Sonora, e. (2004). Guía para la elaboración de manual de organización. hermosillo: secretaria de controlaria general.
- Villalovos, A. G. (Junio de 2012). UAECH. Obtenido de [www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)
- Werther, W., & Davis , K. (2008). Administración de RRHH sexta edición. México: interamericana editores S.A. de C.V.

# XIV. Anexos

**Propuesta de acción**  
**Manual de funciones**

*Propuesta de manual de funciones*

*a*

*Distribuidora Téllez*

 <i>Distribuidora Téllez</i>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN</b>	<b>Código: DT-M-21-01</b>
		<b>Fecha: 25 de Nov del 2017</b>
		<b>Página 1 de 24</b>

# Manual de organización o funciones

Juigalpa Chontales

25 de Noviembre del 2017

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN</b>	<b>Código: DT-M-21-01</b>
		<b>Fecha: 25 de Nov del 2017</b>
		<b>Página 2 de 24</b>

## Índice

I.	Introducción.....	1
II.	Objetivo del manual de organización.....	2
III.	Estructura del manual de organización o funciones.....	2
	3.1. Antecedentes Históricos.....	2
	3.2. Legislación o base legal.....	3
	3.3. Atribuciones.....	3
	3.4. Estructura orgánica.....	4
	3.4.1. Cuadro de los órganos y el total de trabajadores.....	5
	3.5. Organigrama.....	6
IV.	Descriptor de puesto.....	7



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 3 de 24**

## I. Introducción

El Manual de Organización o Funciones de la Distribuidora Téllez, se ha elaborado para alcanzar los fines y objetivos, que será de gran relevancia para diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión y claridad exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que integran la Empresa, con la finalidad que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo que conlleven a lograr esos propósitos y metas.

Este manual da a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas, define claramente su organización y funciones y brinda información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa

El Manual de Organización y Funciones, debe constituirse para los miembros de la alta dirección, funcionarios y trabajadores de la Empresa porque permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien y así siendo como fuente permanente de lectura, consulta y seguimiento que permita una adecuada actualización de acuerdo a las modificaciones o de inducción de personal nuevo.



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 4 de 24**

## **II. Objetivo del manual de organización**

Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad de tarea, etc. Y definir la estructura orgánica formal y real de empresa que establezcan los niveles Jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.

## **III. Estructura del manual de organización o funciones**

### **3.1. Antecedentes históricos de la empresa**

El propietario de esta empresa el señor Tomas Téllez originario de Juigalpa, inicia con una pequeña pulpería la cual era ubicada en su casa de habitación a partir de una visión y misión, empieza a ahorrar y compra un establecimiento en los andenes del hospital Juigalpa-Chontales, en el cual trabajaba con un solo colaborador, distribuyendo mercadería solo al detalle, posteriormente compro un establecimiento en mercado mayales en donde se utiliza para facturar y comprar productos al detalle y un terreno detrás de las bodegas de coca cola en donde se encuentra ubicado actualmente y construyo una bodega en donde se encuentran divisiones por cada producto que vende pero en mayores volúmenes, en este lugar se efectúan las ventas al mayor, en este estado ya se dedica mayormente a las ventas por mayor que a las ventas al detalle distribuyendo actualmente a 10 rutas que salen a vender a otros lugares, teniendo una propia, y abasteciendo alrededor de 40 pulperías.





# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 5 de 24**

## **3.2. Base Legal**

Art. 2, 5 y 7 Ley N° 280, ley de comercialización de granos básicos, de 10 de diciembre de 1997, publicado en la Gaceta N° 26 de 9 de febrero 1998. (Sin reforma)

Art .2, 3, 4, 5, 8, 9 y 10 Ley N° 539, ley de higiene y Seguridad, del 12 de mayo del 2005, publicado en la gaceta N° 225 del 20 de noviembre del 2006. (Sin reforma)

Art. 5, 89, 129, 130 Ley N° 453, ley de promoción fomento y desarrollo MIPYME, publicada en la gaceta diario oficial, N°28, del 08 de febrero del 2008.

Ley N° 185, código del trabajo, de 5 de septiembre 1996, publicada en la gaceta N° 205 del 30 de octubre de 1996. (Sin reforma)

## **3.3. Atribuciones**

Distribuidora Téllez comienza a asumir sus atribuciones en el año 2000, como una mini-distribuidora, con una inversión de 800000, inscrita en la Alcaldía de Juigalpa en la fecha 18/10/2000, con una visión de mayor producción y superación implementando estrategias para su desarrollo como distribuidora, aumentando su capital y oportunidades de trabajo, así mismo inicia como distribuidora intermediaria en la Ciudad de Juigalpa Chontales, teniendo una alta demanda a nivel local.



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 6 de 24**

## 3.4. Estructura orgánica

### Órganos de Dirección

- ✓ Dirección general o propietario

### Órganos de línea

- ✓ Dirección de venta
- ✓ Dirección de administración
- ✓ Almacén

### Órganos de apoyo

- ✓ Vendedor de campo
- ✓ Conductor
- ✓ Caja
- ✓ Bodeguero
- ✓ Ayudante



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

Código: DT-M-21-01

Fecha: 25 de Nov del 2017

Página 7 de 24

## 3.4.1. Cuadro de los órganos de la empresa y el total de trabajadores

### Distribuidora Téllez

Propietario: Tomas Téllez

Número de empleados	Nombre de los cargos
<b>Órganos de Dirección</b>	
1	Dirección General
<b>Órganos de línea</b>	
1	Dirección de venta
1	Dirección de Administración
1	Almacén
<b>Órganos de apoyo</b>	
1	Vendedor de campo
2	Conductor
1	Caja
1	Bodeguero
2	Ayudante
<b>11</b>	<b>Total de empleados</b>



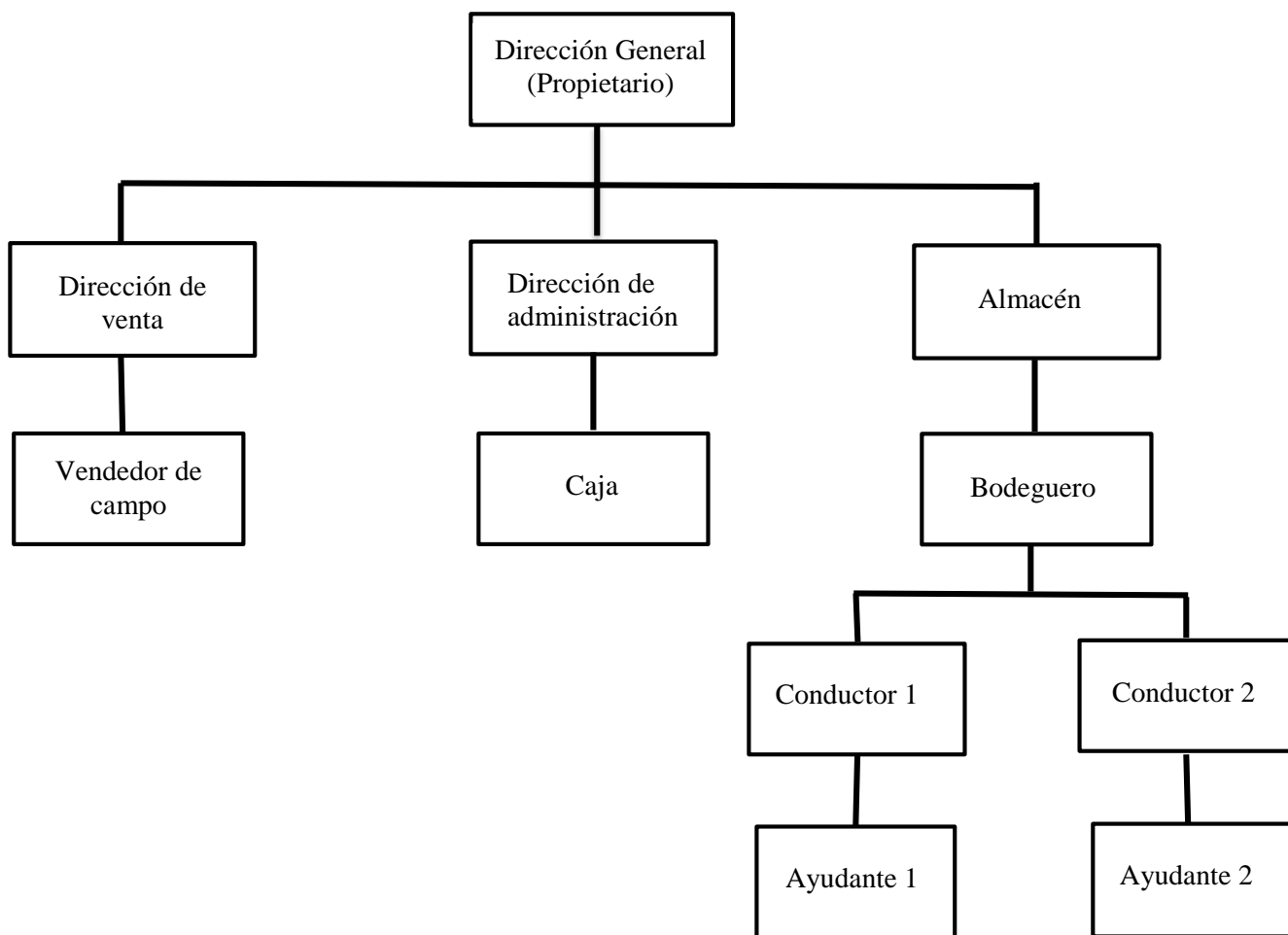
# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

Código: DT-M-21-01

Fecha: 25 de Nov del 2017

Página 8 de 24

## 3.5. Organigrama





# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 9 de 24**

## IV. Descriptor de puesto

### Manual de Funciones

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Director General
Dependencia	De nadie
Número de cargos	Uno
Reporta a (Nombre del cargo)	Con nadie
Supervisa a	Director de venta, admón. y almacén.
Se relaciona con	Director de venta, admón. y almacén.
En caso de emergencia deberá ayudarle a	Director de administración y caja.
<b>Objetivo de cargo</b>	
Planear, organizar, dirigir y controlar al personal, de seguridad, manejo financiero, provisión de recursos y administración de personal, de acuerdo a las normas organizacionales.	
<b>Funciones específicas</b>	

- Coordina, supervisa y evalúa las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad.
- Coordina el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos y velar por la correcta aplicación de las normas y procedimientos vigentes
- Coordina y realiza las investigaciones y prepara los informes de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- Aplica conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado.

### Requisitos

Requisitos de formación	Lic. Administración de empresa
Requisitos de experiencias	Dos años de experiencia profesional relacionada y certificada
Requisitos físicos	Los numéricos, de lengua, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía.
Requisitos mentales	Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 11 de 24**

## Manual de Funciones

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Director de venta
Dependencia	Dirección General
Número de cargos	Uno
Reporta a (Nombre del cargo)	Director general
Supervisa a	Vendedor
Se relaciona con	El área de administración, área de Almacén
En caso de emergencia deberá ayudarle a	Vendedor de campo.
<b>Objetivo de cargo</b>	
<p>Es la persona encargada de cumplir con las metas de ventas determinadas por la Gerencia Comercial y marketing para la área de ventas nacionales, e institucionales, a través de la eficiente administración del departamento y sus fuerzas de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes y un servicio de ventas y post venta de excelencia.</p>	
<b>Funciones específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecuta y controla los planes comerciales de la empresa</li> <li>-Posiciona los productos de la comercializadora a nivel nacional</li> <li>- Organiza y dirige el equipo comercial, formando y motivando al mismo</li> <li>-Negocia personalmente los contratos comerciales con grandes clientes</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	
Requisitos de formación	Titulado en marketing, área de almacén.
Requisitos de Experiencia	Dos de experiencias en el área de venta

Requisitos físicos	Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.
Requisitos mentales	capacidad numérica, de lenguaje, y conocimientos básicos de las actividades de los subordinados; además conocimientos y desarrollo de relaciones humanas y ventas.





# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 13 de 24**

## Manual de Funciones

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Director administrativo
Dependencia	Dirección General
Número de cargos	Uno
Reporta a (Nombre del cargo)	Director general
Supervisa a	Cajero
Se relaciona con	Director de venta y almacén
En caso de emergencia deberá ayudarle a	Caja
<b>Objetivo de cargo</b>	
<p>Coordinar el área financiera de la dirección ejecutiva seccional con el fin de contribuir con el logro de los objetivos establecidos por la entidad y marco legal consultando los principios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia, además de incorporar un sentido de acompañamiento del proceso de venta</p>	
<b>Funciones específicas</b>	
<p>-Coordina, supervisa y evalúa las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad.</p> <p>-Coordina la, organización, ejecución y Control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y administrativas de la dependencia o grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</p> <p>- Coordina y realiza las investigaciones y prepara los informes.</p> <p>-Aplica conocimiento, principios y técnicas de disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado.</p> <p>Realiza el estado de resultado y el balance general</p>	

Requisitos	
Requisitos de formación	Lic. Administración de empresa y contabilidad
Requisitos de experiencias	2 año de experiencia laboral
Requisitos físicos	Ninguno
Requisitos mentales	Facilidad de comunicación oral y escrita, Habilidad numérica y analítica.



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 15 de 24**

## Manual de Funciones

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Jefe de Almacén
Dependencia	Dirección General
Número de cargos	Uno
Reporta a (Nombre del cargo)	Director General
Supervisa a	Bodeguero 1 y 2
Se relaciona con	Área Administración, área de ventas
En caso de emergencia deberá ayudarle a	Bodeguero
<b>Objetivo de cargo</b>	
Organiza, coordina y dirige las actividades del almacén. Es responsable por el recibimiento, almacenamiento y distribución de equipos, materiales que se adquieren en la instalación. Para hacer valer la estrategia logística de la empresa tiene que conocer diferentes técnicas y métodos de gestión del almacén para poner en práctica aquellas que generen un mayor control de stocks y una mejora del servicio al cliente.	
<b>Funciones específicas</b>	

- La dirección de las operaciones de entrada y salida de la mercancía. Lo que incluye la elección y posterior supervisión de los procedimientos de manipulación de la mercancía en su recepción y en su expedición; el control de la preparación de los pedidos y su posterior carga en los vehículos de transporte; además de un control de calidad de los productos recibidos.

El control de la circulación de los vehículos que transporta la mercancía de manera que esta resulte rentable y que cumpla con los criterios de seguridad.

La verificación del cumplimiento de las ordenes de pedidos, asegurándose que los procedimientos planeados se cumplan en el tiempo, con la calidad y la seguridad prevista.

El control sobre el mantenimiento del almacén para evitar errores y agilizar los procesos de recepción de las mercancías y preparación de los pedidos.

- Decide sobre los recursos que se deben emplear, ya sean medios materiales o humanos.

- Decide sobre los procedimientos de control de inventario y supervisa su cumplimiento.

Decidiendo también la ubicación de la mercancía en el almacén, teniendo en cuenta las características de la misma y las manipulaciones que vaya a sufrir

Requisitos

Requisitos de formación	Técnico o Lic. En administración de empresas
Requisitos de experiencia	Al menos debe tener 1 año de experiencia
Requisitos físicos	Caminar constantemente y estar sentado/parado periódicamente, requiere de un grado de precisión manual y medio visual.
Requisitos mentales	Agilidad mental, Para expresarse oralmente, Capacidad de organización.



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 17 de 24**

## Manual de Funciones

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Vendedor de campo
Dependencia	Área de ventas
Número de cargos	Uno
Reporta a (Nombre del cargo)	Director de ventas
Se relaciona con	Director de Venta
En caso de emergencia deberá ayudar a	Almacén
<b>Objetivo de cargo</b>	
Responder por todas las gestiones de ventas y desarrollar una labor cobertura asistiendo los clientes asignados y visitando clientes potenciales.	
<b>Funciones específicas</b>	
<p>-Toma los pedidos en los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados, tomar inventario de productos en los clientes.</p> <p>-Asesora a los clientes en la venta.</p> <p>-Informa sobre las actividades promocionales a los clientes.</p> <p>-Realiza merchandising en las tiendas de los clientes (revisar fechas y rotación de producto).</p> <p>-Responde por el desarrollo de la zona asignada.</p>	
<b>Requisitos</b>	
Requisitos de formación	Administrador, Contador público, comerciante con buen manejo de relaciones sociales.
Requisitos de experiencia	Dos año de experiencia

Requisito físico	Esfuerzo físico considerable al permanecer de pie, y caminando o de trasladarse de un lugar a otro.
Requisito mental	Requiere un esfuerzo mental que exige concentración intensa en tiempo laborable



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 19 de 24**

## Manual de Funciones

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Conductor
Dependencia	Área de almacén
Número de cargos	Dos
Reporta a (Nombre del cargo)	Bodeguero
Se relaciona con	Con almacén
En caso de emergencia deberá ayudar a	Ayudante
<b>Objetivo de cargo</b>	
<p>Conducir el vehículo asignado por el proyecto cumpliendo con el código del tránsito y manual de vehículos de la empresa. Velar por la seguridad de su persona y acompañantes. Responsable del traslado de los pedidos.</p>	
<b>Funciones específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atiende a las solicitudes de transporte que le sean asignadas por su jefe inmediato o por quien este delegue.</li> <li>-Entrega el pedido en orden y completo, si falta algo después que él ha recibido tendrá que pagar el producto.</li> <li>-Informa a la oficina encargada de mantenimiento y reparación de los vehículos</li> <li>-Solicita oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.</li> <li>-Controla las funciones del ayudante para lograr mejor su objetivo.</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	
Requisitos de formación	Bachiller y licencia de conducir vigente
Requisito de experiencia	Experiencia demostrable de un año como conductor

Requisito físico	Esfuerzo físico esporádico que eventualmente pudiera comprometer la salud del trabajador.
Requisito mental	Requiere un esfuerzo mental que exige concentración en periodos cortos.





# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 21 de 24**

## Manual de Funciones

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Cajero
Dependencia	Director de administración
Número de cargos	Uno
Reporta a (Nombre del cargo)	Director administrativo
Supervisa a	Nadie
Se relaciona con	Director administrativo
<b>Objetivo de cargo</b>	
Es una persona responsable de sumar la cantidad debida por una compra, carga al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercaderías o servicios proporcionados.	
<b>Funciones específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lleva en orden las cuentas.</li> <li>-Mantiene una buena relación con los clientes.</li> <li>-Cobra las ventas de la mercadería.</li> <li>-Mantiene e informa de los estados financieros diarios al gerente general</li> </ul>	
<b>Requisito</b>	
Requisito de formación	Lic. Contabilidad o de técnico de banco y finanza.
Requisito de experiencia	Un año en servicio de contabilidad.
Requisito físico	Estar la mayor parte sentado en escritorio.
Requisito mental	Requiere un esfuerzo mental que exige concentración en periodos largo.



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN

**Código: DT-M-21-01**

**Fecha: 25 de Nov del 2017**

**Página 22 de 24**

## Manual de Funciones

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Bodeguero
Dependencia	Área de almacén
Número de cargos	Uno
Reporta a (Nombre del cargo)	Jefe de almacén
Supervisa a	Conductor 1 y 2
Se relaciona con	Almacén y conductor
En caso de emergencia deberá ayudar a	Almacén
<b>Objetivo de cargo</b>	
Mantener el resguardo de los bienes materiales (productos para comercializar) adquiridos por el servicio para luego distribuirlos	
<b>Funciones específicas</b>	
<p>Mantiene los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otro, que permanecen en bodegas del servicio, actualizados.</p> <p>Informa oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>Mantiene actualizado el inventario general de bodega, informando de este inventario a su jefatura directa.</p> <p>Mantiene al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de los productos en bodegas (copias de factura).</p> <p>Verificación y chequeo de mercaderías en relación a requerimientos.</p>	
<b>Requisito</b>	
Requisito de formación	Técnico en contabilidad

Requisito de experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares, gestión de almacén
Requisito físico	Estar caminando constantemente, levantando peso periódicamente y requiere un grado de precisión manual.
Requisito mental	Se requiere un poco de concentración

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIÓN</b>	<b>Código: DT-M-21-01</b>
		<b>Fecha: 25 de Nov del 2017</b>
		<b>Página 24 de 24</b>

**Manual de Funciones**

<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Ayudante
Dependencia	Conductor
Número de cargos	Dos
Reporta a (Nombre del cargo)	Conductor
Supervisa a	Nadie
Se relaciona con	Conductor y ayudantes
En caso de emergencia deberá ayudar a	Bodeguero
<b>Objetivo de cargo</b>	
Trasladar en orden y en buen estado la mercadería junto con el chofer hasta el lugar donde el cliente lo desee.	
<b>Funciones específicas</b>	
<p>Carga el producto de bodega al camión donde va a ser trasladado</p> <p>Cuida que el producto llegue en buen estado al cliente</p> <p>Es responsabilidad de él que el pedido llegue completo al cliente después de ser recibido</p> <p>Descarga y acomoda la mercadería donde el cliente lo desee.</p>	
<b>Requisitos</b>	
Requisitos de formación	Ninguno
Requisitos de experiencia	Ninguno
Requisitos físicos	Estar caminando constantemente, levantando peso periódicamente y requiere un grado de precisión manual.
Requisitos mentales	Se necesita concentración.

## Cronograma

Actividades	Meses (semanas)																		
	Agosto				Septiembr				Octubre				Noviembre				Enero		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Formulación del problema	*																		
Antecedentes		*																	
Planteamiento del problema		*																	
Justificación		*																	
Objetivos			*																
Marco teórico					*														
Preguntas directrices					*														
Cuadro de operacionalización					*														
Diseño metodológico						*													
Aplicación del instrumento								*											
Análisis e interpretación de resultado											*			*					
Introducción														*					
Conclusión														*					
Recomendación														*					
Bibliografía														*					
Propuesta														*					
Cronograma														*					
Presupuesto														*					
Entrega para última revisión														*					
Última revisión															*				
Última entrega																		*	

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-FAREM-CHONTALES**



**ENCUESTA**

Somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Managua (FAREM-CHONTALES), estamos realizando una investigación sobre la percepción que tienen los colaboradores acerca del análisis organizacional implementado actualmente en la Distribuidora Téllez.

**I. Datos generales**

**a) Edad**

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> De 18 a 25 años | <input type="radio"/> De 31 A 35 años |
| <input type="radio"/> De 26 a 30 años | <input type="radio"/> De 36 a 40 años |

**b) Sexo**

- Femenino
- Masculino

**c) Estado civil**

- Casado (a)
- Soltero (a)

## II. Desarrollo de la encuesta

### a) Elementos de la organización

1. ¿Considera que la organización de esta empresa es informal?

- Si  No

2. ¿Ejerce funciones asignadas a su cargo?

- Siempre  A veces  
 Casi nunca  Nunca

3. ¿Conoce usted como se realizan cada una de las funciones que le asignan?

- Si  No

4. ¿Su superior le da instrucciones sobre sus funciones a realizar?

- Siempre  A veces  
 Casi nunca  Nunca

5. ¿Su superior controla las tareas que se le asignan?

- Siempre  A veces  
 Casi nunca  Nunca

6. ¿Conoce a su jefe inmediato?

Si

No

7. ¿Se encuentra agrupadas todas las actividades que realiza según la función que ejerce en la empresa?

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

8. ¿En la empresa se realiza una jerarquía de línea es decir una sola persona toma todas las decisiones?

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

9. ¿Considera que la empresa debería utilizar un departamento que proporcione asesoría (línea staff)?

Si

No

10. ¿Se sobrecargan las demandas en su trabajo ya sean físicas o mentales?

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca



11. ¿Se le facilitan todas las herramientas para poder realizar sus funciones?

- Siempre  A veces  
 Casi nunca  Nunca

12. ¿Le muestran las estrategias de la empresa?

- Si  No

13. ¿Organizan grupos de trabajo para cumplir una tarea específica?

- Siempre  A veces  
 Casi nunca  Nunca

14. ¿Asiste regularmente a capacitaciones otorgadas por la empresa?

- Siempre  A veces  
 Casi nunca  Nunca

15. ¿Existe algún instrumento que maneja los procesos de la organización?

- Si  No

16. ¿Le dan a conocer el organigrama de la organización?

- Si  No

17. ¿Utiliza algún instrumento que maneja las funciones de su trabajo?

- Siempre  A veces  
 Casi nunca  Nunca

18. ¿Considera que realizaría mejor su trabajo si se estableciera un instrumento el cual le guiara acerca de las funciones a realizar?

- Siempre  A veces  
 Casi nunca  Nunca

## Presupuesto

<b>Sub-actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tipo de gasto</b>	<b>Gasto (Córdobas)</b>
Primera entrega	Formulación del problema	Imprimir	2
Segunda entrega	Antecedentes, planteamiento del problema	Imprimir	14
Tercer entrega	Objetivo general y específico	Imprimir	4
Cuarta entrega	Marco teórico	Imprimir	40
Quinta entrega	Todo lo elaborado de las otras entregas, Diseño metodológico	Imprimir	50
Materiales para la aplicación de encuesta	Instrumento	Imprimir	40
Sexta entrega	Análisis e interpretación	Imprimir	9
Transporte	Taxi, ruta	Pasaje	150
Entrega	Primer borrador	Imprimir	110
Entrega	Trabajo	Imprimir	160
Investigaciones	Recolectar información	Ciber	270
Última entrega	1 original y 2 copias	Imprimir	600
<b>Total</b>			1449

