



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE  
CHONTALES  
"CORNELIO SILVA ARGÜELLO"

## DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Seminario de Graduación para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Tema:**

Talento Humano en las MIPYMES e Instituciones Públicas del departamento  
de Chontales

**Sub tema:**

Proceso Organizacional en las MIPYMES

**Autores:**

**Br. Fredrick Urbina Suleyka Yaoska**

**Br. Téllez Abarca Clorinda del Carmen**

**Tutores:**

**Dra. Jenny Villanueva**

**Mba Concepción Mendoza**

**Mba. Dulce María Amador**

**Juigalpa, Chontales, febrero 2020**

**¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!**

Tema:

**Talento Humano en las MIPYMES e Instituciones Públicas del  
departamento de Chontales.**

Sub tema:

**Proceso organizacional en las MIPYMES**

## Índice de contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. JUSTIFICACIÓN .....	11
III. OBJETIVOS.....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos.....	12
IV. DESARROLLO DEL SUB-TEMA .....	13
4.1. Proceso Organizacional.....	13
4.1.1. Organigrama.....	14
4.1.2. División del trabajo .....	16
4.1.3. Especialización .....	18
4.1.4. Jerarquización .....	18
4.1.5. Departamentalización.....	18
4.1.6. Funciones.....	22
4.1.7. Tramo de control .....	23
4.1.8. Comunicación .....	24
4.1.9. Coordinación.....	27
4.2. Estructura Organizacional .....	28
4.2.1. Concepto: .....	28
4.2.2. Importancia.....	28
4.2.3. Tipos de estructura organizacional .....	29
4.3. Demostración de los elementos del proceso organizativo en el Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe- Fuente de Vida en la ciudad de Juigalpa. ....	33
4.3.1. Antecedentes de la Empresa .....	33
4.3.2. Ley creadora .....	35
4.3.3. Población en estudio.....	36
4.3.4. Muestra .....	36
4.3.5. Limitantes .....	36
4.3.6. Análisis e interpretación de resultados .....	37
4.3.6.1. Cualitativos .....	37
4.3.6.2. Cuantitativos.....	42
5. CONCLUSIONES.....	55
6. BIBLIOGRAFÍA.....	56
7. ANEXOS.....	58
INSTRUMENTOS .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>N° de tabla</b>	<b>N° de pág.</b>
Tabla 1. Proceso para la organización del colegio.....	37
Tabla 2. Existencia de la estructura organizacional .....	39
Tabla 3. Forma de organizar las actividades.....	40
Tabla 4. Efectividad del proceso aplicado.....	41

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N° gráfico</b>	<b>N° de pág.</b>
Gráfico N° 1. Organigrama.....	42
Gráfico N° 2. Visibilidad del Organigrama.....	43
Gráfico N° 3. Definición de niveles jerárquicos.....	44
Gráfico N° 4. Tipo de estructura organizacional.....	45
Gráfico N° 5. Lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional .....	46
Gráfico N° 6. De quién debe recibir Orientaciones.....	46
Gráfico N° 7. A quién debe dirigirse (dirección).....	47
Gráfico N° 8. Asignación de Funciones .....	48
Gráfico N° 9. Afectación de tareas .....	48
Gráfico N° 10. Comunicación con el jefe .....	49
Gráfico N° 11. Comunicación entre colaboradores .....	50
Gráfico N° 12. Se toma en cuenta su Opinión.....	50
Gráfico N° 13. Información requerida para realizar su trabajo .....	51
Gráfico N° 14. Comunicación fluida.....	52
Gráfico N° 15. Logros alcanzados por la organización .....	52
Gráfico N° 16. Existencia de buena Coordinación.....	53
Gráfico N° 17. La coordinación permite el Alcance de los objetivos .....	53
Gráfico N° 18. Coordinación indispensable para realizar Tarea en equipo.....	54

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedicamos primeramente a Dios todo poderoso creador de todas las cosas que nos rodean, por la sabiduría y la fortaleza que día a día derramó sobre nosotras, por levantarnos cuando a punto estábamos de caer, por regalarnos la fuerza necesaria para seguir adelante, llegar hasta el final y dar por finalizada la presente investigación.

De igual manera a nuestros padres, por su apoyo incondicional que nunca faltó en el transcurso de todo este tiempo, siendo nuestra compañía y nuestra fuerza que nos inspiraban a seguir adelante cuando se presentaban dificultades en el camino, por el sacrificio y por su esfuerzo para que pudiéramos cumplir con esta meta tan deseada.

A nuestras tutoras Dra. Jenny Villanueva, Mba. Concepción Mendoza, Mba. Dulce María Amador por su dedicación y paciencia en todo el proceso de este trabajo, por transmitirnos los conocimientos necesarios para la posible realización de esta investigación, por el esfuerzo hecho por ellas para que este trabajo investigativo diera resultados positivos y se presentara de la mejor manera posible.

A todos nuestros profesores que tuvimos en el transcurso de estos años, quienes contribuyeron como bases de conocimientos y experiencias transmitiendo de todas las maneras posibles todos esos conocimientos que necesitábamos para nuestra formación académica y laboral.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, le agradecemos a Dios y a nuestra madre santísima por regalarnos el don de la sabiduría que tanto necesitamos para concluir nuestra carrera y con este estudio, nos brindó fuerza y ánimo en las circunstancias más difíciles, cuando tropezamos y caímos nunca faltó la mano de Dios que nos levantó y esa voz poderosa que nos decía sigue adelante, tú puedes. Gracias a Dios logramos llegar a la meta propuesta.

En segundo lugar, a nuestros padres que con tantos sacrificios nos sacan adelante, por ese esfuerzo que hacen y especialmente por esa compañía que nos brindaron, por guiarnos, por esas palabras de consuelo y de ánimo que nos daban cuando parecía que el mundo se nos venía encima, gracias padres porque nunca nos dejan solos en las diferentes situaciones que se nos presentan en la vida.

A la universidad UNAN- FAREM- CHONTALES que nos brinda la oportunidad de estudiar y de salir adelante preparándonos para un mejor futuro.

A nuestras tutoras Dra. Jenny Villanueva, Mba. Concepción Mendoza, Mba. Dulce María Amador quienes nos guiaron durante el transcurso de este trabajo investigativo, por su profesionalismo, dedicación y disposición que tuvieron en todo momento para que pudiéramos culminar con el presente trabajo.

## Valoración del docente



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
DE CHONTALES  
"CORNELIO SILVA ARGUELLO"

2020 "Año de la Educación con Calidad y Pertinencia"

### VALORACIÓN DOCENTE

El presente trabajo de investigación, elaborado para su graduación como Licenciados(as) en Administración de Empresas, en la UNAN Managua- FAREM Chontales en el año 2019, se titula:

#### Proceso organizacional en las MIPYMES

En el marco del Tema

#### Talento humano en las MIPYMES e instituciones del departamento de Chontales.

Este tema es relevante, ya que trata un aspecto de la Economía, en un sector importante de la sociedad en el Departamento de Chontales.

El grupo está compuesto por los (as) Bachilleres

**Br. Suleyka Yaoska Fredrick Urbina**  
**Br. Clorinda del Carmen Téllez Abarca**

Esta investigación implicó esfuerzos científicos, técnicos, metodológicos y ha sido elaborada con mucho empeño y dedicación, tanto en materia de investigación documental como la demostración teórica en estudio de caso.

Las Suscritas, como tutoras de este grupo y trabajo, consideramos que el estudio presenta la calidad debida, para ser defendido ante el Comité Académico Evaluador y que ellos valoren y definan las calificaciones pertinentes.

Agradecemos a la UNAN Managua- FAREM Chontales, la oportunidad otorgada para guiar al grupo y a los graduandos, quienes tuvieron debida paciencia y empeño en esta ardua labor.

Atentamente.

Tutoras

Dra. Jenny del Socorro Villanueva  
Mba. Concepción Mendoza Castro  
Mba. Dulce María Amador Castro

## Resumen

El principal objetivo de esta investigación es describir el proceso organizacional en las MIPYMES; y los objetivos específicos son conocer la teoría de los elementos organizacionales y demostrar los elementos del proceso organizacional en el Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe “Fuente de Vida” en la ciudad de Juigalpa durante el año 2019, para que los colaboradores sepan a quién dirigirse cuando aparezcan problemas y que tengan una comprensión clara de las actividades a desarrollar. Es muy importante resaltar que esta investigación es documental realizada con enfoque mixto, debido a que, los instrumentos aplicados fueron la encuesta, empleada a 20 colaboradores, para ello, se tomó una muestra por conveniencia de 20 participantes, los cuales representan el 48% del total de los 42 colaboradores, y una entrevista que se realizó a la administradora. Entre los resultados más significativos que se obtuvieron fueron: los autores consultados entre ellos Chiavenato, expresan que, el proceso organizacional y una buena estructura son la base fundamental de toda organización, al igual que la aplicación de los elementos que lo conforman, lo cual se confirma en esta investigación, porque según los datos adquiridos de la encuesta y la entrevista realizada, el 95% de los colaboradores tiene bien claro de quién debe recibir orientaciones y que, el Colegio Guadalupe “Fuente de Vida” sí aplica el proceso y ha sido efectivo en un 85%, pero debe mejorar en cuanto a coordinación, dar a conocer y mantener el organigrama en un lugar visible para que todos los colaboradores lo conozcan.

## I. INTRODUCCIÓN

El término Talento Humano fue usado por primera vez por David Watkins, esto surgió en los años 90 y fue publicado en un artículo en 1998; se puede decir que viene reemplazando al conocido Recurso Humano, entendiéndose el talento como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Como es bien sabido, la administración de los recursos humanos está relacionada a la planeación, organización, coordinación y control para promover un eficiente desempeño y obtener un grupo de trabajo competitivo, reclutarlo, capacitarlo y desarrollarlo es un proceso que puede tomar varios años, por ello, las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante, y la correcta administración de sus talentos como uno de los bastiones decisivos para lograr el desarrollo y cumplimiento de las metas de la empresa.

De igual manera, es importante definir según la ley 645, en el artículo N°4, que las MIPYMES son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turístico, artesanales y de servicios, entre otros. La importancia de las MIPYMES en Nicaragua radica en gran parte en cuanto a la generación de empleo, debido a que este sector representa el 83% del universo de la fuerza de trabajo en el país, ya que están vinculadas al mercado laboral. Así mismo, juegan un papel fundamental porque aportan al producto interno bruto nacional, ayudando de esta manera al desarrollo económico y social de los habitantes, y, por ende, mejorando la economía del país con un ambiente favorable y competitivo.

Para ello, es de vital importancia el proceso organizacional, puesto que son una serie de pasos lineales que ayudan a aquellos que conforman una organización para actuar en pro de él mismo, es decir, es el conjunto de pasos que ayudan a todos los miembros de la organización a trabajar de manera secuencial y ordenada para lograr los fines u objetivos deseados; éste constituye un análisis que las organizaciones no pueden dejar al lado para asegurar el adecuado desempeño en sus actividades. Es de vital

importancia para la organización, pues establece la mejor forma de lograr los objetivos de la empresa y permite definir la secuencia y el orden correcto de las actividades que se deben realizar. Además, suministra métodos para trabajar eficientemente, agiliza las actividades, reduce costos, incrementa la productividad, delimita funciones y responsabilidades, obteniendo resultados satisfactorios.

Por tanto, conocer los elementos organizacionales es de gran importancia para así tener bien claro qué es la estructura organizacional, la cual consiste en identificar las actividades para clasificarlas y agruparlas, y, para que el proceso sea exitoso es necesario conocer con precisión las obligaciones y los derechos de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Finalmente, este documento está estructurado de la siguiente manera: el título del tema y subtema, en este se describe la temática en estudio; la dedicatoria, agradecimiento, valoración por parte del docente, es la aprobación de los docentes tutores; resumen es en donde el trabajo está sintetizado en 250 palabras. De igual forma, contiene introducción, en donde se especifica de manera general el tema y el subtema de investigación; la justificación, en ella, se expresa el por qué la realización de la indagación; objetivos, es lo que pretendemos desarrollar con este trabajo; desarrollo, es la esencia, en donde se explica cada variable en estudio; conclusiones y recomendaciones, es en donde se presentan los resultados del trabajo, destacando los hallazgos más importantes; bibliografía, se presentan las fuentes de donde se extrajo la información y los anexos que contienen gráficas, tablas, esquemas y fotografías.

## II. JUSTIFICACIÓN

El proceso organizacional es de vital relevancia para el logro de metas y objetivos trazados por la organización, ya que permite la distribución igualitaria de las actividades por puesto y el acoplamiento del personal según sus capacidades para ocupar el cargo. Por consiguiente, toda empresa que desea crecer y ser competitiva en el mercado debe contar con el diseño de su estructura organizacional para que los colaboradores sepan a quién dirigirse cuando aparezcan problemas. De la misma forma, se necesita de una adecuada delegación y asignación de funciones para que los subordinados tengan una comprensión clara de las actividades a desarrollar, así como de una adecuada comunicación y, sobre todo, de una excelente coordinación, y, de esta manera alcanzar las metas propuestas.

En esta investigación se hará uso de teorías existentes basadas en distintos autores, que permitirá estudiar y conocer acerca de las variables que se presentan en este trabajo. La recopilación de los datos dará un conocimiento más amplio del tema en estudio, pues, se pretende compilar la información a través de instrumentos útiles (encuesta y entrevista) que permiten el estudio de las problemáticas que pueden estar afectando al colegio.

Esta investigación es muy importante, ya que representa para el Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe “Fuente de Vida”, el punto de partida para el mejoramiento del desempeño y productividad, así como el camino para sentar las bases y tener una mejor estructura. Asimismo, constituirá un instrumento de información para la mejora de su diseño organizacional y ayudar a planes propuestos. De igual manera, les servirá a los colaboradores, ya que tendrán una perspectiva detallada sobre las tareas, deberes y obligaciones de las que cada uno es responsable dentro del colegio y dando lugar a la eficiencia, permitiendo así el alcance de los objetivos formulados. Finalmente, será útil como medio de consulta o documentación que ayudará en trabajos similares, tanto a estudiantes como a todas aquellas personas que estén interesadas.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Describir el proceso organizacional en la MIPYME.

#### **Objetivos Específicos**

- 1) Conocer la teoría de los elementos organizacionales.
- 2) Demostrar los elementos en el proceso organizacional del Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe “Fuente de Vida” en la ciudad de Juigalpa durante el año 2019.

## IV. DESARROLLO DEL SUB-TEMA

### 4.1. Proceso Organizacional

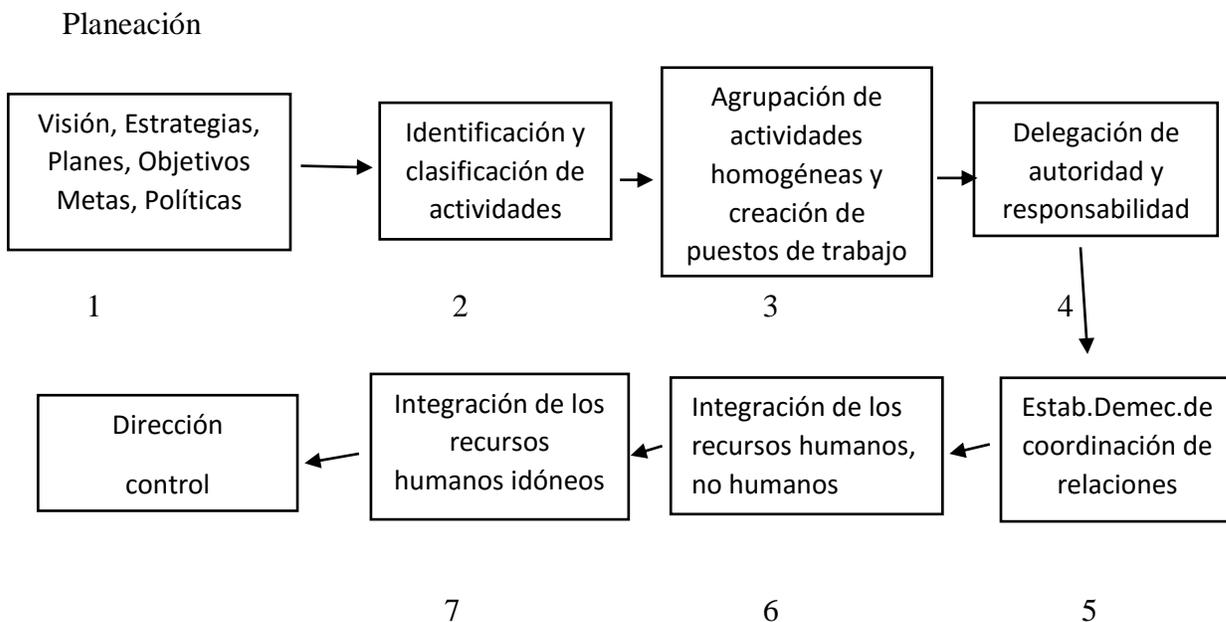
Son una serie de pasos lineales que ayudan a que aquellos que conforman una organización sea cual fuese el objeto de su existencia para actuar en pro de él mismo (Bohorquez, 2017), es decir, es el conjunto de pasos que ayudan a todos los miembros de la organización a trabajar de manera secuencial y ordenada para lograr los fines u objetivos deseados. Constituye un análisis que las organizaciones no pueden dejar a lado, para asegurar el adecuado desempeño en sus actividades.

Es de vital importancia para la organización, pues establece la mejor forma de lograr los objetivos de la empresa. Ordaz (2015) el proceso organizacional es parte fundamental de la organización, ya que permite definir la secuencia y el orden correcto de las actividades que se deben realizar para alcanzar las metas y objetivos de manera eficiente y eficaz. Además, suministra métodos para trabajar eficientemente, agiliza las actividades, reduce costos, incrementa la productividad, delimita funciones y responsabilidades.

En nuestra opinión el proceso organizacional es una de las bases más importantes en las organizaciones, ya que lleva al cumplimiento y al logro de lo propuesto por la organización obteniendo así mejores resultados en las actividades asignadas.

De igual manera el proceso organizacional se define también de esta manera como el proceso donde se debe de sentar las bases de su funcionamiento, es decir contar con una estructura que defina la manera en que se dividirán, agruparán y coordinarán formalmente las tareas. Reyes (2017) el proceso organizacional eficiente ayuda a lograr que se cumplan de manera efectiva los objetivos y metas propuesta por la organización. El proceso organizacional incluye de manera evidente cómo se debe coordinar al colaborador para obtener un desempeño satisfactorio.

### Modelo del proceso de organización



### Elementos organizacionales

Los elementos organizacionales se definen como el sistema de implementación en las organizaciones para definir los roles y responsabilidades. Redacción Hipodec (2018) afirma: “Los elementos organizacionales facilitan la comprensión de las operaciones dentro de la misma en el cumplimiento de las actividades asignadas con una mayor eficiencia. Los elementos buscan adaptar a la organización a las necesidades del mercado laboral en la que se desenvuelven las empresas” (pág. 20).

#### 4.1.1. Organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de la empresa Gutierrez (2016). Es una fotografía de la empresa que muestra la información de la empresa representada, brindando características importantes que posee y diferencian a la empresa. Un organigrama refleja de forma esquemática sus distintos niveles, elementos, líneas de autoridades, jerarquía de puestos, funciones y relación entre las distintas partes.

El organigrama es de gran importancia ya que presenta de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Trujillo (2017) afirma:

El organigrama es útil, ya que permite que los colaboradores tengan el suficiente conocimiento a quien está subordinado y de la responsabilidad que debe asumir cada persona dentro de la entidad. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar y reducir barreras entre la empresa y agentes externos como proveedores y socios. (pág. 35)

Los organigramas se clasifican en cuatro categorías:

- 1) Por su naturaleza, este grupo se divide por tres grupos de organigrama. Micro administrativo: Comprende a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar algunas de las áreas que las conforman... macro administrativo: Involucra a más de una organización (Franklin, 2013, pág. 125) Meso administrativos: Consideran uno o más organización de un mismo sector de actividad o rama específica Cabe mencionar que el termino meso administrativo comprende a una conversación utilizada normalmente en el sector público.
- 2) También se clasifican por su finalidad, este grupo se divide en cuatro tipos, Informativo: Se denomina de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puesto a disposición por todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Franklin( 2013) afirma:

Los organigramas analíticos, este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional como también de cierto tipo de información que es representada en un organigrama, permite la ventaja de la visión macro o global de la misma. (pág. 125)

El organigrama formal es aquel que representa el modelo de funcionamiento formal de una organización, así mismo el organigrama informal se considera como tal cuando representa un modelo calificado, pero no cuenta con un instrumento escrito de su aprobación.

- 3) Los organigramas por su contenido se dividen por tres tipos que son representaciones graficas de todas las unidades administrativas de toda una organización y su relación jerárquica o dependencia. (Franklin, 2013) Afirma:

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas además de las unidades, Interrelaciones: Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentarlo a la organización de forma general. Por su presentación: Verticales: 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 de uso más generalizados en la administración. Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derechas y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en formas de columnas en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales. (pág.125)

- 4) De bloque son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Circular la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad.

### **4.1.2. División del trabajo**

La división del trabajo es un proceso mediante el cual, se descompone el trabajo total en operaciones más pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar. Flores (2015), por su parte, asevera que, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad; por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cada trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se adecúen a sus talentos e intereses.

Es muy importante en las organizaciones, ya que cada empleado debe concentrarse en el trabajo y en las tareas que les corresponde, para obtener resultados positivos. Zans (2017) por su parte, afirma que es determinante en las organizaciones, ya que busca lograr los objetivos, una mejor productividad que se logra con la asignación de tareas y funciones específicas determinando las responsabilidades que le corresponden a cada

colaborador. La división del trabajo no es más que la desagregación de una actividad compleja en componentes, es decir, es un conjunto limitado de actividades.

De igual manera el objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir bienes o servicios, para ser eficiente las organizaciones deben basarse en la división del trabajo. Chiavenato (2006) afirma:

La división del trabajo consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas, el proceso de división del trabajo comenzó a aplicarse con mayor intensidad lo cual provocó un cambio radical en el concepto de producción. (p.133)

La aceptación de la división del trabajo se debe a una serie de factores que son estandarización y simplificación de las actividades, mayor especialización y explicación detallada de las tareas y mejor aprovechamiento del trabajo especializado gracias a la departamentalización.

La división de las tareas asignadas a los colaboradores según su especialidad es una de las maneras más productivas de obtener la eficiencia y eficacia esperada ya que los colaboradores se centran en dichas tareas que les corresponden y no en otras, de esta manera les resulta muy importante a las empresas debido a que ayuda a la organización a mantener un orden y una coordinación eficiente.

### **Ventajas y desventajas de la división del trabajo**

La división del trabajo presenta las siguientes ventajas que son cuatro: la primera es al especializarse el trabajador en una tarea en particular su habilidad para ejecutarla tiende a aumentar; la segunda, se gana tiempo, puesto que el trabajador no pasa de una tarea a otra ni se desplaza al hacer cambios de herramienta, tercera se obtienen mayor concentración del trabajador, lo que hace más eficiente y se obtiene del mayor nivel de productividad y la cuarta ventaja, facilita la determinación de estándares y la ponderación salarial. Chiavenato (2006) afirma:

Como desventajas se presentan las siguientes: se centra solo en la eficacia y en el beneficio económico y se olvida de la variable humana, considerándola como una pieza de trabajo, segunda el trabajo repetitivo se vuelve aburrido,

poco creativo y desmotiva al trabajador como tercera y última exige a la administración planes de incentivos y motivación para lograr un equilibrio entre la especialización y motivación del desempeño. (p.134)

En la división del trabajo se debe tener en cuenta tanto las ventajas positivas como las negativas para que la organización pueda hacerle frente a las diferentes situaciones que se lleguen a presentar en el ambiente laboral.

### **4.1.3. Especialización**

La especialización del trabajo propuesta por la administración fue una manera de disminuir los costos y aumentar la eficiencia. La simplificación de las tareas y la asignación a cada puesto de trabajo de tareas sencillas y repetitivas también facilitan la sustitución de unos individuos por otros, lo cual mejora los métodos de trabajo (Chiavenato, 2006, pág. 135). La especialización es consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo tiene funciones específicas y especializadas.

### **4.1.4. Jerarquización**

La jerarquización está relacionada con la división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización, por su parte Chiavenato (2006) afirma:

La jerarquización es la pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desglosamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. Esto significa que la organización necesita la jerarquización además de una estructura de funciones especializadas para dirigir las operaciones de los niveles subordinados. (pág. 137)

### **4.1.5. Departamentalización**

#### **4.1.5.1. Definición**

En este sentido, hay diversas definiciones. MX definiciones (2015), afirma:

La departamentalización es un proceso que remite al funcionamiento de las empresas, en particular al fenómeno de agrupar a las personas en función de una determinada actividad. De esta manera una empresa puede dividirse en departamentos sectores que responden a un determinado interés particular que se

coordinan con el interés general de la organización. Puede decirse con certeza que, la departamentalización es un proceso concomitante a la división de tareas, división que asegura un mayor aumento de la productividad.

Por otra parte, la departamentalización designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. Chiavenato (2001) afirma:

El término departamento se emplea con significado genérico y aproximativo: puede ser un órgano de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o sector de compra. En algunas empresas la terminología departamental se toma en serio e indica relaciones jerárquicas bien definidas; en otras empresas la terminología es simplemente casual y poco ordenada. (p. 236)

La departamentalización es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa, a medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores.

Desde nuestro punto de vista, la departamentalización es un medio que utilizan las empresas para organizar las actividades que se llevan a cabo agrupando a las personas necesarias en cada departamento específico que estén relacionadas con las actividades a desarrollar para un mejor funcionamiento.

### **4.1.5.2. Tipos de departamentalización**

Son varios los autores que distinguen tipos de departamentalización, entre ellos MX, (2015) caracteriza los siguientes:

En primer, lugar podemos hacer referencia a la departamentalización ligada a productos, es decir, en función de la producción de cada bien concreto; este tipo de departamentalización es propia de empresas que ofrecen una gran variedad. La departamentalización dependiente del proceso, es otra variante que se enfoca en las distintas etapas que pueden encontrarse en una determinada actividad económica. La departamentalización fundamentada en funciones da cuenta del

rol funcional que cada sector tiene dentro de la empresa y suele ser la más conocida; departamentalización fundada en el perfil de los clientes hace referencia en las empresas basadas en los clientes, es decir, implica las características de los clientes como es sexo, estatus social y tipo de consumidor.

Por su parte, Chiavenato en su libro “Administracion Proceso Administrativo” (2001) distingue los que a continuación se describen:

### **1. Departamentalización funcional**

La departamentalización funcional también denominada agrupación por función o incluso estructura funcional, es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con algunas clasificaciones funcionales Chiavenato (2001) afirma:

La agrupación por áreas funcionales, conocimientos, habilidades, proceso de trabajo o función de trabajo refleja el énfasis en las interdependencias de proceso y de escala o interdependencias sociales, en detrimento de las interdependencias del flujo de trabajo. Al departamentalizar con un criterio funcional, la empresa estimula la especialización, bien sea estableciendo carreras para los especialistas.

La departamentalización funcional presenta diversas ventajas, la principal de estas consiste en reflejar una diferenciación lógica de las áreas funcionales siguiendo el principio de la especialización ocupacional de los especialistas (personal especializado, en finanzas, producción, ventas). (p. 237)

### **2. Departamentalización por productos o servicios**

La organización basada en los productos o servicios incluye la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados de la empresa. Chiavenato (2001) afirma: “ la departamentalización por productos o servicios proporciona una serie de ventajas, la responsabilidad del departamento frente a un producto o servicio permite evaluar su desempeño mediante el éxito (...). Las restricciones de la estructura por productos o servicios son innumerables” (p.238). La estructura por productos o servicios es apropiada para circunstancias ambientales

inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas de diferentes disciplinas.

### **3. Departamentalización por base territorial o por área geográfica**

La organización basada en la situación geográfica o territorial requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñará el trabajo o el área de mercado servida por la empresa. (Chiavenato) (2001) afirma:

La departamentalización territorial o por áreas geográficas presenta diversas ventajas cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la empresa depende del ajuste a las condiciones y necesidades locales o regionales, también permite establecer la responsabilidad por las utilidades y desempeño, enfatizando en el comportamiento regional o local. (pág. 240)

El enfoque territorial deja en segundo plano la coordinación entre los departamentos, perjudicando en cierta manera el comportamiento global de la empresa, debido al grado de autonomía y libertad ofrecido a las regiones o filiales.

### **4. Departamentalización por clientela y departamentalización por proceso**

La organización basada en la clientela (consumidores, usuarios o clientes) implica la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de personas o agencias para la que se realiza el trabajo. Las características de los clientes (edad, nivel, socioeconómico, hábitos de compras, etc.) constituyen la base de esta estrategia totalmente centrada en el cliente, que refleja el énfasis en el consumidor del producto o servicio (Chiavenato, 2001, pág. 240). La departamentalización por proceso denominada también agrupación por proceso o departamentalización por fases del proceso o por procesamiento, e incluso por el tipo de equipo.

### **5. Departamentalización por proyectos**

La organización basada en proyectos implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Chiavenato (2001) la departamentalización por proyectos

requiere una estructura organizacional flexible y cambiante capaz de adaptarse con rapidez y sin consecuencias imprevista a las necesidades de cada proyecto que va a desarrollarse y ejecutarse durante determinado periodo. La agrupación por proyecto representa la estrategia para lograr elevado grado de coordinación entre las partes involucradas.

Por otro lado, Robbins & Coulter (2005) diferencian estos cinco:

La funcional, la cual agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas; de productos, los trabajos son agrupados por línea de productos en donde cada área importante de productos se clocabajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea. De igual forma, la clasifican en departamentalización geográfica, en donde se aglomera por áreas o regiones geográficas o país; de proceso, en este, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes; y, por último, la de clientes, la cual se concetra los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos. (pág. 235 y 237)

### **4.1.6. Funciones**

Las funciones son aquellas que se reparten jerárquicamente en toda la empresa por niveles, la capacidad de las personas de los niveles inferiores constituye la capacidad profesional y la capacidad esencial de la directiva constituyen la capacidad administrativa. Riquelme (2018) como normativa para manejar las funciones efectivamente dio a conocer procedimientos administrativos como importantes instrumentos para la adecuada dirección de cualquier empresa. Ya que a través de la utilización de instrumentos de dirección se puede realizar un diagnóstico y encontrar soluciones de las dificultades en el momento oportuno.

Por otro lado, se presenta la siguiente definición: las funciones es el conjunto de actividades a ejecutar de manera sistemática y reiterada ya sea en un departamento o en un cargo Chiavenato (2001) las funciones forman una unidad de trabajo con posición definida en la estructura organizacional. Las funciones expresan de manera

general la unidad que agrupa varios cargos cuyas funciones son en su conjunto homogénea.

#### **4.1.7. Tramo de control**

El tramo de control se define simplemente como el número de subordinados que un gerente pueda supervisar eficientemente. Un tramo de control demasiado amplio significa que el gerente abarca demasiado y que los subordinados reciben muy poca orientación o control (Chiavenato, 2006). Un tramo de control reducido significa que se puede estar subordinado al gerente además desde el punto de vista estructural un tramo de control reducido origina muchos niveles de supervisión aumentando el tamaño de la estructura.

#### **Factores que determinan la elección de un tramo eficaz**

Existen siete factores que son los siguientes: el primero definen clara la estrategia, los objetivos y los planes, esta consiste en que cada subordinado sepa qué hacer y a dónde dirigir sus esfuerzos, como segundo, que los objetivos y estándares sean cuantificables; tercero, semejanza de las funciones a supervisar y su complejidad, cuarto, capacidad de los subordinados, quinto, delegación adecuada de la autoridad (Chiavenato, 2006). Como sexto factor la ubicación de los cargos a supervisor y como séptimo el nivel organizacional y la especialización .

#### **Autoridad Organizacional**

La autoridad organizacional es el derecho que un puesto le confiere a su ocupante para ejercer discreción en la toma de decisiones y dictar órdenes que afecte a otra persona o un grupo quienes deben afectarla y cumplirla. Chiavenato (2006) afirma:

En consecuencia la utoridad formal o autoridad jurídica institucional es un tipo de poder legítimo, con un ámbito de accián donde ejerce influencia con derecho establecido por la posición del puesto dentro de la organización. ( p.83)

Con base a la estructura orgánica debidamente formalizada cada jefe de unidad organizativa tiene conferida una autoridad jurídica, legítima, al ser nombrado jefe de la organización tiene el derecho de ejercer la autoridad para ejecutar y dar órdenes.

**En el sistema organizacional hay tres tipos de autoridad:**

Autoridad de línea, es la que ejerce el jefe de cada unidad organizativa presentada en la estructura orgánica formalizada sobre sus subordinados, los que ejercen la autoridad de línea son los gerentes que tienen la responsabilidad directa de alcanzar metas. Chiavenato ( 2006) afirma :

La autoridad staff la ejercen los especialistas que brindan asesorías a los jefes de línea orientándolos sobre métodos de trabajo para obtener mayor eficiencia y mejor eficacia en la obtención de objetivos. Es de naturaleza asesora, no pueden imponer sus decisiones ni sus criterios, ellos recomiendan, sugieren sobre la mejor manera de hacer las cosas.

La autoridad funcional es la que ejerce una unidad organizativa por la naturaleza de sus funciones sobre otra unidad, la cual no le pertenece según la jerarquía orgánica pero que debe aceptar sus directrices en beneficio del logro de los objetivos .

**4.1.8. Comunicación**

**4.1.8.1. Definición**

La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa, Comuorg (2017) afirma:

A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo para la productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte de los recursos humanos, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización. A su vez, la comunicación permite que los procesos internos de trabajo se desarrollen correctamente, exista un óptimo clima de trabajo y se alcancen los objetivos propuestos (pág. 115).

Por otra parte, se define la comunicación como “la transferencia y la comprensión de significados” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 256). Lo cual implica impartir y entender el mensaje para que la comunicación sea exitosa.

Para establecer la gestión eficaz y eficiente de una empresa, la comunicación es una herramienta de vital importancia.

La comunicación es el aglutinante de las organizaciones, por lo tanto, ayuda a los miembros de una organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar, responder a cambios de la empresa. Ivancevish, Konopaske, & T. Matteson, (2006) afirma:

La comunicación es un elemento absolutamente importante de todos los procesos de la organización que influye en la estructura organizacional coordinando las actividades. Pero con todo lo importante que es a veces a medida que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, esta es menos eficaz de lo que podría ser. (pág. 421)

En muchas compañías los programas de orientación para los empleados nuevos representan la primera oportunidad importante para entablar una buena comunicación con los empleados.

De igual manera, Robbins & Coulter (2005) consideran importante la comunicación, pues ellos afirman que realizan las siguientes funciones:

Sirve para controlar el comportamiento de los miembros, fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. Del mismo modo, proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales, y, por último, suministra la información necesaria para realizar el trabajo de las organizaciones. (pág. 257)

Ninguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás; pues, para que los grupos trabajen con eficacia, es necesario tomar en cuenta los cuatro elementos funcionales de la comunicación.

La comunicación es la clave para que una organización tenga éxito en todos los ámbitos; si existe una buena relación entre los colaboradores, hay un ambiente más agradable, la transferencia de información es eficaz y, por lo tanto, las situaciones

negativas disminuyen, dejando como resultado el alcance de las metas y objetivos organizacionales.

#### **4.1.8.2. Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación escrita se define por transmitir mensajes concretos y claros, a su vez, proporciona un respaldo a la empresa porque queda un registro o referencia de lo que se comunica. (Comuorg, 2017) Se caracteriza por transmitir los mensajes a través de boletines internos, correos electrónicos, memorándum etc. Por tanto, la comunicación escrita es uno de los medios más importante que posee una organización.

La comunicación interna a través de la estructura de la organización facilita el proceso de comunicación para el personal con el objeto de promover la comunicación entre el personal, facilita la integración entre el personal y la organización, fortalece la cohesión del personal. También está la comunicación externa que consiste en diseñar y transmitir información desde la empresa para el público donde se dan a conocer los bienes y servicios que se ofrecen (Comuorg, 2017). Los dos diferentes tipos de comunicaciones ayudan mucho en el desempeño de la empresa u organización.

Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la descendente en este caso el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización. Ivancevish, Konopaske, & Matteson (2006) Afirma:

Las comunicaciones descendentes son las más comunes e incluyen instrucciones, procedimientos y normas de trabajo y la ascendente puede ser igual de importante comprenden cajas de sugerencia, juntas de grupo o procedimiento de quejas, la comunicación vertical es uno de los principales intereses en el diseño de la organización, pero también las organizaciones eficientes también requieren de la comunicación horizontal, ya que es necesaria para la coordinación e integración de las funciones. También tenemos la comunicación entre personas, es la que va de un individuo a otras personas o en grupos, además de proporcionar la información necesaria, la comunicación entre personas influye también en lo que se opina sobre la organización y sus miembros. (pág. 424)

Además de los tipos de comunicación mencionados anteriormente, Robbins & Coulter, (2005) concretan los consecuentes:

La comunicación formal, es la que se refiere a la que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la requerida para que alguien realice un trabajo; y, la informal, es la que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. (pág. 257)

#### **4.1.9. Coordinación**

La coordinación consiste en trabajar mancomunadamente junto con los otros departamentos de la empresa para lograr los objetivos propuestos de la empresa u organización. (Umaña, 2015) La coordinación es un proceso que se encarga de integrar todas y cada una de las actividades y departamentos de la empresa para facilitar el trabajo y obtener mejores resultados. Esta se encarga de sincronizar acciones y adapta los medios para los fines propuestos además evalúa el grado de integración de sus miembros en la organización.

La coordinación es muy importante dentro de una organización para su éxito, ya que si la información no fluye entre las distintas partes de la empresa los datos importantes se pueden perder y la productividad se ve afectada. (Root, 2018) Se debe de tomar el tiempo para desarrollar técnicas de coordinación para mejorarlas actividades para que funcionen con mayor eficiencia al igual que la empresa obtiene mayores beneficios. Cuando se tiene una buena coordinación hay una buena jerarquía reconocida ya que los colaboradores saben quién está a cargo de ellos y del desempeño de su trabajo.

La coordinación se divide en tres etapas muy importantes que son de vital importancia para el buen funcionamiento de una organización. Umaña (2015) La primera etapa es: definir las tareas a ejecutar, la segunda etapa: nombrar a un director que dirija y como tercera etapa esta: establecer un sistema de dirección y control (estructura de autoridad). La coordinación se basa en la autoridad ya que existen directores o gerentes que ejercen autoridad directa sobre los encargados de cada departamento.

## 4.2. Estructura Organizacional

### 4.2.1. Concepto:

Existen diversas definiciones de estructura organizacional, sin embargo, hemos considerado las siguientes:

Es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización, es la espina dorsal de la organización, el esqueleto que sustenta y articula todas sus partes integrantes. (Chiavenato, 2002, pág. 367)

Por otra parte, tomando en cuenta otro autor, Porto (2017), por su parte, afirma que:

La estructura Organizacional es la manera elegida por la empresa para realizar sus actividades y gestionar sus recursos y así lograr sus objetivos y metas propuestas con mayor eficacia. Para el establecimiento de una estructura organizacional consiste en identificar las actividades para clasificarla y agruparla para que el proceso sea exitoso es necesario definir con precisión las obligaciones y los derechos de cada uno de los colaboradores de la organización.

De igual manera, Robbins & Coulter (2005) la definen “Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización” (pág. 367). Para que de esta manera los empleados conozcan bien sus funciones y las puedan realizar con eficiencia y eficacia.

En cambio, para Mar (2019) no son sólo organigramas plasmados en un papel; por el contrario, son como el ADN que está impreso en cada sección, nivel, departamento o escalafón. Para empezar, en ellas se reflejan los grados de autoridad y responsabilidad, así como la interacción entre las distintas jerarquías de las empresas. (párr. 1)

### 4.2.2. Importancia

Toda organización necesita tener una estructura organizacional, ya que es muy importante para poder ofrecer servicios de calidad y designar relaciones formales de subordinación como el número de niveles de jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores, además de que contribuye a aumentar la productividad de los colaboradores. A como Fernández (2017) afirma que:

Podrá facilitar la planeación estratégica para tener muy claros los objetivos personales y los de la empresa. No se necesita ser un experto para diseñar una estructura organizacional sólida, basta con saber la misión o razón de ser de la empresa y tener bien visualizados nuestros objetivos para comenzar con el pie derecho. (párr. 3)

Asimismo, Sanabria (2018) considera importante la estructura organizacional porque:

Ayuda a tener establecida la cantidad de recurso humano que se requiere para poder llevar a cabo las funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como los superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma. (párr. 3)

Teniendo una perspectiva similar, para Mar (2019) “las estructuras definen, en gran medida, los métodos y procedimientos internos de las organizaciones” (párr. 1). Por tanto, la estructura se hace de gran importancia para una organización, porque es la base fundamental para el cumplimiento de sus objetivos y su buen funcionamiento.

### **4.2.3. Tipos de estructura organizacional**

Como bien es sabido, en toda organización debe haber una estructura organizacional, sin embargo, no todas tienen el mismo tipo o modelo de estructura, pues cada empresa u organización la diseña conforme a sus características propias, es decir, eligen la que más se adapta a ellas; también, la seleccionan de acuerdo a autor. Varios son los autores que distinguen tipos de estructuras, entre ellos:

Robbins & Coulter (2005) quienes distinguen las siguientes:

Estructura simple, es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. es usada con mayor frecuencia en las empresas pequeñas. Otra es la funcional, la cual concentra especialidades ocupacionales similares o relacionadas, es el enfoque hacia la departamentalización a plicado a toda organización. También la de divisiones, integrada por unidades o divisiones de negocios separadas; en ésta, cada unidad posee autonomía relativamente

limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad. (pág. 244)

De igual forma, la estructura de equipos, en donde toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo; permite que los colaboradores participen más y se les confiere mayor poder. Igualmente la estructura de proyecto de matriz, asigna especialidades de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos, los cuales regresan a sus áreas cuando el proyecto concluye; esta estructura es aquella en la que los empleados trabajan continuamente en ellos -proyectos-. (pág. 245)

De la misma manera, la estructura sin límites , es la que no está definida ni limitada a márgenes artificiales horizontales, verticales o externos. y, por último, la de organización que aprende, este tipo de estructura, apoya la capacidad de una organización para adaptarse y cambiar en forma continua. (pág. 245).

Por lo contrario, Strategor (1988) citado por (Zans, 2017) razona que la estructura organizacional se divide en:

Estructura formal e informal, en donde la estructura organizacional formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección. Y, la informal es aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización, es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada. (pág. 22)

Es decir, que corresponde a la estructura formal, aquella estructura organizacional, preestablecida, definida, orientada y formulada por la institución, donde se plantean las funciones, tareas, responsabilidades, por los cargos que se desempeñan, diferenciándose de la estructura informal, la cual resulta de manera espontánea, sin intención, y que tiene su base primordialmente es que no está orientada por la institución, surgiendo de las relaciones sociales en la interacción del personal de la entidad. Afirma Strategor que la estructura formal, la

considera como un “conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades” (Strategor, 1988).

Coincidiendo con Robbins & Coulter, Mar (2019), hace otra división:

Estructura funcional, cuyo objetivo es cubrir las necesidades de distintos niveles jerárquicos, al frente de cada uno de los cuales está un especialista o jefe de sección. Dentro de este sistema de empresa, prima la especialización y el trabajo enfocado a objetivos concretos. Es decir, combate la multiplicidad de funciones. Sin embargo, eso no evita que los integrantes de los equipos reciban órdenes de varios jefes o encargados, con lo cual la comunicación puede hacerse difícil. De hecho, uno de los riesgos de este modelo es la creación de ambientes poco estables. (párr. 4)

Jerárquica, una de las más utilizadas, tanto en medianas como en grandes empresas. Consiste en la creación de pequeñas dependencias que son supervisadas por uno o varios cargos superiores; en éstos recae la toma de decisiones. Es ideal para organizaciones que carezcan de unidad de mando. Pero cuidado: puede dar lugar a una excesiva concentración de la autoridad y el poder. (párr. 5)

La siguientes es en la línea (staff), la cual trata de un novedoso modelo que combina las relaciones de autoridad directa con el asesoramiento que ejercen agentes externos a la empresa. Los consultores o asesores son un buen ejemplo del modelo staff. Éstos suelen suplir necesidades que las compañías no pueden cubrir por sí mismas. La autoridad nunca se ve amenazada y las actividades tienden a optimizarse en tiempos y recursos. (párr. 6)

Y por último la matricial, este modelo se basa en la agrupación de recursos y materiales para tareas específicas o proyectos. Una vez finalizados, la estructura suele disolverse. Los integrantes de los equipos pueden pertenecer o no a la organización. Tienen dos jefes: uno general y otro que ejerce como responsable

de la labor específica. La estructura matricial es perfecta para una gestión eficaz de los recursos. Además, es un ingrediente para la motivación y el fortalecimiento de los equipos. (párr. 7)

Otro aporte importantísimo y relacionado a los anteriores es el que hace Ugalde (2019), quien tipifica la estructura como:

Estructura organizacional lineal, que se basa en la autoridad lineal donde los subalternos obedecen a sus superiores; funcional, basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización, busca que cada persona trabaje en lo que está especializada. De igual forma, la clasifica por división, en este caso, la empresa se organiza por productos o líneas de productos, por zonas geográficas o bien por tipo de clientes. Y, la matricial, la cual se basa en un sistema de mandos múltiples. Bajo esta estructura, cada persona dentro de la organización pertenece a dos líneas de mando:

Verticalmente, pertenece a una división o departamento según la función que realice, y horizontalmente, pertenece a un equipo integrado por personas de diferentes divisiones o departamentos con el fin de dedicarse a determinado proyecto específicamente. (párr. 1)

### **4.3. Demostración de los elementos del proceso organizativo en el Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe- Fuente de Vida en la ciudad de Juigalpa.**

#### **4.3.1. Antecedentes de la Empresa**

En el año 1997 el ejército de Nicaragua ofreció donar un terreno frente al galerón del barrio Padre Miguel; en este mismo año inició a hacer gestiones a personas amigas de Alemania entre ellas Adveniat, Asociación Tres Reyes Magos y otros colegios, quienes ayudaron para la construcción del área de pre-escolar, dispensario médico con su farmacia y capilla del centro, dando inicio la construcción en el año 1998. El 2 de febrero de 1998, se continuó con la atención del pre-escolar, bajo la dirección de Lisbeth Báez por el turno matutino. El centro inició operaciones el 2 de febrero de 1998 con I, II y III nivel de pre-escolar, con una matrícula de 75 niños y niñas; dos aulas de primer grado y una de segundo grado, con una matrícula de 98 educandos, teniendo un total de 173 estudiantes. El 10 de octubre de este año, se inaugura la segunda etapa de este proyecto (6 aulas para la educación primaria con su respectiva dirección), la cual fue bendecida por el señor obispo monseñor Bernardo Hombach. (Contreras, Chavarría, Marín, Matus, Saballos, Sequeira & Taleno, 2006, pág. 20)

El Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe- Fuente de Vida, no siempre ha tenido ese nombre, puesto que, este colegio es un proyecto social del Padre Enrique Osthus, quien, al ver la necesidad en este barrio, decide brindar una oportunidad, un aliento de esperanza a los niños y jóvenes de este barrio donde viven personas de escasos recursos económicos, Contreras, y otros (2006) expresan:

El origen del nombre del colegio como centro educativo integral “Fuente de Vida” surge porque el padre Enrique Osths en un mismo proyecto integra para el beneficio de los niños y adolescentes de este sector, educación, salud y alimentación (la cual se elaboraba en el mismo centro), es decir, integró los elementos esenciales para el crecimiento, desarrollo y formación de niños, adolescentes y jóvenes. (pág. 21)

Debido a que no existe un documento escrito en donde se detalle el por qué el cambio de nombre y de razón social de este colegio, se procedió a entrevistar a una de las maestras fundadoras del colegio, Escobar (2019) quien refiere:

Ya para el año 2010, al Padre Enrique OSthus, se le dificulta seguir manteniendo la ayuda al colegio, razón por la cual, decide solicitar ayuda a la diócesis de Juigalpa (dirigida por monseñor Sócrates René Sándigo Jirón), quien manda como administrador y director general del centro al Pbro. Aníbal Pérez. Monseñor solicita ayuda a la congregación Salesiana Hijas de María Auxiliadora para que vengan a encargarse de la parte educativa y administrativa del colegio, siempre bajo la dirección de la diócesis. Ya en el año 2014, el padre Enrique Osthus otorga definitivamente el seguimiento de este proyecto a la diócesis de Juigalpa, cambiando por tanto la razón social del colegio.

Es en el año 2016, bajo la dirección de Sor Mariela del Rosario Robleto se hace el cambio de nombre y emblemas del Colegio, pasando a llamarse como hasta hoy en día Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe “Fuente de Vida”, pues, ya deja de ser integral, porque ya no se brinda el servicio de salud, solo educación y alimentación a los estudiantes de primaria, además de que ya pasa a ser parte directa de la diócesis de Juigalpa, es por ello el nombre de Diocesano, y Guadalupe, por el nombre de la Santa Patrona de la parroquia, la Virgen de Guadalupe.

Es importante señalar que este colegio se encuentra ubicado en la ciudad de Juigalpa, Chontales, barrio Padre Miguel Gonfia Lazzari, contiguo a donde fue el Gaviota Club. El mercado a quien está dirigido es a los padres de familia que tienen hijos en edad escolar (entre los 4 y 17 años de edad), porque brinda educación inicial y primaria regular en el turno matutino y secundaria regular en el turno vespertino.

Debido a su enfoque de ser un proyecto social, este colegio actualmente cuenta con pocos ingresos, ya que se sostiene de la ayuda económica que los padres de familia brindan a esta organización educativa y de ayuda brindada por el gobierno.

### 4.3.2. Ley creadora

La Ley que sustenta legalmente a esta organización es la Ley 645, “Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, la cual afirma que:

Las MIPYMES representan un motor fundamental para la economía de los países latinoamericanos, por la perspectiva de crecimiento en productividad y genera empleo. Asamblea Nacional de Nicaragua,( 2008) afirma:

Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que operan como persona natural o jurídica siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales de exportación, turística de servicio.

Dicha ley permite promover el desarrollo y la competitividad de las MIPYMES cuyo objeto es fomentarla y propiciando la creación de un entorno favorable. (parr. 2)

La democratización económica, el desarrollo regional, los encadenamientos, el aprovechamiento de pequeños capitales ( Asamblea de Nicaragua, 2008). Se clasifican de acuerdo al número total de trabajadores permanente, activos totales y ventas totales anuales.

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana</b>
<b>Número total De trabajadores</b>	<b>1 a 5</b>	<b>6 a 30</b>	<b>31 a 100</b>
<b>Activo totales ( córdobas )</b>	<b>Hasta 200.0 Miles</b>	<b>Hasta 1.5 millones</b>	<b>Hasta 6.0 millones</b>
<b>Ventas totales Anuales(córdobas)</b>	<b>Hasta 1 millón</b>	<b>Hasta 9 millones</b>	<b>Hasta 40 millones</b>

Fuente retomada de: (Asamblea, 2008) Arto. 3 del reglamento de la Ley 645, Ley MIPYME

Según los datos de la tabla anterior y la información sobre la empresa, se puede deducir que, por el número de colaboradores que laboran en este colegio, se puede clasificar como mediana empresa.

Además, este colegio, por su condición, está regida por la Ley 582, Ley de educación en Nicaragua, quien otorga permiso a los centros privados y subvencionados para brindar este servicio, establecido en (Asamblea Nacional, Ley 582, Ley de Educación, 2006, pág. 2) “La educación en Nicaragua es laica. El Estado reconoce el derecho de los centros privados dedicados a la enseñanza y que sean de orientación religiosa, a impartir religión como materia extracurricular”.

De igual forma, se basa en Asamblea Nacional, Ley 582, Ley de Educación (2006), el cual establece “Los centros subvencionados para gozar de este reconocimiento económico deberán de cumplir las disposiciones legales o administrativas dictadas por las autoridades correspondientes. [...] El estado en concordancia con la libertad de enseñanza y el derecho de aprender, reconoce, valor y supervisa la educación en los centros subvencionados” (art. 54). Por tanto, es avalado y se rige bajo la normativa del Ministerio de Educación (MINED).

### **4.3.3. Población en estudio**

EL total de colaboradores en este colegio es de 42, incluyendo director, subdirector, administradoras, maestros y personal de apoyo.

### **4.3.4. Muestra**

El estudio se realizó a 20 colaboradores, quienes son maestros de primaria, secretaria, administradora y personal de apoyo que representan el 48% del total de los colaboradores.

### **4.3.5. Limitantes**

Por factores económicos y de tiempo se estudió al 48% de los colaboradores, utilizándose el muestreo no probabilístico por conveniencia que es una técnica donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

**4.3.6. Análisis e interpretación de resultados**

**4.3.6.1. Cualitativos**

**Triangulación de la información de datos cualitativos y cuantitativos**

**Matriz de Categorías**

Tabla 1. Proceso para la organización del colegio

Pregunta	Respuesta
<p>¿Qué proceso sigue para la organización del colegio?</p>	<p>El colegio en estos momentos está pasando por un proceso de cambio, debido a que el administrador general del colegio cambió, por ende, la razón social cambia. De este cambio todo el personal y la comunidad en general está siendo protagonista; desde hace 6 años se ha venido planificando todos estos cambios, lo que se va realizando cada año, y se identifican las actividades que se realizarán, para luego dividir las según el grado de importancia e impacto que tendrá para el colegio y lo que se requiere modificar primero. En este sentido, el principal protagonista de estos cambios es el director general en turno, con ayuda del Obispo, se inició primeramente con el cambio del nombre del colegio, luego con el cambio de los emblemas de acuerdo al nombre y la razón de ser del colegio, (como es sabido ya no es integral, ahora solo se presta el servicio de educación). En este proceso de cambio, se ha tratado de involucrar a todo el personal, delegando responsabilidades a cada colaborador, -cuando me refiero a delegar responsabilidades, es en el sentido de solicitar la opinión de ellos con respecto a los cambios, que den propuestas de cómo hacer alguna actividad, los colores de la nueva bandera y estandarte del colegio- se pasa la propuesta al Obispo, para su aprobación y luego se procede a hacer el cambio, también es importante destacar que se hace siguiendo los procedimientos legales, porque se involucra al MINED, y la Alcaldía, para inscribir el nuevo nombre del colegio. También la creación de los nuevos puestos de trabajo, como lo es el servicio de librería, y la clase de inglés en primaria, así como también la clase de religión (esta asignatura siempre se ha impartido, pero antes la daban las hermanas - monjas-, al irse ellas del colegio, se buscó a otra persona), y así se va organizando el colegio. Este año si Dios quiere, vamos a redactar o más bien modificar lo que es misión, visión, objetivos, políticas y estructura organizacional del colegio. Además de eso, también se está trabajando en mejorar la infraestructura del colegio, que también existe un plan para ello, de estos proyectos, una parte de realizan con</p>

## Proceso Organizacional en las MIPYMES

	ayuda de los padres de familia y otra, con ayuda recibida de distintas organizaciones tanto nacionales como extranjeras. Quien está al frente dirigiendo y viendo que se vaya cumpliendo todo lo propuesto es el director general. Hace unos 5 años las hermanas Hijas de María Auxiliadora, hoy en día es el Pbro. Alejandro José Arguello. Es de gran relevancia destacar que el director trabaja junto con los demás colaboradores.
<p>Análisis: En el Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe – Fuente de Vida, se sigue el proceso organizacional, de acuerdo al dato recolectado mediante entrevista, se identifica la planeación, identificación de actividades, división y delegación de trabajos y funciones, comunicación y coordinación, así como también dirección y control de las mismas. En un dato recolectado mediante la encuesta aplicada a los colaboradores, el 45% de ellos, manifiesta que su superior sí toma en cuenta su opinión ante las diferentes situaciones que se presentan en el colegio, mientras que el otro 55% no siente que su opinión es tomada en cuenta; un 65% expresan que hay comunicación fluida para la adaptación de las nuevas actividades, por tanto, se demuestra que lo dicho por la administradora coincide en cierta parte con lo que dijeron los encuestados, por tanto, se puede decir que en el Colegio Nuestra Señora de Guadalupe Fuente de Vida, se debe mejorar un poco más en cuanto a involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones para los procesos de cambio y las distintas actividades que se realizan.</p>	

Fuente: entrevista (autoría propia)

Tabla 2. Existencia de la estructura organizacional

Pregunta	Respuesta
¿Existe una estructura organizacional escrita y conocida?	La estructura organizacional sí existe, está escrita en el libro de reseña del colegio, los colaboradores con más años de trabajar en el colegio sí la conocen (entre ellos maestras fundadoras y trabajadores que llegaron al colegio cuando éste estaba recién inaugurado), los otros no, por el momento, no se les ha dado a conocer como tal porque el colegio se encuentra en proceso de cambio de razón social, cambio de nombre, emblemas, administrador general, por tanto, se hará nuevamente la estructura para luego reunir al personal y dárselas a conocer, así como también, ubicarla en un lugar visible.
<p>Análisis: La estructura organizacional sí existe, está escrita en el libro de reseña del colegio, y es conocida por algunos colaboradores, (los que son más antiguos de trabajar), es lo que se refleja en los gráficos de los datos recolectados en la encuesta, el 75% de los colaboradores dicen que sí existe el organigrama, son los trabajadores con mayor tiempo de laborar en este centro; así mismo, de los cuales el 65 % de los mismos manifiesta que no se encuentra en un lugar visible, por otro lado, el 30% expresa que sí lo pueden observar, esto se debe a que, las personas que dicen conocer el organigrama, son las que trabajan en la parte administrativa, y otras fueron partícipe en la elaboración del mismo, pues, son maestras fundadoras del colegio. En tanto, los nuevos colaboradores desconocen de la existencia del mismo, se les dará a conocer cuando el nuevo organigrama esté elaborado, revisado y aprobado.</p>	

Fuente: entrevista (autoría propia)

Tabla 3. Forma de organizar las actividades

Pregunta	Respuesta
¿Cómo organizan las actividades del colegio?	Para organizar las actividades del colegio, primeramente, se hace una reunión con el consejo del colegio (formado por el director, las dos subdirectoras, la directora interina y mi persona –administradora-), para dialogar sobre las actividades o actividad a realizar, se delimita el objetivo, las distintas acciones a hacer, se define los responsables de cada acción, y luego, cada jefe de área les orienta a las personas que tiene a su cargo. Cada subdirector y mi persona, le orienta a los demás, delegando sus funciones y acciones que le corresponde a cada una, haciendo conciencia de la magnitud e importancia que cada actividad tiene y representa para el colegio. En otras ocasiones, se reúne el director con todo el personal, para decidir entre todos qué actividades realizar, para qué y cómo, en conjunto se define las actividades y acciones a implementar.
<p>Análisis: Para organizar las actividades del colegio, se siguen dos procesos, uno es que se toma la decisión a nivel de consejo y la otra en conjunto con todo el personal. Lo expresado por la administradora, coincide con lo manifestado por las personas que fueron encuestadas, ya que el 45% de los encuestados expresó que su opinión se toma en cuenta; por otra parte, un 65% dijo que hay comunicación fluida para la adaptación de las nuevas actividades, y el 90% indicó que recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo, esto quiere decir que, en el colegio existe una adecuada coordinación, afirmando los resultados obtenidos en el gráfico número 16, donde el 80% dice que sí existe adecuada coordinación.</p>	

Fuente: entrevista (autoría propia)

Tabla 4. Efectividad del proceso aplicado

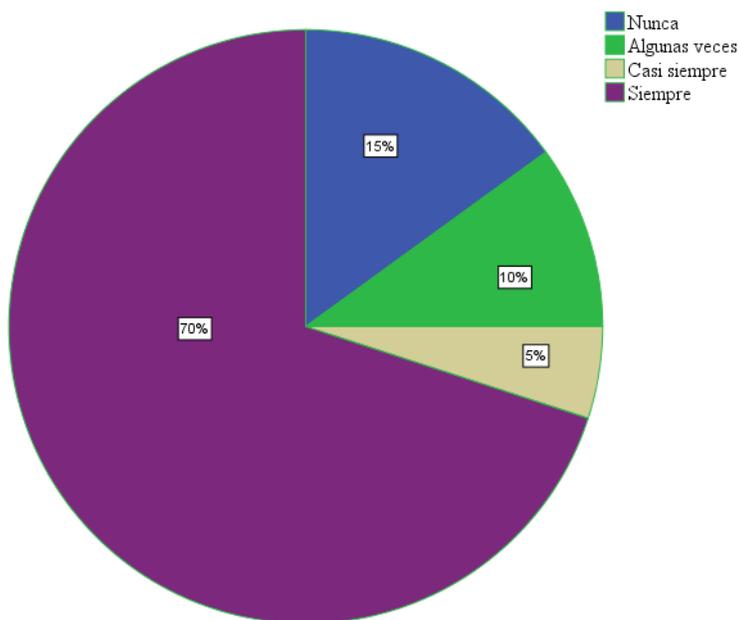
Pregunta	Respuesta
¿Ha sido efectivos los resultados obtenidos del proceso aplicado?	En ciertas actividades sí ha sido efectivo, se han obtenido los resultados esperados y se han superado, en otras, los resultados han sido negativos, puesto que no se ha logrado los objetivos, es decir, en algunas veladas, kermess, no se pudo lograr lo que se quería, considero que se debe quizá al día que se seleccionó para realizar estas actividades. Pero, en su mayoría (se puede decir en un 85%) el proceso aplicado ha sido efectivo, todos los colaboradores se han integrado muy positivamente, han cumplido y realizado sus acciones como es, han trabajado en equipo y se coordinan muy bien al momento de realizar sus funciones según lo que se orienta.
<p>Análisis: Se puede decir que en un 85% sí ha sido efectivo el proceso aplicado, y que, los colaboradores se han integrado muy positivamente sabiendo trabajar en equipo, por otro lado, en muy pocas veces no se pudo alcanzar los objetivos esperados de algunas actividades debido al día que se realizaron. Este dato corrobora lo señalado en el gráfico número 17, el cual muestra que el 60% de los colaboradores creen que la coordinación implementada les permite alcanzar los objetivos del colegio y el 90% consideran que la coordinación es indispensable para obtener resultados positivos, efectivamente, una buena coordinación da lugar a un buen trabajo en equipo, dejando por tanto resultados efectivos y positivos para el logro de los objetivos en toda organización.</p>	

Fuente: entrevista (autoría propia)

#### 4.3.6.2. Cuantitativos

Luego de recolectar la información a través de una encuesta, se procedió a procesarla, obteniendo los siguientes resultados:

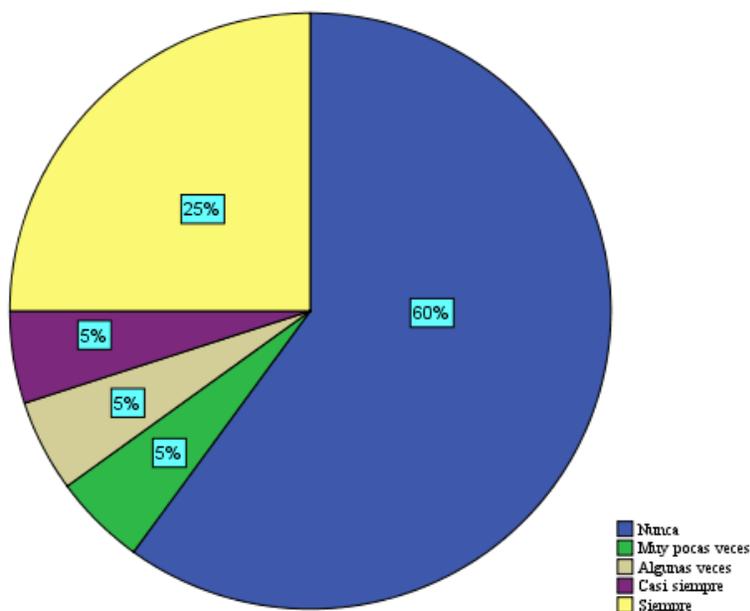
**Gráfico N° 1. Organigrama**



Fuente: encuesta (autoría propia)

El 70% de las personas dicen que el colegio cuenta con la estructura organizacional el 15% que nunca (no), 10% que algunas veces y el 5% casi siempre. Lo cual quiere decir que, en el caso de las personas que dicen que no puede ser que no saben si existe realmente o no una estructura debido a que deben ser colaboradores nuevos.

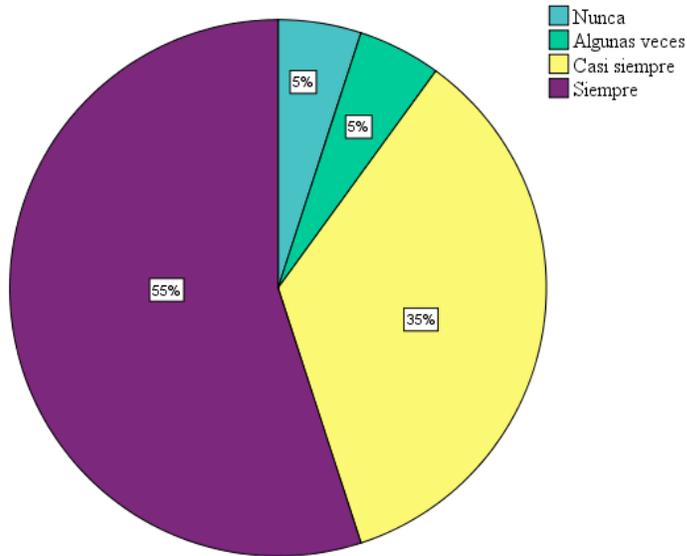
**Gráfico N° 2. Visibilidad del Organigrama**



Fuente: encuesta (autoría propia)

El 65% de las personas encuestadas dicen que el organigrama no está en un lugar visible, el 25% que sí, el 5% que algunas veces y otro 5% muy pocas veces. Algunos manifestaron que se encuentra pegado en dirección, otros en administración y otros, que está en secretaría, sin embargo, la mayor parte dijo que no, que antes sí estaba el organigrama, pero que en la actualidad no está visible. Esto se debe a que algunas de las personas encuestadas son nuevas laborando en el colegio, por tanto, el antiguo organigrama sí estaba visible para todo el personal, por ello, es que el porcentaje de respuestas varían.

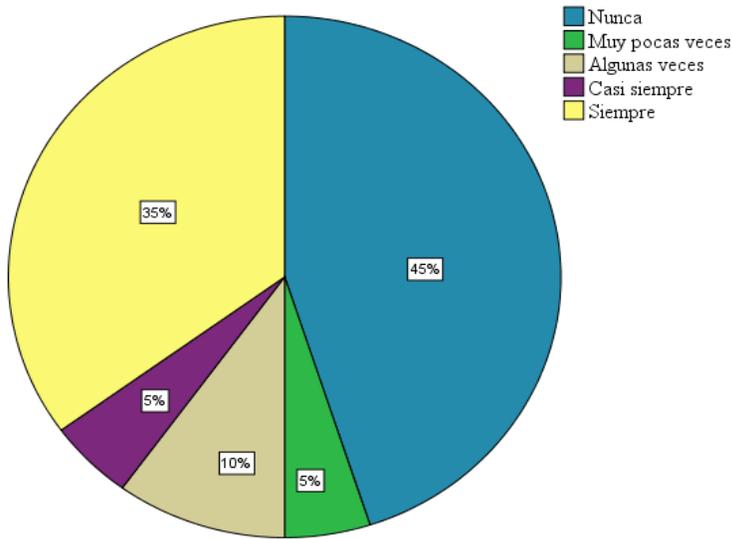
**Gráfico N° 3. Definición de niveles jerárquicos**



Fuente: encuesta (autoría propia)

Los datos del gráfico nos muestran que un 90% de los encuestados opinó que, sí creen que están bien definidos los niveles jerárquicos, 5% algunas veces y 5% que nunca. Desde la percepción de cada colaborador en gran parte consideran que sí está bien definida la estructura organizacional.

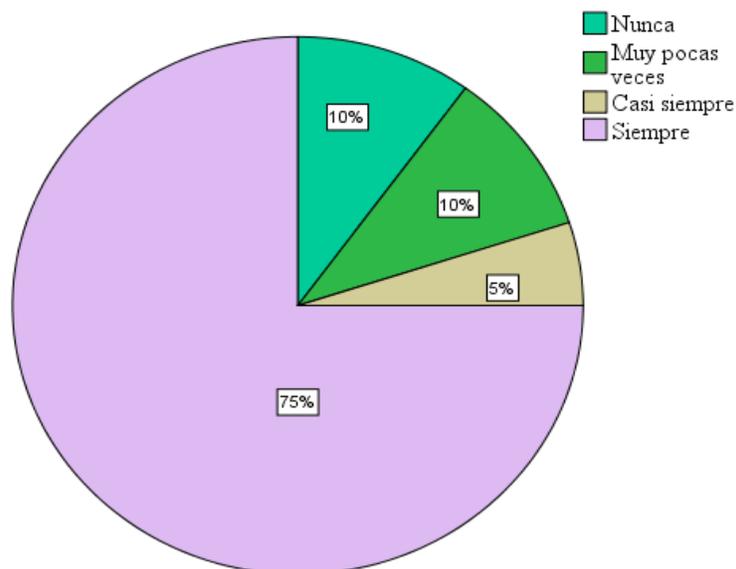
**Gráfico N° 4. Tipo de estructura organizacional**



Fuente: encuesta (autoría propia)

Se puede visualizar en el gráfico que el 50% dice que no se les da a conocer el tipo de estructura que posee el colegio, 35% dice siempre se le da a conocer, es importante señalar que, quienes opinan de esta manera, son los colaboradores que llevan más años trabajando en el colegio, el 10 % algunas veces, y el 5% casi siempre, esto se debe a que, de manera informal, algunos de los colaboradores más antiguos les platican.

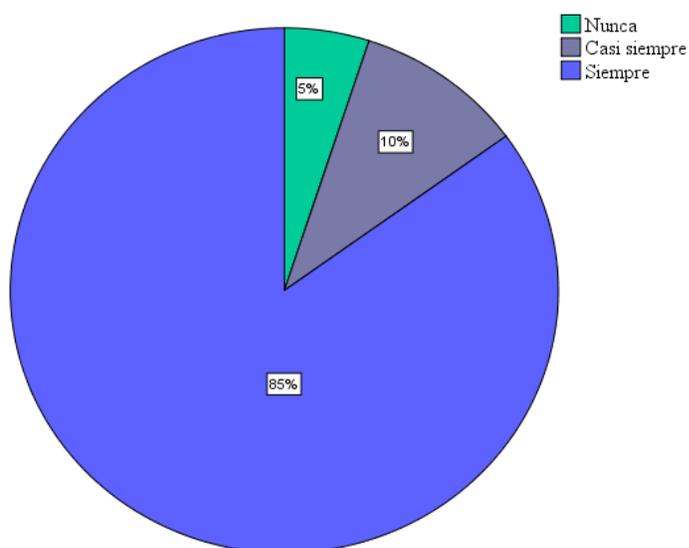
**Gráfico N° 5. Lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional**



Fuente: encuesta (autoría propia)

La mayor parte de los encuestados, un 80% contestó que sí saben el lugar que ocupan dentro de la estructura, en tanto que, el 10% dice que no y el otro 10% muy pocas veces. Esto significa que, la mayor parte de los colaboradores conoce bien el lugar que tienen dentro del colegio.

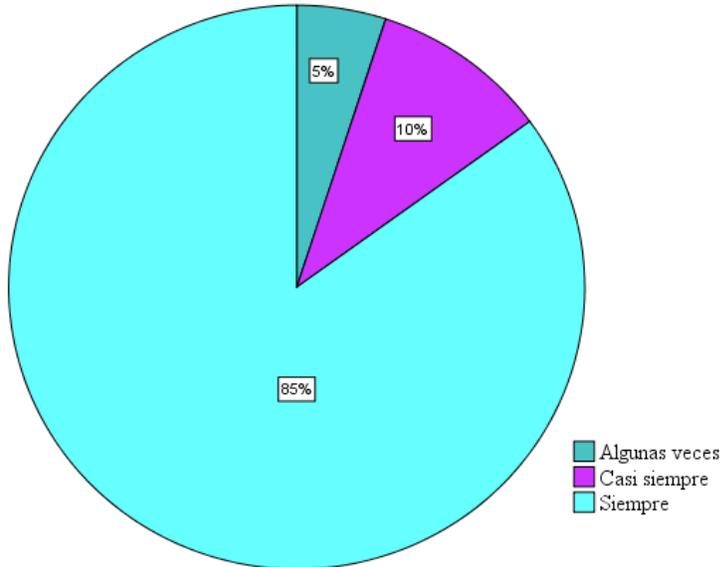
**Gráfico N° 6. De quién debe recibir Orientaciones**



Fuente: encuesta (autoría propia)

El gráfico N° 6 muestra que el 95% de los colaboradores tiene bien claro de quién debe recibir orientaciones, lo cual resulta muy positivo para el logro de los objetivos del colegio, en menor porcentaje (5%) expresaron que no.

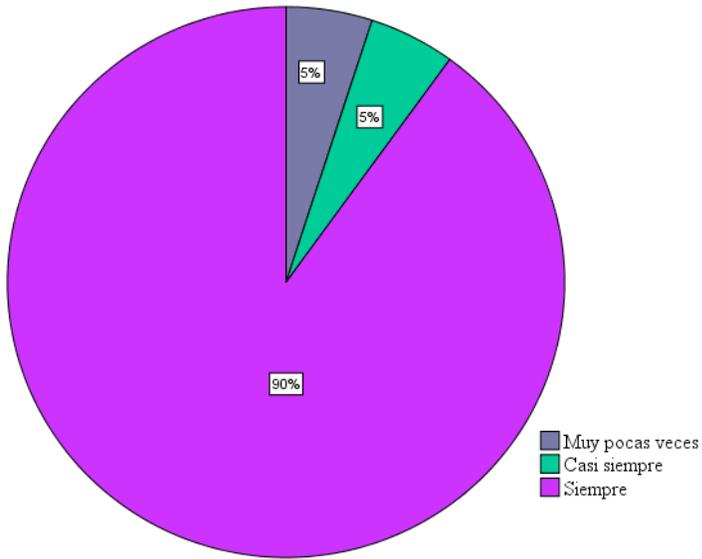
**Gráfico N° 7. A quién debe dirigirse (dirección)**



Fuente: encuesta (autoría propia)

El gráfico N° 7 refleja que un 95% de los colaboradores sabe muy bien a quién dirigirse al momento de surgir alguna situación y 5% algunas veces. Es de gran importancia que los colaboradores sepan bien a quién recurrir ante cualquier dificultad, porque ayuda a la pronta solución de algún problema que se presente.

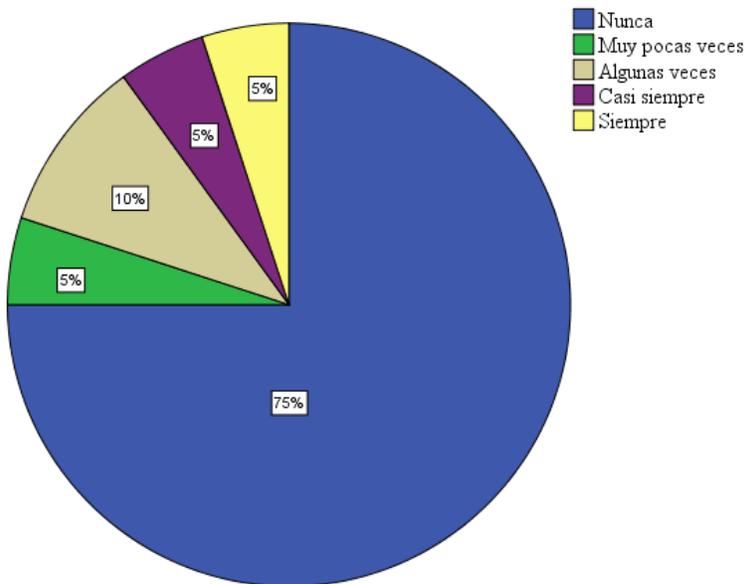
**Gráfico N° 8. Asignación de Funciones**



Fuente: encuesta (autoría propia)

De los colaboradores encuestados el 95% de ellos dicen que sí se le asignan funciones de su área de trabajo, en menor cantidad, el 5% dijo que muy pocas veces, lo cual quiere decir que, a cada colaborador se le asignan funciones.

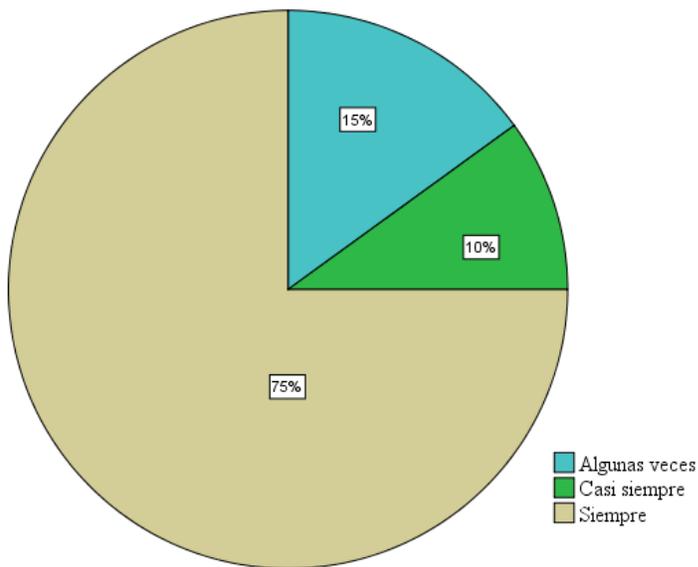
**Gráfico N° 9. Afectación de tareas**



Fuente: encuesta (autoría propia)

En el gráfico N° 9 se puede observar que, el 80% de los colaboradores dice que no les afecta que le asignen trabajo de otra área, 10% algunas veces les afecta, manifestaban que, por la importancia de su área, al asignarle otras funciones que no son propias de sus áreas, descuidan la de ellos, 5% sí les afecta, 5% casi siempre y 5% muy pocas veces. Quiere decir, que la mayoría de los colaboradores están dispuestos y comprometidos con el colegio.

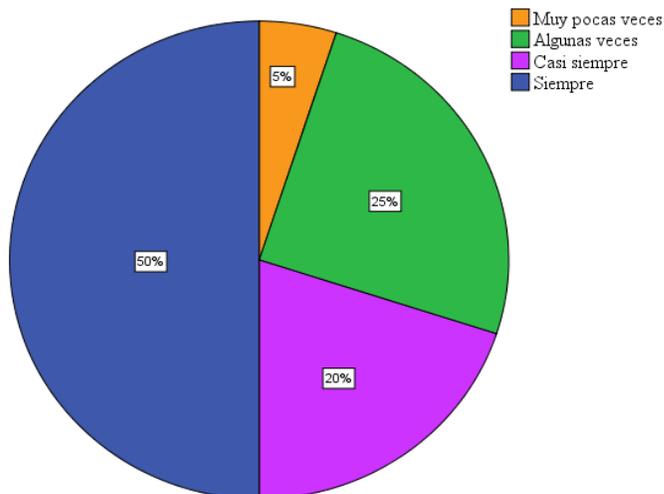
**Gráfico N° 10. Comunicación con el jefe**



Fuente: encuesta (autoría propia)

La comunicación entre colaboradores y su jefe inmediato es buena, reflejado en el gráfico N° 10, donde el 85% consideran que hay buena comunicación entre ellos y su jefe inmediato, el que 15% algunas veces. Es muy importante la comunicación, porque nos permite tener bien claras las funciones y toda la información que necesitamos, así como también, para comunicar sobre cualquier situación y dar solución a cualquier evento que se presente.

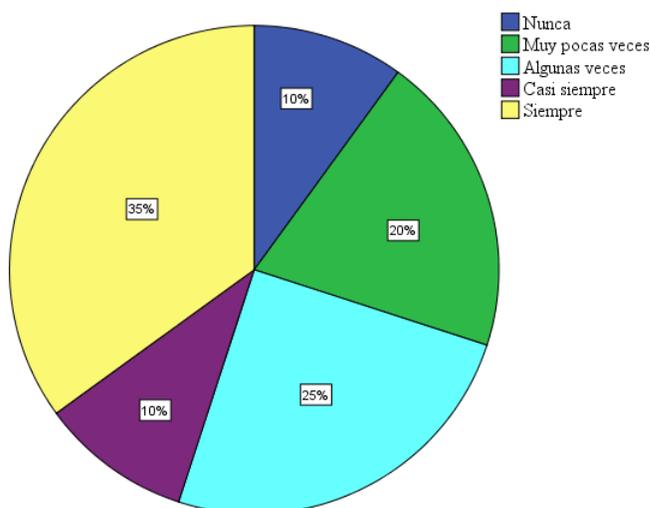
**Gráfico N° 11. Comunicación entre colaboradores**



Fuente: encuesta (autoría propia)

Las opiniones del 70 % de los encuestados considera que tienen una excelente comunicación con sus compañeros de trabajo y el 30% algunas veces, algunos expresaban que no podían decir que en su totalidad es excelente la comunicación porque hay días en los que a veces no si dirigen palabra. Lo cual significa que las relaciones entre colaboradores son muy buenas; esto resulta muy beneficioso para el colegio, porque permite una mejor integración y trabajo en equipo.

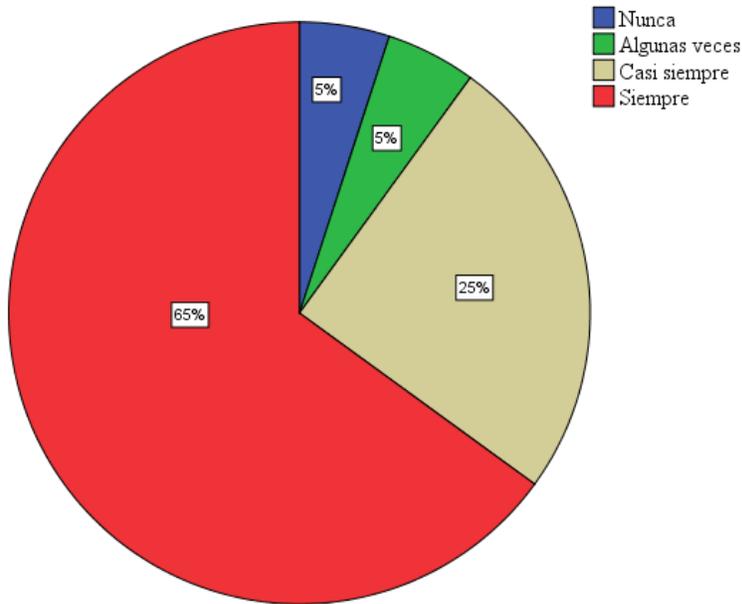
**Gráfico N° 12. Se toma en cuenta su Opinión**



Fuente: encuesta (autoría propia)

Como podemos observar en el gráfico 12, el 45 % de los encuestados siente que su superior sí toma en cuenta su opinión, un 25% algunas veces, 20% muy pocas veces y el 10 % nunca. Esto se debe a que, en ciertas decisiones, el director los reúne para decidir entre todos.

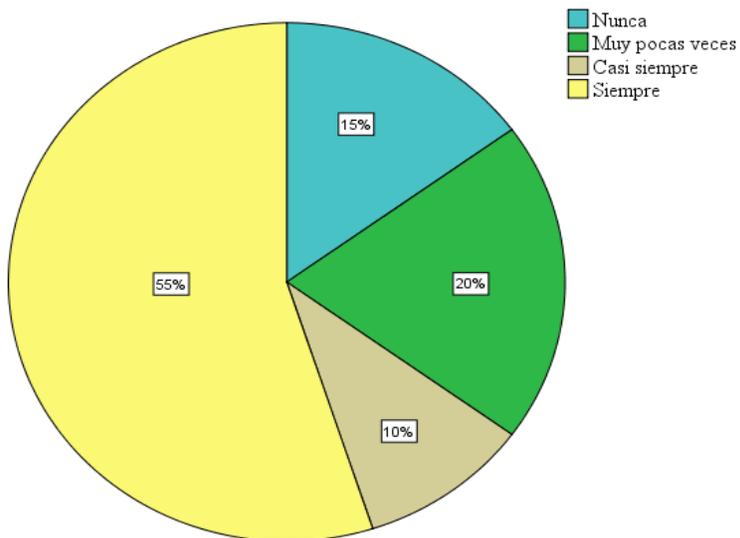
**Gráfico N° 13. Información requerida para realizar su trabajo**



Fuente: encuesta (autoría propia)

Según la encuesta un 90% de las personas encuestadas recibe siempre la información y orientaciones que necesita para realizar eficientemente su trabajo, 5% que no y el otro 5% algunas veces.

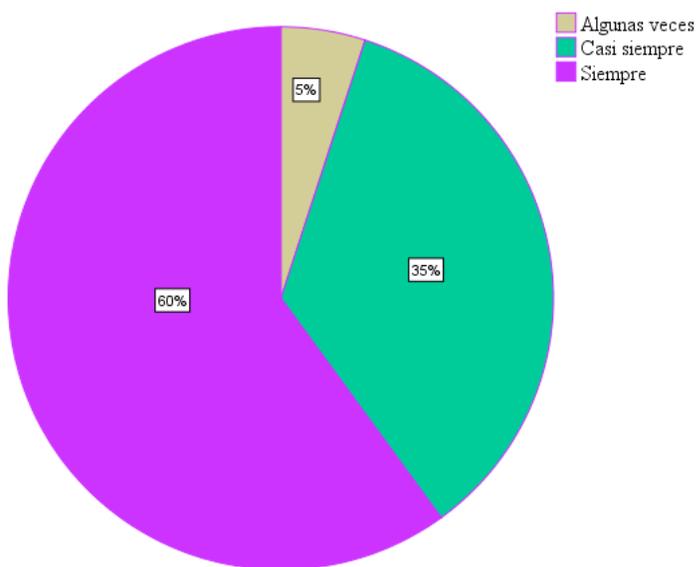
**Gráfico N° 14. Comunicación fluida**



Fuente: encuesta (autoría propia)

El 65% de las personas encuestadas dicen que hay comunicación fluida cuando se hacen cambios en los planes, el 20% dice que muy pocas veces, el 15% que nunca.

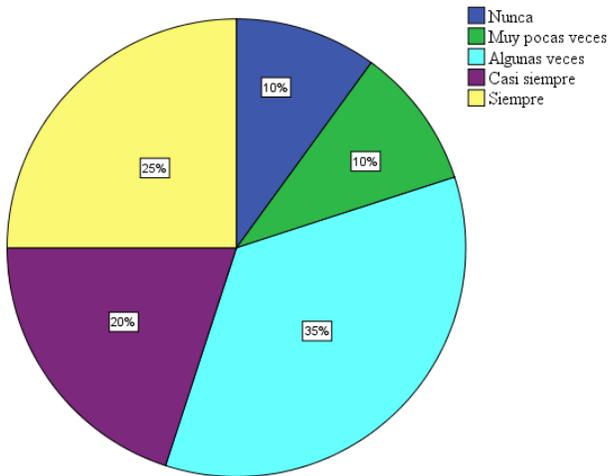
**Gráfico N° 15. Logros alcanzados por la organización**



Fuente: encuesta (autoría propia)

Según los datos reflejados en el gráfico N° 15, el 60% de los encuestados dicen que, si los logros alcanzados se deben a la buena comunicación que hay, el 35% que casi siempre y el 5% algunas veces, nunca y muy pocas veces 0%, lo cual significa que la comunicación es de gran importancia para el alcance de los logros propuestos.

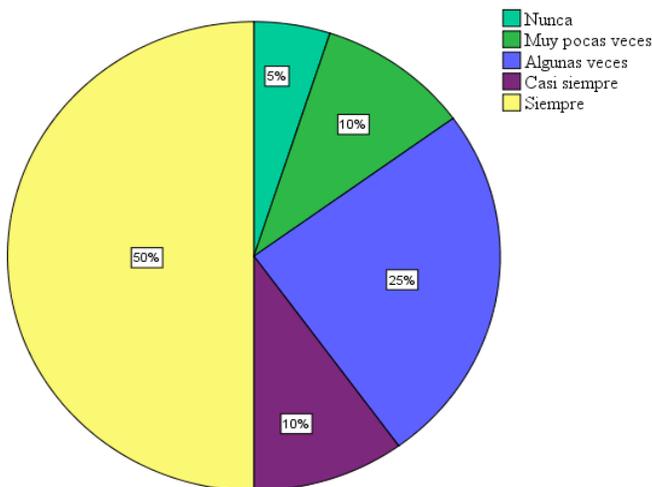
**Gráfico N° 16. Existencia de buena Coordinación**



Fuente: encuesta (autoría propia)

El 80% de los encuestados opina que existe buena coordinación, 10% muy pocas veces y 10% nunca.

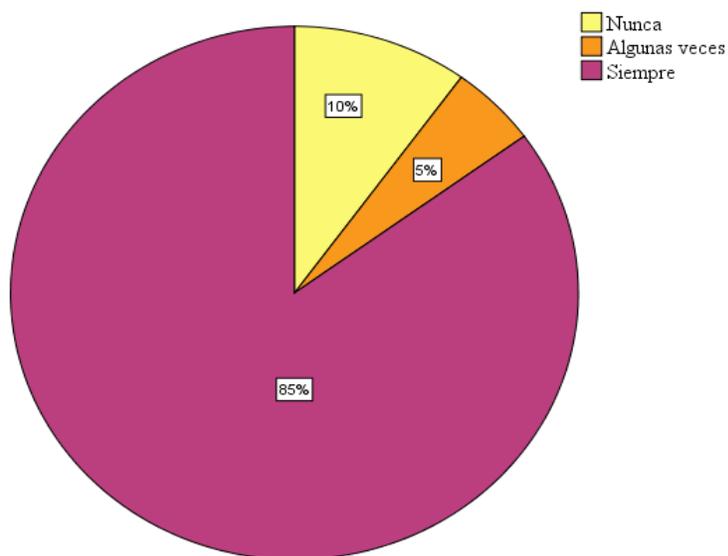
**Gráfico N° 17. La coordinación permite el Alcance de los objetivos**



Fuente: encuesta (autoría propia)

Según los datos obtenidos un 85% cree que la coordinación implementada le permitirá al colegio alcanzar los objetivos, otro 10% que muy pocas veces y 5% que nunca, es decir, que debe mejorar un poco en cuanto a coordinación se refiere.

**Gráfico N° 18. Coordinación indispensable para realizar Tarea en equipo**



Fuente: encuesta (autoría propia)

Según los datos arrojados se nos muestra en el gráfico N° 18 que un 90% de las personas encuestadas opina que la coordinación es indispensable para obtener resultados positivos al momento de realizar trabajos en equipo, en tanto, el otro 10% dice que no.

## 5. CONCLUSIONES

Después de haber terminado la investigación sobre el proceso organizacional en las MIPYMES, y, de haber indagado a distintos autores con respecto a este tema, se llegó a la conclusión que:

- Los autores Chiavenato, Robbins, S., & Coulter, M., Reyes, M. A., Fernández, R. y demás, expresan que el proceso organizacional son una serie de pasos que ayudan a los miembros de una organización a trabajar de manera secuencial y ordenada, constituyendo la base fundamental de toda organización, que, establece la mejor forma de lograr los objetivos de la empresa mediante un sistema de implementación que ayudan a definir roles y responsabilidades, facilitando la comprensión de las operaciones, este sistema recibe el nombre de elementos organizacionales, los cuales son: organigrama, división del trabajo, especialización, jerarquización, departamentalización, funciones, tramo de control, autoridad organizacional, comunicación y coordinación. Estos elementos buscan adaptar a la organización a las necesidades del mundo en el cual se desenvuelven, para que, de esta manera, se alcancen los objetivos y metas propuestas en cualquier organización.
- El Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe “Fuente de Vida”, según los datos recopilados de los instrumentos aplicados, en este centro se aplica el proceso organizacional, el cual, a pesar de estar en proceso de cambio organizacional está dando resultados bastante positivos, los colaboradores se integran a las distintas actividades, el 95% tienen claras sus funciones, otro dato importante es que el 95% de los colaboradores tiene bien claro de quién deben recibir orientaciones, así mismo, mantienen una muy buena comunicación entre ellos, sin embargo, para que se pueda lograr al máximo los objetivos, el colegio debe mejorar en coordinación, comunicación entre colaboradores y jefe, dar a conocer y mantener el organigrama en un lugar visible para que todos los colaboradores lo conozcan (esto, para cuando ya esté el nuevo organigrama).

## 6. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Asamblea, N. I. (08 de febrero de 2008). Ley Mipyme 645. Managua, Nicaragua.

Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: McGRAW\_HILL INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA,S.A.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). (N. I. López, Ed.) México, México: McGRAW-Hill/INTERAMERICANA.

Contreras, V., Chavarria, J., Marin, M., Matus, W., Saballos, A., Sequeira, M., & Taleno, L. (21 de noviembre de 2006). Obras sociales del Padre Enrique Osthus. Juigalpa.

Escobar, A. (13 de noviembre de 2019). (S. Fredrick, & C. Tellez, Entrevistadores)

Fernández, R. (29 de agosto de 2017). *Hikma Consultoría Integral*. Obtenido de <http://hikma.com.mx/la-importancia-de-una-buena-estructura-organizacional/>

Flores, S. E. (18 de marzo de 2015). Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas Jinotega. Jinotega, Nicaragua.

Franklin, E. B. (2013). *Organización de empresa*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Gutierrez, R. (20 de septiembre de 2016). Estructura organizacional. Ecuador, Ecuador.

Mar, M. d. (2019). *Business School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/tipos-de-equipos-de-trabajo/tipos-de-estructuras-organizativas-cuales-la-mejor-para-tu-empresa>

MX, E. D. (23 de julio de 2015). *Definición MX*. Obtenido de <https://definicion.mx/departamentalizacion>

Nacional, A. (3 de agosto de 2006). Ley 582, Ley de Educación. Managua, Nicaragua.

Nacional, A. (3 de agosto de 2006). Ley 582, Ley de Educación. Managua, Nicaragua.

Porto, J. P. (2017). *Definición de estructura organizacional*. Obtenido de <https://definicion.de/estructura-organizacional/>

Redacción Hipodec. (2018). Elementos que componen la estructura organizacional. *Hipodec*.

Reyes, M. A. (2017). Procesos organizacionales:liderazgo y la ética de la empresa. *Organización: proceso organizacional : liderazgo y la ética de la empresa*. Managua, Nicaragua.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición*. México: PEARSON EDUCACION.

## Proceso Organizacional en las MIPYMES

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración. Octava Edición*. México: PEARSON EDUCACION.
- Sanabria, V. (25 de enero de 2018). *La República.net*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>
- Trujillo, A. N. (septiembre de 2017). *Importancia del organigrama en la empresa*. Obtenido de [https://es.slideshare.net/mobile/importancia del organigrama](https://es.slideshare.net/mobile/importancia-del-organigrama)
- Ugalde, A. (2019). *Pymerang*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/515-la-direccion-por-valores>
- Zans, A. J. (febrero de 2017). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Matagalpa, Nicaragua.

## 7. ANEXOS INSTRUMENTOS

### Entrevista

Estimada entrevistada, somos estudiantes de la UNAN-FAREM, CHONTALES, actualmente cursamos el V año de administración de empresas, el principal objetivo de realizar esta encuesta es para obtener información sobre el proceso organizacional del colegio.

Su opinión es de gran importancia. Agradecemos de antemano su participación, ayuda y tiempo brindados.

1. ¿Qué proceso sigue para la organización del colegio?
  - ✓ **Planificación**
  - ✓ **Identificación de actividades**
  - ✓ **Agrupación de actividades homogéneas y creación de puestos de trabajo**
  - ✓ **Delegación de autoridad y responsabilidad**
  - ✓ **Estab. Demec. de coordinación de relaciones**
  - ✓ **Integración de los recursos humanos, no humanos**
  - ✓ **Integración de los recursos humanos idóneos**
  - ✓ **Dirección y control**
2. ¿Existe una estructura organizacional escrita y conocida?
3. ¿Cómo organizan las actividades del colegio?
4. ¿Ha sido efectivos los resultados obtenidos del proceso aplicado?

**Encuesta**

Estimado (a) encuestado (a), somos estudiantes de la UNAN-FAREM, CHONTALES, actualmente cursamos el V año de administración de empresas, el principal objetivo de realizar esta encuesta es para obtener información sobre el proceso organizacional del colegio.

Su opinión es de gran importancia. Agradecemos de antemano su participación, ayuda y tiempo brindados.

En la siguiente tabla se muestran las siguientes escalas: Nunca (No)=1, Muy pocas veces=2, algunas veces=3, casi siempre=4 y siempre (Sí)=5. Marque con una X en el espacio en blanco, según la respuesta que usted seleccione.

N°	Pregunta	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Comentario
<b>Estructura organizacional</b>							
1	¿Cuenta el colegio con una estructura organizacional (organigrama)?						
2	¿Se encuentra el organigrama en un lugar donde usted lo pueda observar?						
3	¿Cree usted que se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos del colegio?						
4	¿A usted como colaborador se le da a conocer el tipo de estructura organizacional que posee el colegio?						
5	¿Sabe qué lugar ocupa dentro de la estructura organizacional?						
6	¿Tiene bien claro de quién debe recibir orientaciones?						
7	¿Sabe a quién dirigirse al momento de surgir una problemática?						
<b>Función</b>							
8	¿Se le asignan a usted funciones pertenecientes a su área de trabajo?						
9	¿Le afecta a usted como colaborador la asignación de						

## Proceso Organizacional en las MIPYMES

	otras tareas que no son pertenecientes a su área?						
<b>Comunicación</b>							
10	¿Considera que hay buena comunicación entre usted y su jefe inmediato?						
11	¿Considera que la comunicación que hay entre usted y sus compañeros de trabajo es excelente?						
12	¿Considera que su superior toma en cuenta su opinión ante las diferentes situaciones que se presentan en el colegio?						
13	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?						
14	¿Cuando se hacen cambios en los planes a implementar, siempre hay una comunicación fluida para la adaptación de las nuevas actividades?						
15	¿Considera que los logros alcanzados dentro de la organización se deben a la buena comunicación?						
<b>Coordinación</b>							
16	¿Considera usted que existe una adecuada coordinación dentro del colegio?						
17	¿Cree usted que la coordinación implementada les permite alcanzar los objetivos del colegio?						
18	¿Considera indispensable la coordinación para obtener resultados positivos al realizar alguna tarea en equipo?						

**COLEGIO DIOCESANO  
NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE, "FUENTE DE VIDA"  
Contiguo donde fue el Club Gaviota, Juigalpa, Chontales  
Teléfono: 2512-2051**



A: Dr. Roberto Ramírez Gálvez

Director del departamento de Ciencias Económicas

UNAN, Managua

FAREM-CHONTALES

Reciba bendiciones de DIOS y la Virgen María.

A través de la presente, autorizo formalmente el permiso a: **Br. Suleyka Yaoska Fredrick Urbina** y **Br. Clorinda del Carmen Téllez Abarca**, estudiantes de V año, para que realicen su trabajo de **Seminario de graduación para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas**, quienes tienen como tema "**Proceso Organizacional en las MIPYMES**".

Según lo expuesto anteriormente, refiero que estoy a disposición para brindar cualquier información que requieran las estudiantes.

Sin más a qué hacer referencia, me despido deseando que tenga éxito en sus labores.

Se extiende la presente a los once días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve, para fines académicos.

Cordialmente:



Pbro. Alejandro José Argüello

Director



Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe "Fuente de Vida"

**Estudiantes trabajando en el documento de seminario y aplicando encuesta a colaboradores del colegio**



Foto tomada por: Lic. Alejandra Medina (21 de noviembre 2019) Estudiante aplicando encuesta a maestra del colegio.



Foto tomada por Br. Suleyka Fredrick (Estudiante trabajando en su investigación)



Foto tomada por Roger Vallecillo (Estudiantes ingresando datos de la encuesta y entrevista)

**Cronograma de actividades**

Núm.	Actividad	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
1	Título del tema y subtema						
2	Introducción del tema y subtema						
3	Elaboración de justificación y objetivos						
4	Desarrollo del subtema						
5	Conclusiones, bibliografía y anexos						
6	Envío del trabajo en digital para CAE						
7	Revisión por parte del CAE						
8	Entrega del trabajo final y defensa						

**Presupuesto**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad de dinero en córdobas</b>	<b>Total en C\$</b>
Impresiones de trabajo y engargolado	<b>250.00</b>	<b>250.00</b>
Pasajes	<b>890.00</b>	<b>890.00</b>
Recargas para activar internet	<b>365.00</b>	<b>365.00</b>
<b>Total</b>		<b>1,505.00</b>