



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema

Diseño organizacional en las PYMES del municipio de Rio Blanco

Subtema

Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de
Rio Blanco en el año 2021

Autores

Br. Blanca Nubia Luquez

Br. Jessica Idancia Ruiz Montenegro

Br. Rosa Emilia Chavarría Rodríguez

Tutora

MSc. Francella Jeannethe López Céspedes

Río Blanco, 14 de Enero del 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema

Diseño organizacional en las PYMES del municipio de Rio Blanco

Subtema

Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de
Rio Blanco en el año 2021

Autores

Br. Blanca Nubia Luquez

Br. Jessica Idancia Ruiz Montenegro

Br. Rosa Emilia Chavarría Rodríguez

Tutora

MSc. Francella Jeannethe López Céspedes

Río Blanco, 14 de Enero del 2022

Índice

Dedicatoria	I
Dedicatoria	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Valoración del tutor	V
Resumen	VI
I Introducción	1
II Justificación	5
III OBJETIVOS	7
3.1 Objetivo general	7
3.2 Objetivos Específicos	7
IV Desarrollo	8
4.1 Concepto de Organización	8
4.2 Importancia de la organización	9
4.3 Generalidades de la empresa	10
4.3.1 Reseña Histórica	10
4.3.2 Estructura Organizacional	10
4.3.3 Filosofía organizacional	13
4.3.4 Misión	14
4.3.5 Visión	14
4.3.6 Valores	14
4.3.7 Clasificación de la empresa	15
4.3.8 Descripción de procesos clave	16
4.3.9 Proceso Administrativo	16
4.3.9.1 Elementos del Proceso Administrativo	16
4.3.10 Análisis FODA	18
4.4 Diseño organizacional	18
4.4.1 Tipos de Diseño Organizacional	21
4.4.1.1 Enfoque clásico	21

4.4.1.2 Enfoque tecnológico.....	22
4.4.1.3 Enfoque ambiental.....	24
4.4.1.4 Reducción de tamaño	25
4.5 Parámetros de Diseño según su finalidad.....	27
4.5.1 Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.	27
4.5.1.1 Especialización de tareas	28
4.5.1.2 Vertical	30
4.5.1.3 Horizontal.....	31
4.5.2 Formalización	32
4.5.3 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.....	34
4.6 Departamentalización.....	37
4.6.1 Por producto.....	38
4.6.2 Geográfica	39
4.6.3 Por cliente.....	40
4.6.4 Por procesos	41
4.6.5 Matricial	43
4.7 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización.....	44
4.7.1 Mecanicista	44
4.7.2 Orgánico	45
4.8 Tipos de Organigramas.....	46
4.8.1 Por su forma	46
4.8.1.1 Organigrama clásico vertical.....	46
4.8.1.2 Organigrama horizontal.....	48
4.8.1.3 Organigrama mixto	49
4.9 Herramientas organizacionales.....	51
4.9.1 Manual de organización	51
4.9.2 Manual de procesos	53
V CONCLUSIONES.....	55
VI REFERENCIAS.....	56
Bibliografía	56

ANEXOS 64

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios nuestro creador, por regalarme la vida, sabiduría, salud y fuerzas para seguir adelante y no decaer ante las adversidades que se presentaron en el camino.

A mi madre por darme la vida, educarme e inculcarme buenos valores, por ser mi apoyo cuando más lo necesito.

A mi pareja por su amor, su apoyo incondicional en mi formación profesional por motivarme a cumplir mis sueños.

A mis Hijos mi mayor bendición quienes son el motor que me impulsan día a día a superarme y seguir adelante también a mi hermana Mariza Isabel Luquez por ser como una segunda madre, ser mi incondicional y mi consejera.

Como también a mis amigas porque gracias al equipo que formamos en este transcurso, hemos logramos la culminación de nuestra formación profesional.

Blanca Nubia Luquez

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme regalado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi suegro porque fue mi pilar de apoyo y motivación, aunque hoy ya no este físicamente conmigo sé que donde esté, este momento lo hace feliz.

A mi pareja por su confianza y apoyo incondicional, a mi hermana Doris a quien quiero como una madre a pesar de la distancia siempre ha estado para mí.

A mis hijas que amo tanto por su comprensión y apoyo, a mis compañeras de clase quienes fueron un equipo que nunca me soltaron la mano y siempre estuvieron conmigo en todo momento.

Jessica Idancia Ruiz Montenegro

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación primera mente a Dios por el don de la vida y por permitirme concluir con éxito mi carrera.

A mi hijo Jonny Antonio Amador Chavarría por ser esa fuerza que me inspira a salir a delante cada día y a mi pareja.

A mi mama María Ubelda Rodríguez, a las hermanas altas gracias por darme la oportunidad realizar mis estudios.

A los docentes por compartir el pan de la enseñanza durante estos años, a mi familia y amistades que de una manera directa o indirecta me han brindado su apoyo incondicional.

Rosa Emilia Chavarría Rodríguez

Agradecimiento.

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a Dios, por darnos la sabiduría, por guiarnos en la realización de este trabajo investigativo y por hacer una realidad nuestros sueños.

Agradecemos y honramos a nuestros padres y seres queridos por ser los principales apoyos de nuestras metas y por su confianza.

Como también nuestro agradecimiento a los docentes del programa UNICAM, FAREM-Matagalpa de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), porque a través de todo el periodo de preparación de nuestra carrera profesional estuvieron dispuestos a compartir sus conocimientos como también a nuestra tutora MSc. Francella Jeannethe López Céspedes por todo su apoyo.

A la gerencia y trabajadores de la veterinaria Escobar por permitirnos realizar esta investigación y facilitarnos información valiosa para la elaboración de este trabajo.

Blanca Nubia Luquez
Jessica Idancia Ruiz Montenegro
Rosa Emilia Chavarría Rodríguez

Valoración del tutor

AVAL

En carácter de tutor, hago constar que la presente investigación de seminario de graduación elaborado y presentado por las bachilleres Luquez Blanca Nubia con número de carnet (17-71797-0), Chavarría Rodríguez Rosa Emilia con número de carnet (17-71871-8) y Ruiz Montenegro Jessica Idancia con numero de carnet (17-71860-8) cuyo tema general de investigación es: Diseño organizacional en las PYMES del municipio de Rio Blanco y Subtema: Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021

El documento está apegado a lo que dispone la normativa de la universidad para presentar seminario de graduación.

En base a lo anterior el trabajo investigativo tomando en cuenta que fue desarrollado de manera eficiente y adecuada cumpliendo con los requerido para ser defendido ante un jurado examinador y poder optar al título de licenciadas en administración de empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Rio Blanco, Matagalpa a los 18 días del mes de noviembre del año dos mil veintiuno.



MSc Francella Jeannethe López Céspedes

Tutora

Resumen

El presente trabajo investigativo aborda como tema general Diseño organizacional en las PYMES del municipio de Rio Blanco y como subtema, Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021. Con referencia a analizar el diseño organizacional de las PYME Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco durante el año 2021 y así determinar la situación actual con respecto al diseño organizacional de la empresa en estudio. El diseño organizacional es de gran importancia, ya que es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día, se concluye que el diseño organizacional de Veterinaria Escobar no es el más apropiado ya que algunos trabajadores no tienen clara sus funciones a pesar de tener un manual ya estructurado, como también porque el mando lo asumen todos los dueños, se requiere de un mejor diseño organizacional donde todos trabajen en equipo y tener un líder que los oriente. El presente trabajo está estructurado con: Dedicatorias, agradecimientos, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones, referencias y anexo.

I Introducción

La presente investigación aborda la temática Diseño organizacional de Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021 en el cual su funcionamiento permitirá la ejecución de sus procesos y actividades de una manera sistemática siguiendo ciertos patrones que conlleven al logro de sus objetivos.

En Rio Blanco las PYMES no cuentan con diseño organizacionales adecuados para su desempeño, por tal razón se hace un análisis del diseño organizacional que posee veterinaria Escobar y describir las generalidades de la empresa e identificar sus características y determinar el tipo de diseño organizacional que más le favorece.

Sustentando que el diseño organizacional define los procesos, estructura y la forma de organización que adopta una empresa el cual le permitirá emplear las mejores estrategias y formalizar los procedimientos e integrar a los trabajadores para que estos conozcan sus funciones y ayuden a conseguir los objetivos preestablecidos abriendo las pautas a la empresa para mejorar el servicio y tener una mejor ventaja competitiva, fortalecerse en toda el área de una manera ordenada.

Libertad –Ecuador se encontró el Tema: El Diseño Organizacional Para la empresa operadora de turismo Carol tour S.A. cuyo objetivo fue mejorar la gestión administrativa de la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A mediante la elaboración de un Diseño Organizacional, el cual implica la correcta administración general de la empresa, y la ejecución de todos los elementos que conforman el diseño organizacional, como el análisis del ambiente, las dimensiones estructurales, el diseño de la estructura y por último los resultados de efectividad. La elaboración del Diseño Organizacional en la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A. representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones administrativas, a través de la estructura organizacional para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador dentro de la empresa.

Nicaragua UNAN se encontró el Tema: Propuesta sobre el Diseño Organizacional para la mediana empresa, cuyo objetivo plantar mi propuesta de un nuevo diseño, la cual contiene misión y visión, esta es redactada considerando las capacidades y recursos con las que dicha empresa cuenta. Luego realice una evaluación de puesto con el objeto de plantear el cálculo del salario real.

Nicaragua UNAN se encontró el Tema: Organización de Diseño organizacional cuyo objetivo fue, analizar el diseño organizacional como proceso fundamental en la gestión administrativa y su implicancia en el cumplimiento de objetivos de las organizaciones para la profundización del conocimiento científico en esta área, destacando la tarea de la administración al seleccionar y definir un diseño organizacional correcto.

Estos antecedentes sirvieron para darse cuenta que el tema en estudio no era un tema desconocido sino que ya había sido estudiado por otras personas, tanto a nivel internacional como nacional, por medio de estos se adquirieron conocimientos de cómo estaba la estructura organizacional, como también si está en realidad cuentan o no con un buen diseño organizacional.

El área de estudio se centra en la veterinaria Escobar, ubicada del puente nuevo media cuadra al oeste, de la ciudad de Rio Blanco, Matagalpa.

(Bernardo, 2012) El enfoque cualitativo Surge como alternativa al paradigma racionalista puesto que hay cuestiones problemáticas y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su existencia desde la perspectiva cuantitativa.

(Bernardo, 2012) El enfoque cuantitativo se basa en la observación y medición de la realidad, es decir, el empirismo, que se fundamenta en la medición o cuantificación de las variables investigadas.

Según el enfoque esta investigación es de tipo cuantitativa con aspectos cualitativo, porque presenta datos relacionados con la problemática en estudio.

(Sampieri, 2013) La investigación es de tipo descriptiva Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona la serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

Este tipo de estudio describe la frecuencia, procesos y las características más importantes de un determinado problema.

(Bernardo, 2012) El enfoque cualitativo Surge como alternativa al paradigma racionalista puesto que hay cuestiones problemáticas y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su existencia desde la perspectiva cuantitativa.

(Bernardo, 2012) El enfoque cuantitativo se basa en la observación y medición de la realidad, es decir, el empirismo, que se fundamenta en la medición o cuantificación de las variables investigadas.

Según el enfoque esta investigación es de tipo cuantitativo con elementos cualitativos, porque presenta datos relacionados con la problemática en estudio que es analizar el diseño organizacional de las PYME Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco durante el año 2021.

La investigación es de tipo descriptiva (SAMPIERI, 2013) Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona la serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

Este tipo de estudio describe la frecuencia, procesos y las características más importantes de un determinado problema.

(Gonzalez, 2015) En general, el universo es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación. En la ciudad de Rio Blanco se encuentran un universo de 13 veterinarias de la cual son pocas las que cuenta con el servicio de clínica.

(Filiás, 2006) La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio. La Empresa en estudio cuenta con una población de 10 trabajadores.

(Filiás, 2006) La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Por conveniencia.

Por otra parte, para la realización de esta investigación hace uso de métodos y la aplicación de técnicas de recolección de datos que se muestran a continuación:

(Abreu, 2014) Se hace uso de un método analítico en esta investigación. El método analítico permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada. Es un método fundamental para toda investigación científica o académica y es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación.

El método analítico se aplica, en las situaciones donde es necesario analizar conceptos u opiniones plasmadas en entrevistas y encuestas con el fin de brindar buena información para obtener una mejor comprensión de la investigación.

Como técnicas de recolección de datos para esta investigación se aplicó:

(Díaz, 2013) La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin

determinado distinto al simple hecho de conversar.³ Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial.

Misma que está constituida de 21 preguntas abiertas dirigida al gerente de veterinaria escobar del municipio de Río Blanco Dr. Onís Escobar

Por otra parte, se aplicó técnica de recolección de datos como es la encuesta a trabajadores de la organización.

(Grasso, 2006) La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerables de personas. Ésta consiste en aplicación de un instrumento prediseñado a un grupo de personas, en este caso, fue aplicada a trabajadores de veterinaria escobar.

Por último, el procedimiento de análisis de la información se hizo posible a través de una serie de programas, material didáctico y equipos electrónicos como.

Computadora: utilizada para transcribir la información recopilada en la entrevista y encuesta, también fue necesaria para el uso de programas como Word y Excel, para la elaboración del documento como también para el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta.

Lápiz y libretas: para llevar todos los apuntes necesarios para esta investigación.

Adaptadores de dispositivos: Como cable USB utilizado para conectar dispositivo externo a la computadora.

Memorias USB, éstas con el fin de movilizar fácilmente la información.

Celulares: se realizó grabación de audio de la entrevista y uso de cámara durante la aplicación de instrumentos.

II Justificación

Atraves del presente estudio se realiza un análisis del diseño organizacional de las PYME Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco, durante el año 2021, basado en tipos de diseño organizacional que se debe aplicar a la empresa para dar solución a la demanda de la población, así como los tipos de organigrama de organización que permitan identificar la realidad de la empresa.

En la ciudad de Rio Blanco, las veterinarias son limitadas, se pueden apreciar las agro veterinarias, pero pocas clínicas veterinarias, lo que permite la demanda de ampliar dichas veterinarias para dar un mejor servicio a la población.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer a un sector importante en la economía del país como son las pequeñas y medianas empresas, permitiendo que estas trabajen con un diseño organizacional bien definido y por ende tener un mejor desarrollo empresarial.

El estudio será útil al área de las pequeñas y medianas empresas, para la orientación de diseños organizacionales que fortalezcan el progreso de dichas empresas.

Además será de vital importancia para la UNAN FAREM, Matagalpa, en cuanto al fortalecimiento de sus líneas de investigación que complementen el presente estudio, el cual puede ser retomado en las investigaciones y en la aplicación de los negocios de otros municipios, o bien como material de consulta para los estudiantes.

III OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar el diseño organizacional de la PYME Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco durante el año 2021

3.2 Objetivos Específicos

- 1) Describir las generalidades de la empresa Veterinaria Escobar durante el año 2021.

- 2) Caracterizar el diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar durante el año 2021.

- 3) Determinar el tipo de diseño organizacional para la empresa Veterinaria Escobar durante el año 2021.

- 4) Valorar el diseño organizacional apropiado para la empresa Veterinaria Escobar durante el año 2021.

IV Desarrollo

4.1 Concepto de Organización

(Wehrich, 1999) Define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

Ahora bien una organización es una estructura sistemática de relaciones de interacción que permite producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de una población contribuyendo mediante su experiencia y relaciones al logro de objetivos y metas propuestas y es el objeto de estudio de administración.

(Porter, 1975) “Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos que unen actuaciones para alcanzar los propósitos plateados, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”

Al respecto conviene decir que en estas organizaciones los individuos deben cumplir diferentes misiones que conlleven a la interdependencia de cada uno, tomando en cuenta las relaciones que los unen.

(Leon, 1985) “Una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, cooperar en el desarrollo de alguna actividad”.

Es decir una organización debe mantener una estructura ordenada, armónica donde las personas que la integran desempeñan tareas específicas que permitan definir su comportamiento dentro de la organización y a la vez obtener las metas propuestas por la organización.

Según la entrevista realizada al gerente de veterinaria Escobar expresa: que una organización es un grupo de personas que conforman una empresa, tienen estructuras administrativas que su fin es cumplir las metas.

Según lo observado en esta institución los colaboradores trabajan en un entorno armónico.

Por lo tanto se concluye que Veterinaria Escobar es una organización donde sus colaboradores trabajan en confianza, como también tienen bien definida sus metas involucran a su personal para que estas sean cumplidas en tiempo y forma.

4.2 Importancia de la organización

(García, 2018) Una adecuada organización de la empresa proporciona los métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo así los costos, evitando la lentitud y la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajador.

García hace referencia a la estructura que debe mantener la organización donde es de suma importancia para poder llegar en forma ordenada y no aleatoriamente las tareas dentro de la organización.

(Santiago, 2019) El ser humano es consciente de que el cumplimiento de los objetivos sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de los recursos con que cuenta. Esto es fundamental porque les ayudara a definir el camino e identificar las herramientas que necesitarás las personas que trabajan en grupos, para alcanzar alguna meta, necesitan tener papeles que desempeñar.

De igual modo el ser humano está acostumbrado a trabajar en equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos, con un manual de funciones y conforme al reglamento.

(Samuel, 2013) Sin duda alguna la organización es la base fundamental para la obtención de excelente resultados, ya que con ellos se logra el alcance del propósito.

Dado que el diseño es un plan integrado por pasos que contemplen el uso de las herramientas que le ayudaran al logro de las metas propuesta en el tiempo determinado.

El entrevistado relata: por medio de una organización realizamos actividades al fin de cumplir metas, promover nuestro servicio por ellas cumplimos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Según lo observado la organización en Veterinaria Escobar es muy buena.

Por lo que se concluye que al estar está bien organizada se logra más rápido el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

4.3 Generalidades de la empresa

4.3.1 Reseña Histórica

En el año 1989 el Dr. Onís Escobar llega como médico Veterinario en un centro de acopio de leche Rio Blanco, siendo así el primer veterinario de la zona.

Viendo la necesidad de los productores de ofrecerles un mejor servicio para mejorar la calidad del hato ganadero decide iniciar su propia veterinaria dando inicio en el año 1990 como Veterinaria Escobar.

En el año 2000 se apertura la primer sucursal en la ciudad de Siuna, siendo así más accesibles a nuestros clientes. En la actualidad contamos con 5 sucursales en diferentes puntos del País (Mulukuku, San Pedro, Santa Rita y Rio Blanco) siempre ofertando la misma calidad y amabilidad que nos caracteriza.

4.3.2 Estructura Organizacional

Manual de Funciones de veterinaria Escobar Rio Blanco.

➤ Gerente General:

Funciones principales:

1. Planifica, organiza y dirige las actividades a realizar en la veterinaria.
2. Monitorea presupuesto y progreso de las actividades.
3. Desarrolla, implementa y actualiza procesos y políticas.

➤ Administrador:

Funciones principales:

1. Organiza las diferentes actividades a realizar en la veterinaria.
2. Rinde cuentas de todo el presupuesto.
3. Promueve el trabajo en equipo y liderazgo.

➤ Contador:

Funciones principales:

1. Documenta todos los informes financieros.
2. Analiza ingresos y egresos.
3. Elabora balance de los libros financieros y redacta informes sobre el estado financiero.

➤ Médico Veterinario:

Funciones principales:

1. Atención a pacientes (perros, gatos, conejos, cerdos).
2. Atención ha ganado mayores bovinos y equinos.
3. Cirugías mayores y menores.
4. Asistencia técnica a productores de la zona.

➤ Ejecutivos de Venta:

Funciones principales:

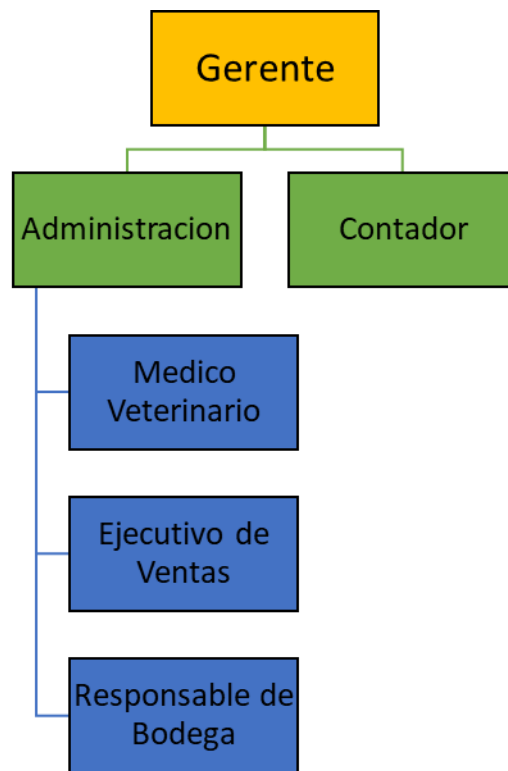
1. Facturación general
2. Atención al cliente.
3. Control de inventario.

➤ Personal de Bodega:

Funciones principales:

1. Dirigen actividades de despacho y registro de inventario existente.
2. Supervisa entrada y salida de inventario.
3. Registro y control de pedidos

Figura N° 1



Organigrama de clínica y veterinaria Escobar

Fuente:(Documento de la organización)

4.3.3 Filosofía organizacional

La veterinaria no pretende ser nada más que un centro de referencia y confianza para los dueños y sus mascotas, si no el cuidado de ambos. La política es colaborar con el cliente y sus necesidades diarias, rodeándonos de profesionales preparándonos para cada situación que se pueda presentar.

4.3.4 Misión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional comercialización de productos de alta calidad, comprometido con el desarrollo de nuestros clientes, generándoles altos niveles de satisfacción, confianza y productividad.

4.3.5 Visión

Contribuir al desarrollo y crecimiento de los pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios, por medio de la comercialización de alimentos balanceados, productos agrícolas y veterinarios, basados en la alta calidad que proporcionan mayor rendimiento y productividad en los animales y la producción agrícola.

4.3.6 Valores

- Fe: En nuestro señor Jesucristo sobre todas las cosas para lograr con su ayuda toda las metas propuestas.
- Respeto: Valorar a nuestros clientes y a nuestros equipos de trabajo con consideración por su tiempo y limitantes.
- Amabilidad: Dar atención rápida y eficiente que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.
- Disciplina: Inflexibilidad en el cumplimiento del orden establecido en el trabajo.
- Excelencia: Nuestro trabajo debe cumplir con los más altos estándares de calidad que nos permitan superar las expectativas de nuestros clientes y los ofrecimientos de nuestros competidores.
- Responsabilidad: Conseguir la plena satisfacción del cliente mediante el estricto cumplimiento de los requerimientos contratados.
- Integración: Nuestras relaciones profesionales se establecen basadas en independencia, respeto, honradez y rectitud, buscando una relación de ganar-ganar con nuestros socios de negocios.
- Innovación: Con nuestros equipos de trabajo mantenemos un proceso interno de cambio permanente con el propósito de ofrecer siempre un nuevo valor agregado a nuestros clientes.
- Ética: Somos profesionales con valores espirituales y morales, reconociendo que la información y estrategias de cada uno de nuestros clientes es valiosa y debe manejarse con privacidad.

4.3.7 Clasificación de la empresa

(Westreicher, 2015) Tradicionalmente las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Así pues, al conjunto de las dos primeras se le denomina de forma abreviada pymes (pequeñas y medianas empresas). Además, con el paso de los años se les ha sumado a estos tres grupos un cuarto: las microempresas, que también se incluyen en las pymes. Es decir, las pymes son organizaciones con fines de lucro (que buscan generar beneficios) y que cuyas operaciones son de baja escala.

Tipo de empresa	Micro	Pequeña	Mediana
Número total de trabajadores	1 a 5	6 a 30	31 a 100
Total Activo	Hasta 200 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas totales anuales en córdobas	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Tabla N° 1 Clasificación de las empresas

Fuente: Ley 645

De acuerdo con la ley 645 las empresas se clasifican de acuerdo al número de trabajadores, y según sus activos tomando como referencia eso veterinaria Escobar se clasifica como una pequeña empresa ya que esta cuenta con 10 trabajadores divididos en diferentes áreas.

4.3.8 Descripción de procesos clave

En la empresa en estudio lo principal es tratar de mantener en movimiento los productos, priorizando los que estén próximos a vencer como también prestar una atención de calidad a los clientes tanto en ventas como en el servicio clínico.

La Administradora es la que se encarga de hacer los pedidos y recibirlos cuando estos son entregados, posteriormente se revisa conforme a factura y se verifica si la fecha de caducidad es lejana. Si el producto es bueno se reúne al personal de venta para explicar sobre el producto y para qué sirve, dado esto es entregado al encargado de bodega de esta manera el producto entra al inventario.

Como también es la encargada de la facturación y digitalización de facturas de los clientes al sistema, pagos a los trabajadores y empresas.

En lo que es clínica cuenta con especialistas en la atención de las mascotas con todo tipo de problemas como también dando asistencia a los productores en la especie de equino, bovinos y porcinos.

Fuente (Administrador de veterinaria Escobar)

4.3.9 Proceso Administrativo

(Wehrich, 2008) El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

4.3.9.1 Elementos del Proceso Administrativo

(Fernández, 1983) Planificación es el primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema se analizan las soluciones del pasado, y se acojan planes y programas, para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a través de la revisión de la solución planteada, para establecer posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite en la estructura formal de la institución.

En veterinaria Escobar el proceso de planeación lo lleva el gerente en la cual se planea la forma estratégica, los objetivos a cumplir así mismo para medir la efectividad y el rendimiento de la misma.

(Ponce, 1916) Organización en este momento del proceso toca responder a la “pregunta cómo, lo voy a hacer”, es el momento de organizar todo los elementos desde los humanos hasta los materiales, para sacar el máximo de los rendimientos.

La veterinaria cuenta con un manual de funciones ya estructurado, lo cual es de mucha importancia para identificar las tareas que tiene que realizar a diario cada uno de los integrantes.

(Santiago, 2019) Dirección La administración debe guiar y orientar al personal. Es su responsabilidad comunicar las políticas y los objetivos de la empresa a sus subordinados. El supervisor y cada administrador deben tratar a sus subordinados bajo determinados estándares de respeto, liderazgo y motivación.

Esta se lleva a cabo por medio de reuniones con todos los integrantes de la empresa para que estos se relacionen con los productos nuevos y tengan el conocimiento necesario para poder vender y poder brindar una atención de calidad a los clientes.

(Santiago, 2019) Control Los administradores deben controlar que las actividades de la compañía están en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.

La administradora es la encargada de controlar que los productos roten de forma que el primero en entrar sea el primero en salir y dar prioridad al que tenga fecha próxima de caducidad por medio del encargado de bodega, como también controla que los asesores de ventas den una buena atención a los clientes con el fin de lograr las metas.

4.3.10 Análisis FODA

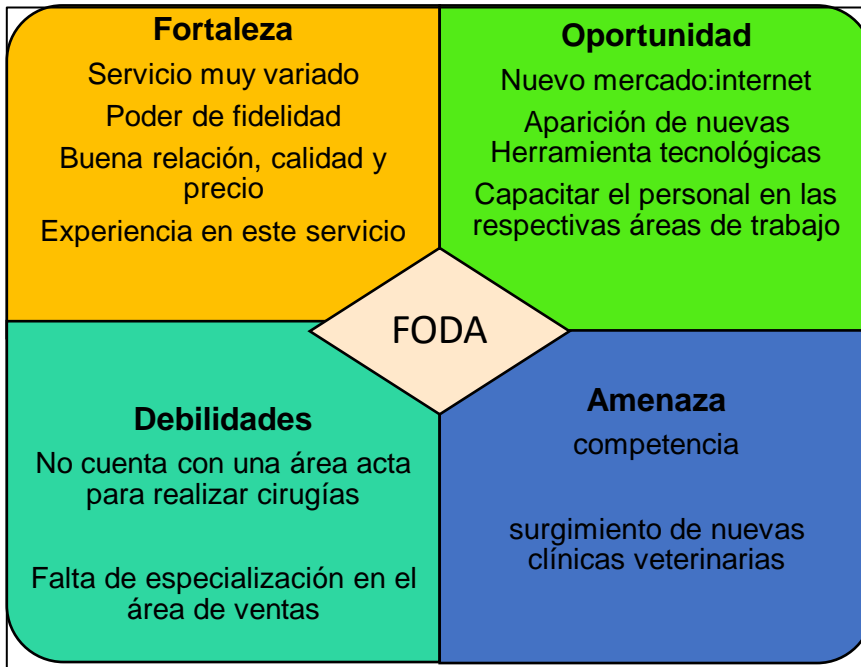


Tabla N°2 FODA de veterinaria Escobar

Fuente: (Documento de la veterinaria Escobar)

4.4 Diseño organizacional

(Henry, 2013) Es aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Compartiendo la idea del autor el diseño organizacional debe tener coherencia y buena organización, los elementos deben ser evaluados para poder ser cambiados, de igual manera se puede rediseñar dependiendo de las exigencias del contexto actual de la empresa.

(Galbraith, 1977) Considera que el diseño organizativo no concluye con la formación de la estructura, ya que, esta necesita ser evaluada y de acuerdo a exigencias del contexto rediseñada, además al ser la estructura formal una plataforma para conseguir la estrategia general y los objetivos.

Estando de acuerdo, cada organización debe tener su estructura interna, donde están indicadas las tareas o funciones de dicha empresa, toda empresa debe definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipo, departamentos y divisiones.

(Weihrich, 1994) El diseño organizativo constituye una actividad dinámica y compleja, siendo un proceso integrado por un conjunto de actividades interrelacionadas entre las que se pueden identificar:

Determinar que tareas es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la organización.

- ✓ Agrupar esas actividades en unidades orgánicas.
- ✓ Asignar estos grupos de actividades a un responsable y conferirle la autoridad necesaria para llevar a cabo su cometido.
- ✓ Diseñar y procurar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura.

Hoy en día los gerentes se encuentran presionados ante la búsqueda de nuevas formas, para mejorar la coordinación y la motivación de sus trabajadores, de esta manera aumentar el valor de la empresa.

En la actualidad el diseño organizacional es una metodología que puede identificar paso a paso todos los aspectos que se deben alinear, los cuales se adaptan a la realidad y a los objetivos del negocio actual, esto permite que los gerentes tengan mayor eficiencia en la toma de decisiones y responsabilidades dentro de la empresa, así como lo expresan los escritores anteriores.

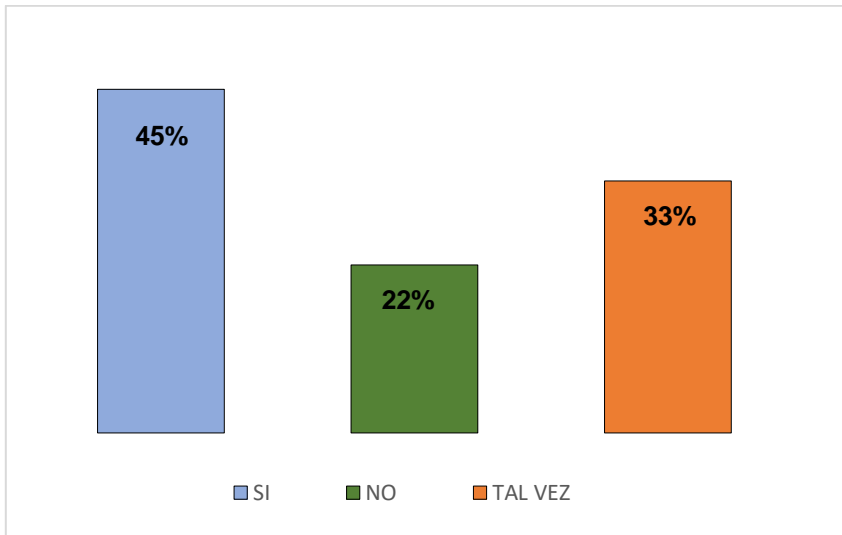


Gráfico N°1 Diseño organizacional

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

Un 45% de los colaboradores de la empresa dicen que si cuentan con un buen diseño organizacional, por otra parte un 33%, refieren que la empresa no cuenta con un buen diseño organizacional y un 22%, refieren que tal vez.

En entrevistado refiere: el diseño organizacional es un conjunto de calificación donde se delegan tareas y responsabilidades al personal de la empresa.

Desde el punto de vista la empresa cuenta con un diseño organizacional adecuado el cual sus funciones están estructuradas en el manual de funciones y el organigrama.

Por lo tanto se concluye que la Veterinaria si cuenta con un diseño organizacional apto para el desempeño de sus funciones y cumplimiento de sus metas establecidas.

4.4.1 Tipos de Diseño Organizacional

4.4.1.1 Enfoque clásico

(Gantt, 1861-1919) Este autor fue contemporáneo de Taylor, saltó a la luz con un sistema de salarios en el que fijaba bonificaciones por productividad de piezas y con el trabajo basado en talleres de ejecución de primera clase. También desarrolló la “gráfica de balance diario” actualmente conocida como Diagrama de Gantt, cuya función es medir la producción en unidades de tiempo, era conocido como el apóstol de la paz industrial.

Los salarios deben ser establecidos según la productividad de cada trabajador, de igual manera se debe dar un bono para motivar a los trabajadores más eficientes, esto mantendrá motivado a los empleados y le permitirá ser más productivos, la gráfica de balance diaria conocida como diagrama de Gantt, es una herramienta diseñada para el director de la empresa donde se representa de forma gráfica el progreso de la empresa, a través de dicha grafica se puede determinar que recursos no se utilizan en periodos específicos y de acuerdo a esto darle otros usos laborales o de producción, ésta sirve además para establecer estándares de producción realistas de los trabajadores.

(Fayol, 2014) La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas).

Farol, al igual que Gantt expresa que se debe definir una estructura en la empresa, para garantizar la calidad de todas las partes involucradas.

La teoría clásica, se encarga del estudio comparativo de toda la estructura organizativa de la empresa y la descripción de los procesos funcionales de esta, de igual manera la tarea administrativa no depende solo de los gerentes ,sino más bien es una responsabilidad compartida entre empleador y empleados.

(Brume, 2019) Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales.

Según el enfoque clásico las organizaciones más eficaces y eficientes tienen estructura jerárquica, en los miembros de la organización y una serie de reglas que la definen.

El entrevistado relata: la empresa es pequeña por lo que posee una estructura simple es adecuada, cada una cumple sus funciones y responsabilidades.

Se observó que la empresa cuenta con una estructura clásica, pero no eficiente en sus funciones.

Se concluye que veterinaria Escobar es una empresa donde los colaboradores ejercen múltiples funciones.

4.4.1.2 Enfoque tecnológico

(Ávila, 2007) Los conocimientos tecnológicos consisten en nuevos procedimientos por medio de los cuales se alcanzan fines prácticos; pueden considerarse como el conocimiento de los procedimientos probados por los cuales se alcanzan objetivos predeterminados. Los avances científicos consisten en explicaciones teóricas nuevas o mejoradas sobre determinados fenómenos.

La tecnología es un conjunto de conocimientos que son requeridos para producir y comercializar, compartiendo la idea de este escritor, los avances tecnológicos en la administración de empresas, han permitido la reducción de costos de servicios, suministros, y procedimientos, centrándose en lo principal su negocio.

En estos tiempos de pandemia se puede observar que las empresas o negocios están haciendo uso de la tecnología para aumentar sus niveles de venta, ahora

publican sus negocios y entregan mercaderías por pedidos que se hacen a través de la tecnología, así se evitan gastos, tanto en servicios como en suministros.

(Pozo, 2013) Conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas.

La tecnología es indispensable para el desarrollo de las empresas por lo cual la parte administrativas debe constar con herramientas para poder cumplir con las funciones de planificación, organización, dirección y control, que sirve para lograr objetivos o metas de una organización con la utilización de recursos humanos, financieros, materiales y de información.

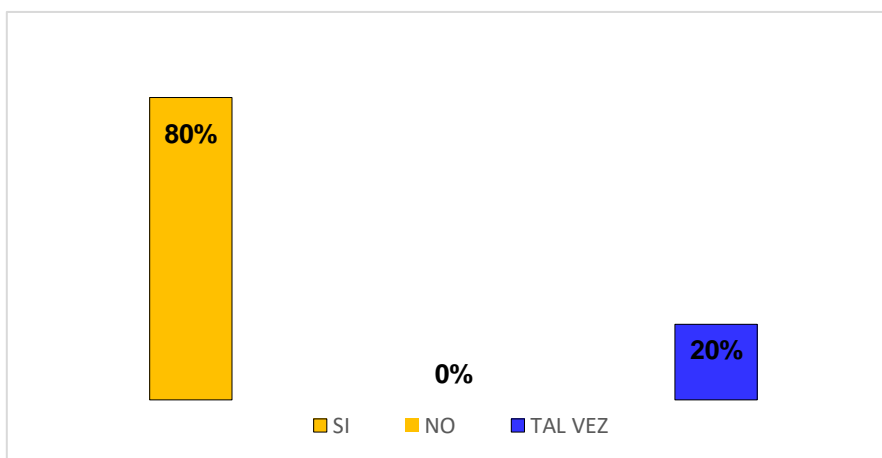


Gráfico N°2 Enfoque tecnológico

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

La tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental dentro de la organización un 80%, señala que al hacer uso de aparatos tecnológicos facilita el desempeño de las labores, un 20% refiere que no son necesarios.

El gerente de veterinaria escobar refiere: claro que es importante, por medio del uso de la tecnología se hace el trabajo más creativo, fácil de tramitar conocimientos y presentar nuestro producto, utilizando equipos tecnológicos como: computadoras, celulares (promocionando servicios y productos veterinarios).

En la veterinaria Escobar solo el área de venta y administración cuentan con equipos tecnológicos.

Lo cual se concluye que para obtener mejores resultados la empresa debe estar mano a mano con los avances tecnológicos y tener todo a su personal capacitado para el uso de los mismos.

4.4.1.3 Enfoque ambiental

(Corella, 2013) Nuestro futuro común en las Naciones Unidas con el fin de analizar la relación entre medio ambiente y desarrollo económico da paso a la concepción de desarrollo sostenible y su significado en el campo empresarial.

Hoy constituye un problema la contradicción entre la necesidad práctica para mejorar el desempeño ambiental de las organizaciones y la efectividad de las tecnologías que permitan dinamizar el proceso de gestión ambiental desde la estrategia empresarial.

(Espinoza, 2016) Durante las últimas décadas, muchas empresas alrededor del mundo han tenido que adaptar sus operaciones a una situación actual de mayor compromiso con el medio ambiente y la sociedad en su conjunto.

La búsqueda de un beneficio económico ha tenido que ceder lugar al desarrollo de nuevos objetivos en el campo de la responsabilidad social, del cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales, pasa desde un enfoque estratégico netamente económico a uno cada vez más social y ambiental, en un alto grado de compromiso con la sostenibilidad y con los diferentes grupos de interés.

(Jiménez, 2004) La empresa ha priorizado como objetivo la satisfacción del dueño, mediante la maximización del valor actual de la empresa y la exclusiva obtención de utilidades; paradigma que ha dejado al margen los demás grupos que tienen interés en la empresa, llamados stakeholders: trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, ciudadanía y medio ambiente.

Estando de acuerdo con Jiménez, algunas empresas solo satisfacen sus metas económicas y no hacen conciencia del daño ocasionado al medio ambiente y en muchas ocasiones el daño ocasionado a sus trabajadores, clientes, proveedores, y ciudadanía en general y de ahí surgen los problemas sociales actuales y el deterioro del medio ambiente, evidencian el fracaso del modelo tradicional, por lo que se propone cambiar de enfoque.

La entrevista aplicada al gerente refleja que veterinaria escobar ayuda a la conservación del medio ambiente ya que la intervención con los clientes es directa, no necesitamos de folletos o anuncios que dañen al medio ambiente, ya que esta es basura que se acumula.

Según la observación la empresa al interactuar directamente con el cliente, no requerir de papeleo, pero en si esta perjudica al medio ambiente con alguno de los productos que esta ofrece.

Se concluye que la Veterinaria no apoya a la conservación del medio ambiente en si porque sus fines son económicos.

4.4.1.4 Reducción de tamaño

(Mintzberg, 1989) Por lo que su determinación es necesaria en cualquier organización, a partir de un análisis que evite preestablecer criterios de ampliación o reducción, sin una fundamentación científico-técnica y económica, en correspondencia

con su capacidad para cumplir con los objetivos y las particularidades en que se desempeña la organización.

Pueden haber muchas razones para que una empresa reduzca su tamaño entre ellas tenemos: una economía difícil, este es un factor importante que esa afectando a las empresas hoy en día, el rápido crecimiento, sin un sólido plan de negocios para manejar el crecimiento, puede significar un desastre. Para darle solución a esta problemática lo que las empresas deben hacer es el recorte de planilla de su personal y sobre todo tener un plan de negocios muy sólido.

(Labarga, 1986) En cuanto a la determinación del tamaño debe considerarse el criterio de Cardona quien plantea que éste debe determinarse para cada situación, de forma tal que la organización sea viable, lo que requiere realizar evaluaciones de esta magnitud, tomando en consideración criterios técnicos, económicos y de dirección.

Para hacer este tipo de reducción del personal, esto se tiene que hacer mediante una evaluación de la situación y de sus empleados tomando en cuenta criterios técnicos, económicos y direccionales.

(Brume, 2019) En la última década, los gerentes han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las acciones para adaptar a la organización a los cambios bruscos del entorno. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general con el nombre de reestructuración, muchas veces basadas en la disminución de la estructura organizacional.

La reducción del tamaño de la empresa debe implementarse de la siguiente manera: hay que decidir a qué puestos o secciones de la empresa va a afectar el recorte de la planilla y por último a que trabajadores concretos se va a despedir.

La persona entrevistada relata que la reducción del personal en Veterinaria Escobar se da por dos factores primera mente el factor económico, y el segundo por la ineficiencia e irresponsabilidad.

Mediante la observación realizada la Veterinaria Escobar hubo reducción de tamaño, esto debido a la inestabilidad económica del país.

Se concluye que por este factor la empresa sufrió un impacto en la reducción de sus colaboradores los cuales emigraron a otros países.

4.5 Parámetros de Diseño según su finalidad

4.5.1 Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.

(Torres, 2010) Como complemento, se exponen, también, las recomendaciones para la elaboración de una estructura de plan de carrera que permita llevar a la persona seleccionada a cumplir exactamente con los requerimientos de la empresa en el cargo para el cual se designa y a adquirir todas las competencias exigidas en el perfil correspondiente.

Es conveniente que los empleados ocupen un puesto de trabajo según su capacidad, y su preparación académica, de igual forma valorar su esfuerzo y dedicación a través de estímulos como bonos o regalías que motiven al empleado a servir con más entusiasmo a la empresa.

(Lopez, 2011) Este artículo presenta ciertos efectos que algunos parámetros del diseño organizacional tienen sobre los vínculos sociales entre los trabajadores, impactando la cooperación y la productividad en la empresa.

Los empleados deben saber relacionarse entre sí, mantener el respeto y formación de valores dentro y fuera de su puesto de trabajo, al mismo tiempo trabajar en equipo para el progreso de la empresa.

(Idarraga, 2012) El artículo recoge los fundamentos teóricos acerca de los parámetros de diseño de estructura de la organización, en el marco de la contingencia

estructural, y da cuenta de la forma como la empresa están asumiendo eventos de reestructuración.

La empresa está asumiendo eventos de reestructuración tomando en cuenta los parámetros entre ellos la misión y visión de la empresa, también no se puede obviar que cada empleado debe ser asignado en un puesto según su preparación y capacidad.

El entrevistado refiere al momento de contratar el personal estos vienen a demostrar que son capaces y aptos para cada puesto que se requiere, además de ser capacitado. Si es necesario reestructurar la organización para el buen funcionamiento de la empresa, este se debe hacer de forma clara y ordenada siguiendo los parámetros requeridos para dichos puestos de trabajo.

Se observó que los trabajadores son contratados según afinidad familiar.

Por lo tanto se concluye que en la empresa los colaboradores no son contratados según su capacidad o según su profesión si no que estos son contratados por afinidad a alguno de los dueños o por ser familiar.

4.5.1.1 Especialización de tareas

(Zapata, 2008) El modelo sirve de base a tres proposiciones que se señalan en las consideraciones finales de la investigación, donde se plantean un conjunto de relaciones entre sus elementos constituyentes: tipos básicos de trabajo, variables de diseño (centralización y formalización), complejidad cognitiva y relacional, estilo de liderazgo y forma organizativa que adopta la empresa.

Con este modelo según Zapata, se pretende contribuir al esfuerzo de seguir comprendiendo el diseño de las organizaciones y su comportamiento, y, por tanto, a favor de la formulación de nuevas soluciones a sus problemas.

En lo que corresponde a la especialización de tareas se existen elementos fundamentales que se deben considerar la forma organizativa que adopta la empresa,

el estilo de liderazgo que se aplica en la empresa, la relación entre sus miembros y los tipos de trabajo a los que están distribuidos para los empleados.

(Totonelli, 2018) La formalización, vinculada con la implementación de procesos predefinidos que buscan limitar la discrecionalidad de los operadores, favorece la generación de resultados estandarizados.

Cada proceso dentro de una empresa debe estar definido con claridad y orden o sea de manera formal esto permitirá buenos resultados estandarizados de la empresa.

(González, 2006) Todo esto ha conllevado a tener trabajadores contingentes, polivalentes, multifuncionales, con cambios en la estructura salarial y en la jornada de trabajo, con mayor capacitación, entre otros.

Los empleados deben estar muy bien capacitados, con jornadas de trabajo muy bien estructuradas y con remuneración salarial justas según su desempeño y según la ley laboral. En diversas ocasiones las empresas se ven obligadas a que los trabajadores desempeñen una diversidad de actividades a la vez estos son empleados multifuncionales, los cuales pueden presentar cambios en la parte de la estructura salarial.

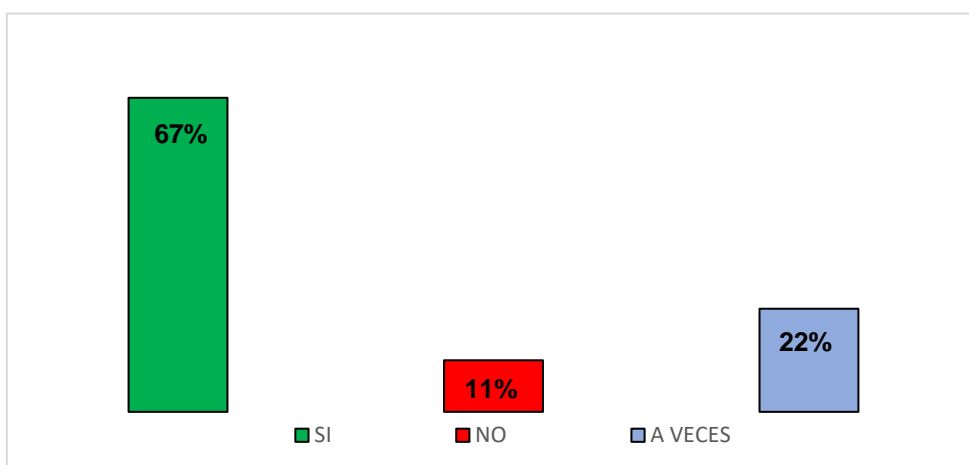


Gráfico N° 3 Tareas o cargos distribuidos a los trabajadores

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

En la veterinaria se le es dividido adecuadamente las tareas o labores, un 67%, de los colaboradores respondió que si son dividida adecuadamente, por otra parte con un 22%, refiere que a veces y un 11%, refieren que no.

El gerente expresa que en Veterinaria Escobar nuestro personal es contratado de acuerdo a cargo o funciones requeridas.

Se observó que en Veterinaria Escobar las funciones no están divididas según el cargo de cada colaborador.

Se concluye que los colaboradores no tienen la capacidad para ejercer las múltiples tareas que se le delega aun que ellos digan que sin son delegadas adecuadamente las funciones.

4.5.1.2 Vertical

(Chiavenato, 2006) Especialización vertical se caracteriza siempre por el crecimiento vertical del organigrama, es decir, por el aumento de la cantidad de niveles jerárquicos.

En las organizaciones verticales se parte de una estructura jerárquica piramidal, en cuya cúpula recae la máxima responsabilidad y autoridad y debajo de la cual aparecen las divisiones, con sus mandos medios y más abajo los departamentos funcionales con los empleados. Si al dibujar el organigrama de la empresa simula una pirámide, entonces estamos frente a una organización de trabajo vertical.

(Leal, 2007) El surgimiento de nuevas formas organizativas desde la perspectiva estructural como elementos que condiciona a la flexibilidad, independencia, niveles de

especialización y accesibilidad a objeto de determinar en qué medida la adopción de estas tecnologías por parte de las empresas propician y consolidan la transacción de una gerencia del tipo jerárquica eminente vertical.

Las organizaciones verticales presentan ventajas como lo expresa Leal entre ellas el control ya que al existir líneas de mando bien definidas, cualquier actuación está sometida a la aprobación de los correspondientes superiores generando un mayor control de trabajo de planilla.

Según el entrevistado especifica que la organización cuenta con una especialización vertical ya que están dividida en departamentos y por ende subordinados de cada área.

Según la observación la empresa cuenta con este tipo de especialización.

Se concluye que la empresa está estructurada bajo esta especialización ya que esta cuenta con departamentalización y subordinados.

4.5.1.3 Horizontal

(Chiavenato, 2006) La especialización horizontal también se denomina proceso funcional y se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida por el nombre de departamentalización, por su tendencia increíble de crear departamentos.

La estructura organizativa horizontal aquella en la que se han eliminado la mayoría de los mandos medios y sus funciones, con lo que la alta dirección está en contacto directo con los trabajadores tiene corta cadena de mando y un amplio abanico de control de gestión.

(chiavenato, 2016) Nombre dado a la especialización horizontal por medio de la creación de departamentos que se ocupan de tareas específicas de la organización. Se deriva de la división de trabajo y de la homogenización de las actividades.

Compartiendo la idea de Chiavenato, la organización vertical tiene relativamente pocos niveles de dirección. A veces, incluso uno solo la mayoría de los empleados informan a un único administrador. Debido a la reducción del número de capas de gestión, la mayoría de las pequeñas organizaciones sacan al máximo provecho de las estructuras horizontales.

(Elkin, 2016) Es un proceso básico de desagregación que tiene como fin dividir cada función global en sus elementos componentes, seguido por la reunión de elementos en grupos homogéneos, coordinados entre sí mediante una red de comunicaciones.

La estructura horizontal facilita un mayor nivel de comunicación entre los empleados y gerencia, tiende a ser más democrática y a ofrecer un mayor nivel de innovación. La comunicación debe ser más rápida, más fiable y más eficaz. La entrada del personal directo conduce a mayor apoyo a las decisiones y menos por el poder y por los desacuerdos. Dicha estructura gira en torno al personal cualificado y competente cuando los empleados son más responsables de las operaciones, toman como orgullo personal el éxito de la empresa.

El gerente refiere que las tareas y labores se distribuyen adecuadamente por orden: bodega, exhibidor, ventas, administración y gerencia todos muy bien capacitados y apto para cada puesto.

Según la observación la empresa si está bien estructurada por áreas o departamentos, pero sus colaboradores no todos están bien capacitados.

Por lo tanto se concluye que la empresa a pesar de tener bien estructurada sus áreas debe de capacitar más a su personal para aprovechar al máximo sus recursos humanos.

4.5.2 Formalización

(Aldrich, 2008) La formalización del comportamiento, es decir la manera en que predetermina el proceso que un trabajador deberá efectuar para realizar una tarea, es un aspecto que tiende a incrementar la burocratización de las actividades.

La formalización es la técnica organizacional del prescribir como, cuando, con que elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Aquí se definen normas, instructivos y procedimiento de diseño para manejar las contingencias afrontadas por la organización.

(Baqueiro, 2004) La estructura ética es una parte de la estructura organizacional, caracterizada por cierto grado de formalización y centralización, la cultura organizacional comprende creencias y valores entre los cuales se encuentran valores de contenidos éticos.

La formalización es el comportamiento que cada trabajador debe seguir dentro de una empresa estas acciones incrementan de manera excesiva las funciones administrativas de dicha empresa, la formalización también tiene mucho que ver con la ética que define a la empresa, donde se pueden ver los valores de la empresa la cultura hasta el uniforme a utilizar en dicha empresa cabe en esta estructura de formalización.

(Cely, 2016) La capacidad para incorporar y formalizar los procesos de innovación y desarrollo de productos son el determinante para que las organizaciones asuman este ejercicio, pero a su vez esta capacidad está determinada por las características e influencia de factores tanto externos como internos de la organización.

Los empleados deben estar dispuestos a los cambios dentro de la empresa, se tiene que aceptar la formalización y desarrollo de la organización, estas acciones de formalización influyen de forma interna y externa dentro de la sociedad. Definiendo la calidad de la empresa.

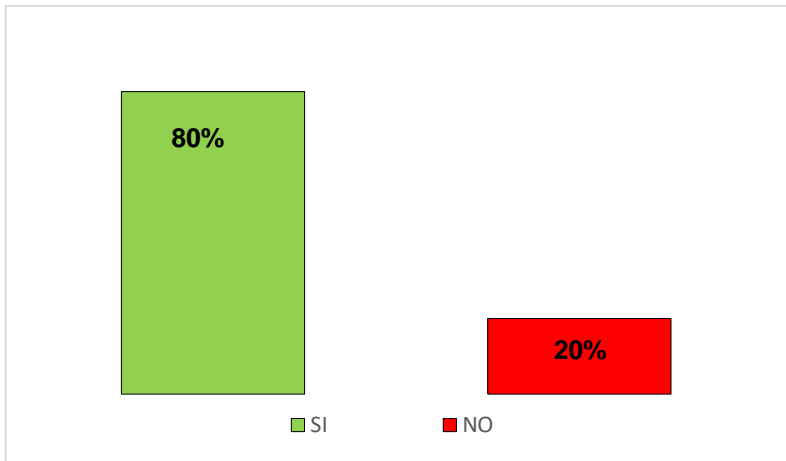


Gráfico N° 4 Formalización y funcionamiento

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

La formalización es el proceso que lleva a cabo la empresa para incorporarse a la economía, un 80% de los encuestados dice que la empresa sí cuenta con un alto nivel de formalización para el desempeño de sus funciones, el otro 20% relata que no cuentan con la suficiente formación.

Mediante lo observado el comportamiento de los colaboradores es adecuado para el desarrollo de sus actividades y la atención de los clientes.

Se concluye que la empresa sí está apta para ejercer todas las funciones, pero el personal con el que cuenta dicha empresa carece de conocimientos profesionales, los conocimientos que estos tienen son por medio del conocimiento que estos van adquiriendo en el día a día.

4.5.3 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas

(Chiavenato, 2012) Capacitación es un proceso educativo a corto plazo aplicada de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

La capacitación es un proceso que se debe mantener siempre en la empresa a corto plazo, tienen que ser capacitaciones bien diseñadas y estructuradas de acuerdo al cargo que ocupa cada personal también pueden ser de carácter general, donde sean capacitados en formación de valores o con temas actitudinales.

(Fayol, 2012) Adoctrinamiento es la etiqueta que se utiliza para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, socializa formalmente a sus miembros.

El adoctrinamiento es cuando la empresa presenta a sus miembros les orienta su responsabilidad le o permite socializar y desarrollarse según su capacidad y sus enteres y de esta forma el empleado se va adaptando a los parámetros que tiene definida dicha empresa para su debido funcionamiento.

(Pucheu, 2010) La observación de que los cambios en el funcionamiento de organizaciones en las que los mecanismos de coordinación predominantes son la supervisión o la estandarización de procesos y que deben pasar a combinaciones en las que predominan el ajuste mutuo y la estandarización de habilidades, como ocurre en el caso de empresas de propiedad familiar o burocracias fordianas que deben evolucionar a burocracias profesionales o gestión por proyectos, permite señalar elementos a considerar en el diseño de intervenciones.

La observación es utilizada para ver el funcionamiento de la empresa de manera muy cerca y así asegurar que todo este marchando bien.

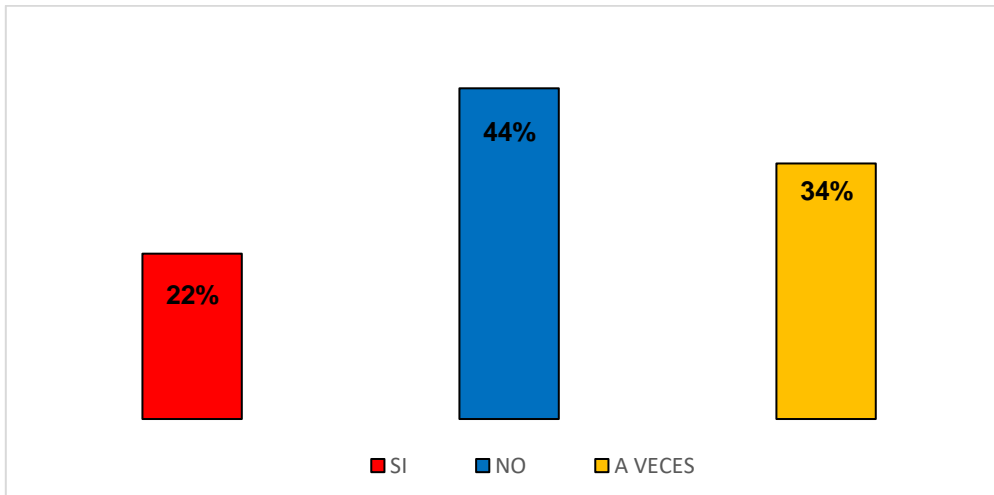


Gráfico N° 5 Capacitación para mejorar sus funciones

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

Las capacitaciones son para mejorar la eficiencia de los trabajadores y estos incrementen al cumplimiento de las metas, un 44% de los encuestados refieren que no son capacitados, un 34% que a veces y un 22% que a sí.

La entrevista realizada al gerente refiere que se procura cada mes o cada tres meses, capacitaciones y auto evaluó entre los que colaboradores en esta empresa para mejorar en lo que estemos fallando.

Según la observación el personal si recibe capacitaciones para ejercer su cargo.

Se finaliza que las capacitaciones son una herramienta fundamental en toda empresa por lo cual la veterinaria procura mantener capacitado a sus colaboradores para que estos puedan atender y tener mejor conocimiento de los productos y medicamentos que la empresa ofrece como también para ejercer mejor sus funciones.

4.6 Departamentalización

(Harold, 1990) Designa un área bien limitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas.

La departamentalización de una empresa se logra mediante una división adecuada que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en sus similitudes.

(chiavenato, 1989) Es un medio por el cual se distribuye y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con la finalidad de obtener mejor resultado en conjunto, que él se podría tener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles.

La departamentalización consiste en separar y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza.

(Eagleton, 1980) Es la división de autoridad y responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional, para aprovechar la especialización del trabajo y para obtener unidades de trabajo manejables.

En otras palabras, a través de la división del trabajo, donde las diversas tareas se delegan de la manera más lógica, sea agrupan todas aquellas actividades similares, dando paso a la especialización, de esta manera se obtendrán mejores resultados trabajando en conjunto teniendo cada empleado el trabajo asignado según le corresponde.

El entrevistado refiere que en la veterinaria los colaboradores están distribuidos adecuadamente según su cargo y sus funciones.

Se observó que la empresa tiene bien dividida sus áreas, sobre el cual el Gerente General es el que tiene toda la autoridad.

Se concluye que en la empresa está dividida por departamentos y áreas para luego distribuir bien las tareas que corresponden a cada uno esto con la finalidad de alcanzar mejores resultados.

4.6.1 Por producto

(Quiroa, 2021) Ahora bien, este tipo de departamentalización agrupa las tareas apoyado en los diferentes bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado. Como la división del trabajo se aplica con base a los distintos productos que vende la empresa, se enfoca más en resultados.

La departamentalización por producto agrupa las tareas apoyando en los diferentes viene y servicios que ofrece la empresa en el mercado, en pocas palabras es la estructura en la que se organizan todas las actividades y tareas de los departamentos de una empresa en función de los productos o servicios que ofrecen al mercado.

(Harold, 1990) Este tipo de departamentalización se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización y por ello es normal encontrar dentro de ellos luego una departamentalización por funciones.

Una de las ventajas que tiene la departamentalización por producto es que mejora el alto nivel de comunicación de los empleados y sus superiores, se mejora el tiempo de repuesta para la atención de los clientes.

(Chiavenato, 1989) Si el objeto de la empresa es la producción de un grupo de artículo abra especial interés en este tipo de departamentalización, con el fin de obtener ventajas en la producción.

Este tipo de departamentalización tiene como objetivo obtener ventajas en la producción, por lo tanto se cumple los indicadores fijados para el desarrollo empresarial.

El gerente expresa que en veterinaria escobar está dividida en dos, uno es el brindar un servicio de calidad a los clientes y el otro es ofrecer un buen producto.

Se observó que los productos están rotulados según la especie del mismo y los exhibidores están rotulados.

Por lo tanto Se finaliza que al tener un orden en los productos facilita el trabajo y ahorro de tiempo al atender a los clientes.

4.6.2 Geográfica

(Quiroa, 2021) Requiere la agrupación de actividades de acuerdo con la localización del lugar donde se realizará la tarea.

Quiroa expresa que las actividades de comercialización deben estar de acuerdo con localización del lugar donde se establecerá dicha empresa. Lo primero se seleccionar la parte geográfica del negocio.

(Weihrich., 1990) Si la empresa trabaja en muchos mercados a sus ves estos son totalmente diferentes, será conveniente adaptarse a todas las exigencias que puedan surgir en cada uno de ellos ya que van hacer distintos.

La empresa debe adaptarse a las exigencias y demandas del mercado, ya que puede trabajar con mercados diferentes.

Cada grupo de clientes es atendido y administrado por un gerente encargado de un departamento particular.

(Chiavenato, 1989) Es tipo de departamentalización es generalmente utilizadas por empresas que cubren grandes áreas geográficas cuyo mercado son extensos, y

cuando la empresa pretende dar efectiva cobertura a un mercado de consumidores o usuario o aun mercado de proveedores de recurso de producción

Una estructura organizacional es donde se agrupan los representantes de cada departamento funcional en unidades formadas para servir a un mercado o región específica.

El Dr. Onís Escobar narra que la veterinaria está ubicada en un punto estratégico por lo cual sus ventas son buenas, como también cuenta con otras sucursales en los alrededores o comunidades.

Conforme a lo observado Veterinaria Escobar está ubicada en un punto estratégico, aparte de contar con varias sucursales en los alrededores donde se han adaptado a la exigencia del cliente.

Según lo antes mencionado se concluye que la empresa en estudio cuenta con un buen posicionamiento en los mercados donde esta ópera siendo más accesible a los clientes, ofreciendo productos y servicio de calidad.

4.6.3 Por cliente

(Quiroa, 2021) Este tipo de departamentalización divide la empresa en áreas que tienen como principal objetivo servir a diferentes tipos de clientes. Las características de los clientes que se deben considerar son la edad, el sexo, el nivel socioeconómico y su tipo de consumo.

La departamentalización por cliente tiene como principal objetivo servir a diferentes tipos de clientes y sobre todo darles respuesta a sus necesidades. Los clientes deben estar caracterizados según su edad, sexo, nivel socioeconómico y el tipo de consumo, para así dar una mejor respuesta.

(Weihrich, 1990) Este tipo de departamentalización se da cuando cada una de las unidades se dedica a cubrir las necesidades de grupos particulares de clientes.

Este escritor también dice que el cliente es la prioridad por lo que se deben cubrir las necesidades particulares de cada cliente.

(Chiavenato, 1989) Consiste en el agrupamiento de actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes el trabajo es ejecutado, refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado por la organización.

El agrupamiento de actividades de acuerdo al tipo de personas, refleja un interés fundamental de los consumidores del producto y el servicio que presta la empresa.

Según la entrevista realizada al gerente refiere que nosotros no tenemos ningún favoritismo hacia nuestra clientela, para nosotros todos los clientes son iguales y nos complace servirles con nuestros productos y servicios.

Según lo observado la Veterinaria se ha adaptado a la capacidad de cada cliente, sin tener preferencia alguna.

Se concluye que la empresa ha priorizado la satisfacción del cliente, ofreciendo productos y servicio de calidad sin importar el rango económico con el que estos cuenten.

4.6.4 Por procesos

(Quiroa, 2021) Por su parte, la departamentalización por procesos asocia las actividades con base a las etapas o fases en las que se efectúa un proceso productivo. Al especializarse en cada fase del proceso se logra el ahorro del tiempo y el incremento de la eficiencia.

La departamentalización por procesos permite mayor producción en el desarrollo empresarial, ya que se ahorra tiempo y se incrementa la eficiencia en sus empleados, lógicamente que la departamentalización por proceso permitirá una mayor producción, a como se puede apreciar hoy en día existe una fuerte demanda en los mercados, por lo que se requiere personal con eficiencia para permitir desarrollar la empresa.

(Weihrich, 1990) Se va a llevar a cabo por las distintas tecnologías empleadas en cada uno de los procesos que tiene lugar en la empresa y por esta razón se hace necesario este tipo de departamentalización en producción para dividir la actividad productiva de distintas maneras, aunque realmente va a estar muy lejos de la siguiente departamentalización por funciones.

La tecnología debe ser empleada en el proceso empresarial, compartiendo su idea la globalización permite que las empresas estén siendo dirigidas y diseñadas con el uso de la tecnología. Así puede llevar un mejor control del negocio y su comercialización.

(Chiavenato, 1989) Consiste en el agrupamiento por actividades a través de las secuencias del proceso productivo u operacional, o a través de la distribución o disposición racional del equipo utilizado.

La departamentalización por proceso permite agrupar una diversidad de secuencia del proceso productivo y operacional de la empresa, es decir que el agrupamiento de actividades va a estar determinada por el proceso de producción de los bienes o servicios.

La persona entrevistada relata que en la veterinaria si contamos con proceso estandarizado de nuestros productos ya que rotulamos los productos y tratamos que los productos primeros en entrar sean los primeros en salir.

Se observó que la empresa Veterinaria Escobar cuenta con un proceso ya definido.

Para finalizar la Veterinaria está bajo un proceso de control en lo que son los productos agroquímicos como en la medicina veterinaria donde estos tratan de rotar bien los productos para que estos no caigan en fecha de caducidad y no tener pérdidas.

4.6.5 Matricial

(Rodríguez, 2007) Es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo.

La departamentalización matricial para Rodríguez es un medio para reunir las habilidades de cada personal que labora en la empresa compartiendo su idea a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

Cuando el personal es seleccionado se ahorra costos en la empresa, no se puede tener más empleados de los necesarios para sacar adelante dicha empresa.

(Martínez, 2018) Una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto.

Martínez, manifiesta que la empresa dirigidas por un gerente debe estar bien organizada por departamento con personas especializadas que trabajen enfocadas en el desarrollo del negocio.

(Pérez, 2007) Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

La organización matricial permite organizar a los empleados de forma vertical y horizontal, aunque ya sabemos que las empresas de gran demanda y con un personal grande trabajan un organigrama de forma vertical. En estos organigramas el que encabeza la organización es un gerente general.

4.7 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

4.7.1 Mecanicista

(Stalker, 1961) La organización funciona como una máquina y existen funciones detalladas y Precisas. Las personas ejecutan actividades según unas normas. Se trata de Personas especializadas en funciones determinadas y se dedican solo a ello.

La organización mecanicista es aquella estructura rígida y estrictamente controlada es caracterizada por su alta especialización, departamentalización rígida, escasa amplitud de control, alta formalización, una red de información limitada y una escasa participación de empleados de nivel bajo en la toma de decisiones.

(Coulter, 2013) es una estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada, y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares.

Según el gerente narra, que la empresa no cuenta con un modelo mecanicista ya que es una pequeña empresa y trata que todos estén trabajando bajo el mismo rango, en armonía y confianza.

Se observó que la empresa no cuenta con un modelo mecanicista.

4.7.2 Orgánico

(Peter, 1989) Posee una estructura altamente adaptativa, permite que se den cambios con tanta rapidez como sean necesarios. Existe una división del trabajo y los trabajos no se encuentran estandarizados, aspecto este último que exige la existencia de una fuerza de trabajo en la organización técnicamente experimentada y capacitada para manejar diversos problemas.

El modelo orgánico, existe poca formalización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular basada en equipos provisionales y multifuncionales, que es muy flexible y cambiante.

(Coulter, 2013) Es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite.

El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados, el personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa.

(Miller, 1986) Las organizaciones orgánicas en el extremo opuesto, se delimitan en relación con un conjunto de disposiciones estructurales tales como un bajo grado de formalización en términos de especificación de la obligación del trabajo y escasa división de las actividades a realizar, pocas reglas, comunicación literal significativa y descentralización de la toma de decisiones.

Según Miller esta organización procura promover la comunicación abierta y la colaboración, asimismo todos deben identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización experimentar continuamente, aumentar y mejorar su capacidad.

La entrevista aplicaba al gerente de veterinaria escobar narra que muchas veces los modelos orgánicos favorecen al cambio de la organización, aunque estos muchas veces cuestan pero son adaptables.

Según lo observado la veterinaria cuenta con un modelo orgánico cambiante con poca formalización.

Para concluir este tipo de modelo tiende a favorecer a las empresas porque son muy flexibles y cambiantes.

4.8 Tipos de Organigramas

4.8.1 Por su forma

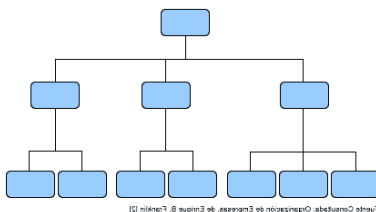
4.8.1.1 Organigrama clásico vertical

(Brume, 2019) Son aquellos en la que la más alta jerarquía (la jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa), organismo o institución se coloca en la parte superior y la ramificación de los órganos se presenta de arriba hacia abajo, ubicando las unidades en renglones, cuyo distinto nivel representa su rango.

El organigrama vertical, es el que está organizado según la jerarquía, o sea según el cargo que ocupa cada empleado en la empresa, y se presentan de la siguiente manera en la parte alta la empresa y luego se colca la ramificación a como se muestra en la imagen siguiente.

(Enrique, 2006) Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Ejemplo



Brume y Enrique, expresan que el organigrama vertical se ubica de forma escalonada según el cargo que ocupa cada empleado en a la empresa, en pocas palabras este organigrama es aquella que se basa en el esfuerzo de los gerentes para dirigir y controlar el trabajo de sus empleados.

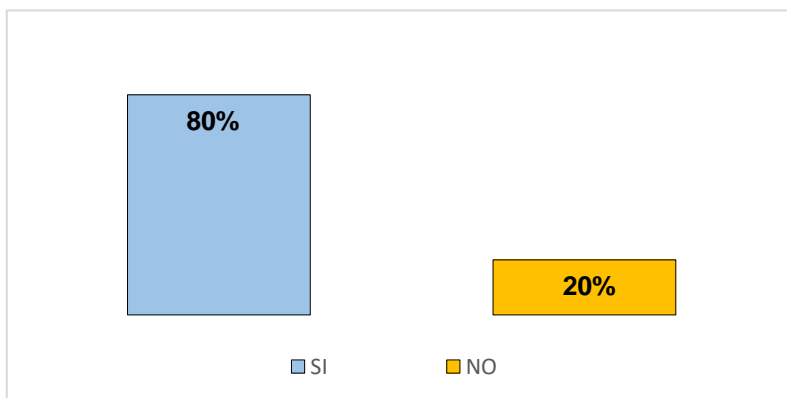


Gráfico N°7 Conoce su jefe inmediato

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

El organigrama es parte fundamental dentro de una empresa un 80% si conoce a su jefe inmediato y el 20% refiere que no.

Según el entrevistado refiere que la empresa cuenta con un organigrama funcional dividida en áreas.

Según la observación la Veterinaria si cuenta con un organigrama establecido, pero no lo tiene en físico en un lugar visible dentro de las instalaciones de la institución por otra parte los colaboradores dicen conocer a su jefe inmediato en la encuesta pero esto no es a si ya que en dicha empresa el mando de jefe la toman todos los dueños.

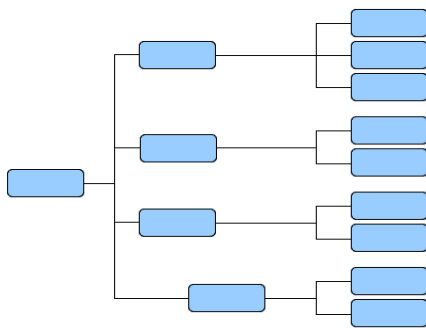
Se concluye que los colaboradores desconocen en si quien es su jefe inmediato y a que área en si pertenecen, por lo que es necesario que la empresa elabore y

establezcan en un punto clave el organigrama siendo visible y dándoselo a conocer al personal para que estos se familiaricen y tengan bien claro quién es su inmediato y a que áreas pertenecen.

4.8.1.2 Organigrama horizontal

(Benjamín, 2006) Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Ejemplo



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

Compartiendo la idea de Benjamín, un organigrama horizontal se basa en los procesos de trabajos autónomos y no en los niveles de jerarquía, estando todos al mismo nivel como se muestra en la figura anterior.

Este organigrama es el más utilizado hoy en día por la mayoría de las empresas por que refleja más que todo el proceso laboral que se realiza dentro de la empresa.

(Arias, 2020) Un organigrama horizontal es aquel que se basa en los procesos de trabajos autónomos no en los niveles de jerarquía, estando todos ellos en el mismo nivel.

Arias comparte la idea de Benjamín expresando que el organigrama horizontal es utilizado por las pequeñas empresas donde se basa en procesos autónomos no en niveles de jerarquías. Ya que todos los empleados se encuentran en el mismo nivel.

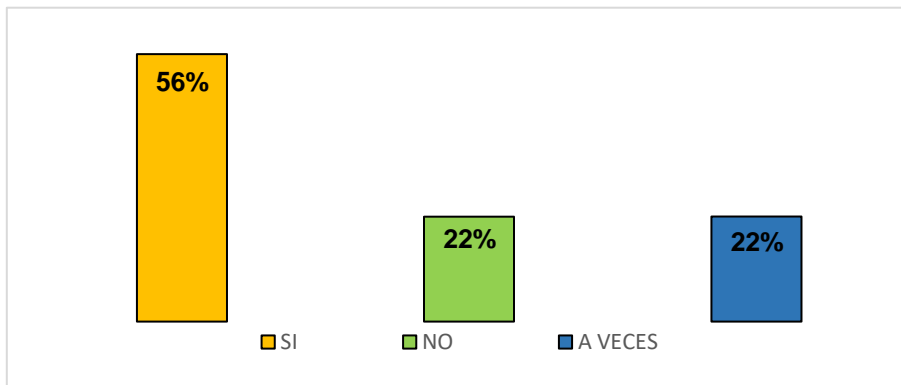


Gráfico N° 8 Funciones según su cargo

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

El organigrama es la representación gráfica de la empresa y del capital humano un 56% que las funciones si están de acuerdo a la jerarquía establecida por la organización, el 22% refiere que no y un 22% refiere que a veces están bajo el orden jerárquico.

Según lo observado que en Veterinaria Escobar no cuentan con este tipo de organigrama.

Por lo cual se concluye que la empresa ya tiene establecido su organigrama el cual es el más apropiado para el desempeño de sus funciones y por el tamaño de esta.

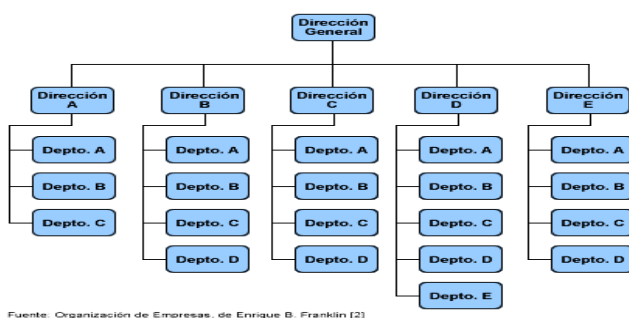
4.8.1.3 Organigrama mixto

(Brume, 2019) Son aquellos que se combinan entre el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.

El organigrama mixto es una combinación del formato vertical para algunos niveles y horizontal para otros. El vertical se aplica para mostrar la jerarquía de la empresa y la horizontal para los departamentos por lo tanto, se puede decir que este tipo de organigrama es aplicado para las empresas con gran dimensión.

(Benjamín, 2006) Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación, se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Ejemplo



El organigrama mixto parte de un área principal y que actúa como director, se despliegan de arriba hacia abajo, las diversas áreas y, de forma horizontal, la de los departamentos que la componen a como se observa en la gráfica anterior y a como lo manifiesta Enrique.

Según el gerente de veterinaria escobar refiere que al ser una pequeña empresa esta no contamos con un organigrama como este, por lo que ya estamos bien estructurada de acuerdo a nuestro rango.

Mediante la observación, la empresa ya cuenta con un organigrama estructurado.

Se concluye que al ya tener estructurado el organigrama la empresa y ser una empresa con pocos colaboradores y pocas áreas no requiere de un organigrama así.

4.9 Herramientas organizacionales

4.9.1 Manual de organización

(Krauss, 2014) “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

El manual de organización es un documento donde está muy bien estructurado la fuerza laboral de una empresa, dicho manual contiene la información e instrucción sobre las políticas de la empresa, sus procedimientos, y su organización social, esto se considera necesario, para la ejecución correcta del trabajo.

(Rodríguez, 1995) Exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

Rodríguez en sus escritos expresa que, en una estructura organizacional de una empresa, existen puesto y explica la relación que hay entre los puestos de trabajo y los empleados.

También debe de estar diseñado con las jerarquías y estas con su grado de responsabilidad cada una de ellas, de igual forma se establece las responsabilidades, funciones y actividades de cada grupo o empleado dentro de la empresa.

(Franklin, 2004) “Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales”

Los manuales contienen información detallada frente a los antecedentes, legislaciones, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales de la empresa.

Al cumplir con estos requisitos el manual y siendo de conocimiento a sus empleados de toda la información de dicho documento, la empresa podrá proyectarse hacia un futuro y obtener muy buenos resultados.

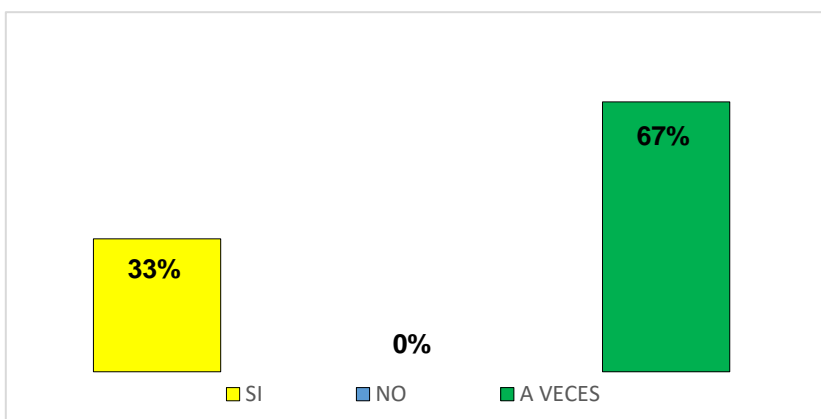


Gráfico N° 9 Funciones

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

Los manuales organizacionales es la estructura en sí de la empresa un 67% de los encuestados dicen que a veces están de acuerdo con sus funciones según el cargo que desempeñan, el otro 33% dicen que si está de acuerdo.

El entrevistado refiere que la empresa cuenta con manuales de organización donde refleja las funciones de cada uno de los colaboradores, como también con las reglas y normas que estos deben de cumplir.

Según lo observado la empresa si cuenta con un manual de funciones bien definido donde establece cada función que debe ejercer cada colaborador.

Se concluye que al tener un manual ya definido facilita a los colaboradores ejercer sus labores de una manera más eficiente y eficaz, esto facilita en si a la empresa para lograr tener un mejor orden y no tener duplicidad de trabajo.

4.9.2 Manual de procesos

(Bermúdez, 1994) La colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas”

Esta es la manera más adecuada para que el empleador le haga saber a sus empleados sus derechos y deberes en la empresa, por lo tanto, serán consciente del trabajo que deben realizar y como desempeñarse.

(Blanco, 2009) El Manual de Procedimientos está integrado por todos los procesos desarrollados en la empresa, los cuales incluyen el objetivo del procedimiento, el área de aplicación, las políticas aplicadas, los responsables, las herramientas utilizadas, conceptos o definiciones importantes, descripción de actividades, diagrama de flujo e indicadores pertinentes.

De igual manera lo manifiestan los autores Blanco-Rojas ,en la empresa no debe faltar el manual de procedimientos, donde están integrados todos los procesos de esta, en dicho manual se puede reflejar los objetivos ,área de aplicación, las políticas aplicadas ,los responsables y las herramientas utilizadas, sin faltar los diagramas o indicadores a alcanzar.

Los empleados deben estar consciente con las responsabilidades que tiene con la empresa y así luchar en conjunto para alcanzar los indicadores propuestos por la empresa.

(Salazar, 2009) El manual de procesos y procedimientos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente".

El manual de procesos es una herramienta que permite la organización estando de acuerdo con este actor se llega a la conclusión que el manual permite agilizar el trabajo dentro de la empresa, prestar un servicio de calidad y sobre todo con la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas presentadas.

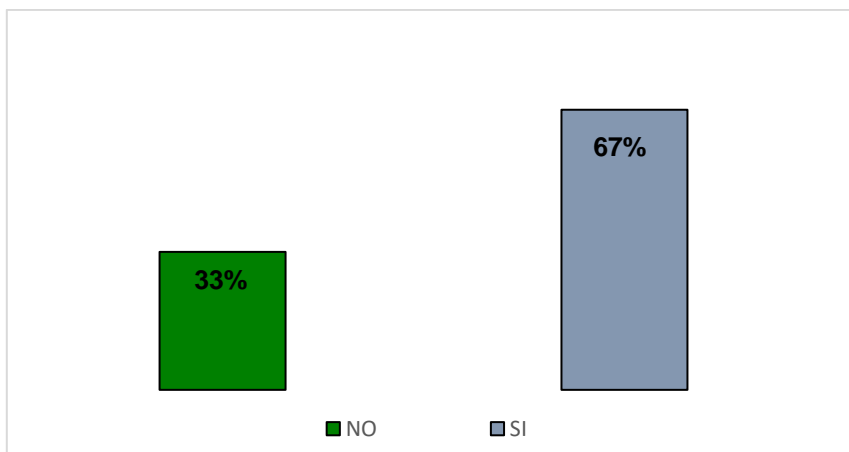


Gráfico N° 10 Funciones y obligaciones

Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021) a partir de encuesta aplicada a colaboradores de la empresa.

Los manuales son una herramienta fundamental dentro de la institución permitiendo que la empresa funcione de manera correcta, un 67% respondieron que si se les facilita un documento donde se les manifiesta sus funciones, el otro 33% dicen que no se les facilito nada al momento de ser contratados.

Según el gerente entrevistado los manuales de procesos es importantes ya que son una guía para mejorar los planes, controlarlos y llegar a la meta de las ventas.

Se observó que la veterinaria aplica un examen conforme al cargo opuesto a contratar.

Al concluir, el colaborador queda claro de cuáles son los procesos que este desempeñara dentro de la institución al ser contratado ya que la empresa le facilita un documento donde están clara sus funciones y proceso.

V CONCLUSIONES

Mediante el análisis realizado a veterinaria escobar se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Veterinaria escobar es una pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos y atención medica veterinaria a todo tipo de animales, está estructurada de la siguiente manera, visión, misión, valores, y procesos administrativos.
2. Veterinaria escobar es una empresa reconocida por su dedicación a la salud de las mascotas, equino, bovinos porcinos y aves en todas las enfermedades, como también en venta de productos agroquímicos.
3. La empresa Veterinaria Escobar cuenta con un diseño organizacional clásico.
4. Este tipo de diseño organizacional clásico es el más apropiado para la empresa por que trata de garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas mediante la estructura organizativa.

VI REFERENCIAS

Bibliografía

- Fayol, H. (21 de octubre de 2014). *Teoría clásica de la Administración*. Recuperado el 20 de Junio de 2021, de <https://motivacionlaclavedelexito.wordpress.com/2014/10/21/teoria-clasica-de-la-administracion-henry-fayol/>
- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aldrich, C. (2008). *CONSIDERACIONES SOBRE LA FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/67789/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, E. R. (02 de Julio de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 26 de Junio de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-horizontal.html>
- Ávila, M. B. (octubre de 2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. 16(4). Recuperado el 15 de Junio de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1024-94352007001000008#cargo
- Baqueiro, A. H. (2004). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://es.scribd.com/document/136011586/Estructura-Etica-y-Cultura-Organizacional>
- Benjamín, F. E. (Diciembre de 2006). *PronegocioS.net*. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Enrique%20B.%20Franklin%2C%20autor%20del%20libro%20%22Organizaci%C3%B3n,por%20su%20contenido%20y%204%29%20por%20su%20presentaci%C3%B3n.>
- Bermúdez, R. M. (1994). *MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS*. Recuperado el 17 de Junio de 2021, de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2047/2/Manual%20de%20Procesos%20y%20Procedimientos.pdf>

- Bernardo, M. C. (Mayo de 2012). Recuperado el 09 de Julio de 2021, de http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-24articulosPDF/ARTICULO_07.pdf
- Blanco, R. M. (2009). *RepositorioTEC*. Recuperado el 17 de Junio de 2021, de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/2879>
- Brume, G. M. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cely, J. E. (22 de Junio de 2016). *FACTORES QUE INCIDEN EN LA INCORPORACION Y FORMALIZACION DE PROCESOS DE INNOVACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS EN LAS MIPYMES*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-FactoresQueIncidenEnLaIncorporacionYFormalizacionD-6069702.pdf
- Chiavenato. (2006). Recuperado el 19 de Junio de 2021, de http://online.aliat.edu.mx/adistancia/adfactor/lecturas/s3_Departmentalizacion.pdf
- Chiavenato. (8 de noviembre de 2012). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/como-relacionar-capitacion-adoctrinamiento-enfoque-motivacion-frustracion/>
- chiavenato, I. (1989). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0054622/cap02.pdf>
- chiavenato, I. (02 de noviembre de 2016). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://prezi.com/vbmabzn5opxe/especializacion-vertical-y-horizontal/?frame=353010879d4bbff9cd4a182cc805ca1c9d26288f>
- Corella, C. M. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Dialnet*, 10(1). Recuperado el 2021 de 21 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4334685>
- Coulter, S. P. (14 de Mayo de 2013). Recuperado el 25 de Junio de 2021, de <https://administracion2013b.blogspot.com/2013/05/capitulo-ix.html>
- Díaz, B. L.-G.-H. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. 2(7), 162-167. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

- Eagleton, T. (1980). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0054622/cap02.pdf>
- Elkin, J. (2016). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://prezi.com/vbmabzn5opxe/especializacion-vertical-y-horizontal/?frame=353010879d4bbff9cd4a182cc805ca1c9d26288f>
- Enrique, B. F. (Diciembre de 2006). *PromonegocioS.net*. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html#:~:text=Tipos%20de%20Organigramas%3A%20Seg%C3%BAn%20Enrique%20B.%20Franklin%2C%20autor,grupo%20se%20divide%20en%20tres%20tipos%20de%20organigramas%3A>
- Espinoza, M. J. (2016). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU ENFOQUE AMBIENTAL: UNA VISIÓN SOSTENIBLE A FUTURO. *Universidad y Sociedad*, 8(3). Recuperado el 21 de Junio de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000300023&script=sci_arttext&tlng=en
- Fayol, H. M. (8 de noviembre de 2012). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/como-relacionar-capacitacion-adoctrinamiento-enfoque-motivacion-frustracion/>
- Fernández. (1983). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf
- Filias, A. (2006). Recuperado el 05 de Junio de 2021, de <https://proyectoseducativoscr.wordpress.com/elaboracion-del-ante-proyecto/capitulo-iii-marco-metodologico-de-la-investigacion/3-3-poblacion-y-muestra/#:~:text=Poblaci%C3%B3n.%20Seg%C3%BAn%20Arias%20%282006%29%20define%20poblaci%C3%B3n%20o%20poblaci%C3%B3n>
- Franklin, E. B. (2004). *Manuales de Organización, Definición, Objetivos e Importancia*. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de https://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizacion-definicion_7.html

- Galbraith. (1977). *El diseño organizacional*. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de [http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm#:~:tex=para Koontz %26 weihrich%2C \(1994.objetivos generales de la organización](http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm#:~:tex=para%20Koontz%20weihrich%20(1994.objetivos%20generales%20de%20la%20organizacion)).
- Gantt, H. L. (1861-1919). Recuperado el 16 de Junio de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/aportes-a-la-teoria-administrativa-de-algunos-de-los-autores-mas-influyentes/>
- García, I. (10 de Enero de 2018). *emprende pymes.com*. Recuperado el 13 de Junio de 2021, de <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>
- Gonzalez, C. (13 de Abril de 2015). Recuperado el 05 de Julio de 2021, de <https://www.cgonzalez.cl/conceptos-universo-poblacion-y-muestra/>
- González, M. C. (1 de enero de 2006). Flexibilización de las relaciones laborales. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000100003
- Grasso, L. (2006). *Encuestas Elementos para su diseño y analisis*. Argentina. Recuperado el 25 de agosto de 2021, de https://books.google.com.ni/books?hl=es&lr=&id=jL_yS1pfbMoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+es++la+encuesta+&ots=CuNjkYHjrF&sig=eKDzXTfanXLc1eobNilsnkEhIFE#v=onepage&q=que%20es%20%20la%20encuesta&f=false
- Harold, K. W. (1990). *unir*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1
- Henry, M. (15 de febrero de 2013). *Miriam*. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de <https://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/11-concepto-e-importancia-de-diseno.html>
- Idalberto, C. (1989). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0054622/cap02.pdf>
- Idarraga, D. A. (2012). Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño. *biblat*, 28(123).

- Jiménez, L. F. (2004). Recuperado el 21 de Junio de 2021, de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2809>
- Koontz, W. (1990). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1
- Krauss, M. F. (2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPyMes (1ra. parte)*. Recuperado el 13 de Junio de 2021, de <https://www.milenio.com/opinion/variados-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>
- Leal, J. A. (noviembre de 2007). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de file:///C:/Users/usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-EfectosDeLasTICEnLasNuevasEstructurasOrganizativas-2573500.pdf
- Leon. (1985). *catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo...* . Archivo PDF. Recuperado el 14 de Junio de 2021, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf
- Lopez, D. H. (2011). PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL: INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LOS VÍNCULOS SOCIALES. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), 73 – 90. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <https://doaj.org/article/4fcfe07477f949bfb623d37910433724>
- Martinez, J. (28 de Julio de 2018). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de organización matricial: <https://liderazgoymercadeo.co/organizacion-matricial/#:~:text=Organizaci%C3%B3n%20Matricial.%20Una%20organizaci%C3%B3n%20matricial%20es%20un%20enfoque,el%20principio%20cl%C3%A1sico%20de%20la%20unidad%20de%20comando.>
- Miller. (1986). *caracterizacion de las estructuras mecanica y organica a partir de las principales dimensiones estructurales*. Recuperado el 26 de Junio de 2021, de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15476/1/Caracterizacion_estructuras.pdf
- Mintzberg, H. (1989). Recuperado el 21 de Junio de 2021, de <http://cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm>

- Pérez, R. D. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización . 16(4). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1024-94352007001000010
- Peter, W. (1989). *Estructuras mecánicas y estructuras orgánicas*. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de <https://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/el-proceso-decisorio-la-planificacion-y-el-desarrollo-de-la-estructura-organizacional/desarrollo-de-la-estructura/estructuras-mecanicas-y-estructuras-organicas/>
- Ponce, A. R. (1916). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://www.lifeder.com/agustin-reyes-ponce/#:~:text=Agust%C3%ADn%20Reyes%20Ponce%20%281916%20%E2%80%93%201988%29%20fue%20uno,y%20privada%2C%20de%20los%20pa%C3%ADses%20de%20su%20entorno.>
- Porter, L. &. (1975). *Webscolar*. Recuperado el 14 de Junio de 2021, de <https://www.webscolar.com/conceptos-de-organizacion-y-administracion-por-varios-autores>
- Pozo, C. D. (1 de 12 de 2013). Recuperado el 25 de Junio de 2021, de <https://es.slideshare.net/alokadito/diseo-organizacional-15963302>
- Pucheu, A. (Enero-Junio de 2010). RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA EN EL SELF Y EL MODELO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG. *PSICOPERECTIVAS*, 9(1), 158-180. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n1/art09.pdf>
- Quiroa, M. (07 de febrero de 2021). Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/departamentalizacion.html>
- Rodríguez. (1995). *Manuales de Organización*. Recuperado el 13 de Junio de 2021, de https://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizacion-definicion_7.html
- Rodriguez, D. M. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización* . Recuperado el 22 de Junio de 2021, de http://eprints.rclis.org/10620/1/10-Organizaci%C3%B3n_funcional,_matricial.pdf

- Salazar, A. F. (2009). *DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA LA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA C. I COFFEE INN DE LA CIUDAD DE PEREIRA (RISARALDA)*. Recuperado el 17 de Junio de 2021, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2214/658306A282.pdf;sequence=1>
- Sampieri. (20 de Marzo de 2013). Recuperado el 06 de Julio de 2021, de <https://paulafrancocpf.blogspot.com/2013/03/tipos-de-estudios-segun-sampieri.html>
- Samuel, S. M. (12 de agosto de 2013). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-empresarial-y-su-dinamica/>
- Santiago, E. V. (28 de Noviembre de 2019). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de <https://www.emprendices.co/funcion-de-la-administracion-en-las-organizaciones/#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20es%20la%20parte%20de%20la%20administraci%C3%B3n,disponen%20para%20el%20cumplimiento%20de%20los%20objetivos%20propuestos.>
- Stalker, T. B. (1961). *Modelos Mecánicos y Orgánicos del Diseño Organizacional*. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de https://www.academia.edu/22554985/2_3_Modelos_Mec%C3%A1nicos_y_Org%C3%A1nicos_del_Dise%C3%B1o_Organizacional
- Torres, W. H. (2010). Diseño de perfil del cargo basado en competencias. Estudio de caso para coordinador HSQE en la gran empresa. *Revista Universidad EAFIT*, 46(159). Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16805>
- Totonelli, L. I. (12 de Julio_diciembre de 2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias Administrativas*. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/67789/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wehrich, K. (1990). *unir*. Recuperado el 22 de Junio de 2021, de https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1

Wehrich, K. (1994). *El diseño organizacional*. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de [http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm#:~:tex=para Koontz %26 wehrich%2C \(1994.objetivos generales de la organización.](http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm#:~:tex=para%20Koontz%20wehrich%20(1994.objetivos%20generales%20de%20la%20organizacion))

Wehrich, K. (1999). equipo5sgi.blogspot.com/2015/04/analisis-de-la-organizacion.html. Recuperado el 14 de Junio de 2021, de <https://equipo5sgi.blogspot.com/2015/04/analisis-de-la-organizacion.html>

Wehrich, K. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. -*Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso Omnia*,, 14 (3), 160-183. Recuperado el 06 de julio de 2021, de [https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf#:~:text=Seg%C3%BAn%20Koontz %20y%20Wehrich%20%282002%29%20el%20proceso%20administrativocomprende ,las%20actividades%20que%20im- plican%20relaciones%20humanas%20y%20tiempo.](https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf#:~:text=Seg%C3%BAn%20Koontz%20y%20Wehrich%20%282002%29%20el%20proceso%20administrativo%20comprende%20las%20actividades%20que%20implican%20relaciones%20humanas%20y%20tiempo)

Weir, P. (1989). *Estructuras mecánicas y estructuras orgánicas*. Recuperado el 25 de Junio de 2021, de <https://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/el-proceso-decisorio-la-planificacion-y-el-desarrollo-de-la-estructura-organizacional/desarrollo-de-la-estructura/estructuras-mecanicas-y-estructuras-organicas/>

Westreicher, G. (27 de Junio de 2015). *Economipedia*. Recuperado el 05 de Julio de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

Zapata, R. J. (14 de abril de 2008). Revista de Ciencias Sociales. *La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico*. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100005

ANEXOS

Operacionalización de Variables

Diseño organizacional	Se encarga de estructurar y ordenar y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización busca a brindar las condiciones racionales óptima para que pueda operar día a día.	Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021	Organización	¿Para usted que es una organización?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Cuál cree que es la importancia de una organización?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Diseño organizacional	¿Qué entiende por diseño organizacional?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Cree usted que la empresa cuenta con un buen diseño organizacional?	Si No Tal vez	Encuesta	Empleados
				¿Cuentan con un diseño tecnológico para el cumplimiento de las labores?	Abierta	Entrevista	Gerente

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Instrumentos	Fuentes
Diseño organizacional	Se encarga de estructurar y ordenar y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización busca a brindar las condiciones racionales óptima para que pueda operar día a día.	Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021		¿Considera usted que necesita un mejor diseño organizacional para lograr mayor eficiencia de los objetivos?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Enfoque Clásico	¿Considera que la estructura de la empresa es la más adecuada? ¿Justifique su respuesta?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Enfoque tecnológico	¿Considera importante el uso de la tecnología para el funcionamiento de la empresa?	Gerente	Entrevista	Gerente
				¿Qué tipo de equipos tecnológicos utiliza dentro de la empresa?	Gerente	Entrevista	Gerente

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Instrumento	Fuentes
Diseño organizacional	Se encarga de estructurar y ordenar y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización busca a brindar las condiciones racionales óptima para que pueda operar día a día.	Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021		¿Considera que el hacer uso de aparatos tecnológicos le ayuda a desempeñar mejor sus labores?	Si No Tal vez	Encuesta	Empleados
			Enfoque Ambiental	¿Cómo ayuda a la conservación del medio ambiente?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Reducción de tamaño	¿Cuáles serían los factores que harían que tome la decisión de hacer una reducción de personal?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Especialización de tareas	¿Al momento de contratar a su personal, requiere que estos sean especialistas en el puesto que les ofrecen? ¿Por qué?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Cuentan con una especialización de tareas?	Abierta	Entrevista	Gerente

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Instrumento	Fuentes
Diseño organizacional	Se encarga de estructurar y ordenar y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización busca a brindar las condiciones racionales óptima para que pueda operar día a día.	Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021		¿Con que nivel de preparación cuenta para desempeñar sus funciones?	Alto Medio Bajo	Encuesta	Empleados
				¿Considera usted que se dividen adecuadamente las tareas de cada grupo de trabajo dentro de la organización?	Si No A veces	Encuesta	Empleados
			Formalización	¿Cómo es la capacidad a la hora de incorporar los procesos de innovación?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente formalización para su funcionamiento?	Si No	Encuesta	Empleados

Diseño organizacional	Se encarga de estructurar y ordenar y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización busca a brindar las condiciones racionales óptima para que pueda operar día a día.	Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021	Modelos Mecanista y Orgánico	¿De qué manera involucra al personal en la toma de decisiones que tengan que ver con sus puestos?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Son tomados en cuenta por la gerencia en la toma de decisiones que tenga que ver con sus tareas y obligaciones?	Si No A veces	Encuesta	Empleados
				¿Conoce quién es su jefe inmediato?	Si No	Encuesta	Empleados
			Organigrama	¿Con que tipo de organigrama cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Instrumento	Fuentes
Diseño organizacional	Se encarga de estructurar y ordenar y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización busca a brindar las condiciones racionales óptima para que pueda operar día a día.	Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021		¿Considera usted que el organigrama con el que cuenta la empresa es el apropiado?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Las funciones están canalizadas a través de la jerarquía establecida por la empresa?	Si No A veces	Encuesta	Empleados
			Manuales de Organización	¿De qué manera asigna las tareas al personal?	Abierta	Entrevista	Gerente
				¿Cómo gerente cree usted que es importante contar con un manual de procesos y funciones? ¿Por qué?	Abierta	Entrevista	Gerente

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Instrumento	Fuentes
Diseño organizacional	Se encarga de estructurar y ordenar y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización busca a brindar las condiciones racionales óptima para que pueda operar día a día.	Diseño organizacional de la empresa Veterinaria Escobar del municipio de Rio Blanco en el año 2021		¿Le han facilitado algún documento en donde estén plasmadas sus funciones y obligaciones?	Si No	Encuesta	Empleados
				¿Sus funciones están de acuerdo con su cargo?	Si No A veces		

Técnicas e instrumentos de la investigación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) nos encontramos en proceso de tesis para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresa y deseamos su colaboración con esta entrevista, la cual los proporciona datos importantes en esta investigación.

Nombre del entrevistado:

Tema: Diseño organizacional en las PYMES del municipio de Rio Blanco

Preguntas

1) ¿Para usted que es una organización?

2) ¿Cuál cree que es la importancia de una organización?

3) ¿Qué entiende por diseño organizacional?

4) ¿Cuentan con un diseño tecnológico para el cumplimiento de las labores?

5) ¿Considera usted que necesita un mejor diseño organizacional para lograr mayor eficiencia de los objetivos?

6) ¿considera que la estructura de la empresa es la más adecuada? ¿Justifique su respuesta?

7) ¿considera importante el uso de la tecnología para el funcionamiento de la empresa?

8) ¿Qué tipo de equipos tecnológicos utiliza dentro de la empresa?

9) ¿Cómo ayuda a la conservación del medio ambiente?

10) ¿Cuáles serían los factores que harían que tome la decisión de hacer una reducción de personal?

11) ¿Al momento de contratar a su personal, requiere que estos sean especialistas en el puesto que les ofrecen? ¿Por qué?

12) ¿Cuentan con una especialización de tareas?

13) ¿Cómo es la capacidad a la hora de incorporar los procesos de innovación?

14) ¿Cada cuánto tiempo, el personal recibe capacitaciones?

15) ¿Cómo está estructurada la empresa?

16) ¿Cómo distribuye las tareas de los trabajadores dentro de la organización?

17) ¿De qué manera involucra al personal en la toma de decisiones que tengan que ver con sus puestos?

18) ¿Con que tipo de organigrama cuenta la empresa?

19) ¿Considera usted que el organigrama con el que cuenta la empresa es el apropiado?

20) ¿De qué manera asigna las tareas al personal?

21) ¿Cómo gerente cree usted que es importante contar con un manual de procesos y funciones? ¿Por qué?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), nos encontramos en proceso de tesis para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresa y deseamos su colaboración con esta encuesta, la cual los proporciona datos importantes en esta investigación.

1) ¿Cree usted que la empresa cuenta con un buen diseño organizacional?

Si

No

Tal vez

2) ¿considera que el hacer uso de aparatos tecnológicos le ayuda a desempeñar mejor sus labores?

Si

No

Tal vez

3) ¿con que nivel de preparación cuenta para desempeñar sus funciones?

Alto

Medio

Bajo

4) ¿Considera usted que se dividen adecuadamente las tareas de cada grupo de trabajo dentro de la organización?

Si

No

A veces

5) ¿considera que la empresa cuenta con la suficiente formalización para su funcionamiento?

Si

No

6) ¿Ha recibido capacitaciones que le ayuden a desempeñar mejor sus funciones?

Si

No

A veces

7) ¿son tomados en cuenta las opiniones por la gerencia en la toma de decisiones que tenga que ver con sus tareas y obligaciones?

Si

No

A veces

8) ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

Si

No

9) ¿Las funciones están canalizadas a través de la jerarquía establecida por la empresa?

Si

No

A veces

10) ¿Le han facilitado algún documento en donde estén plasmadas sus funciones y obligaciones?

Si

No

11) ¿Sus funciones están de acuerdo con su cargo?

Si

No

A veces

Veterinaria Escobar



Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021)

Parte del personal de veterinaria Escobar



Fuente: Autoría propia (Luquez, Chavarría, Ruiz, 2021)