



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM MATAGALPA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Tema:

“Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa durante el periodo 2021”

Sub Tema:

Diseño Organizacional de la Empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.

AUTOR (A):

Br. Axell José Cruz

Br. Reyna Esther Hernández Rivera

Br. Belkys Adriana Valle

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 15 de enero del 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM MATAGALPA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Tema:

“Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa durante el periodo 2021”

Sub Tema:

Diseño Organizacional de la Empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.

AUTOR (A):

Br. Axell José Cruz

Br. Reyna Esther Hernández Rivera

Br. Belkys Adriana Valle

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 15 de enero del 2022

Tema:

“Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa durante el periodo 2021”

Sub Tema:

Diseño Organizacional de la Empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
CARTA AVAL	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	13
III. OBJETIVOS	15
3.1. Objetivo general:	15
3.2. Objetivos Específicos:	15
IV. DESARROLLO	16
Concepto de Organización	16
Importancia de la Organización	16
4.1. Generalidades de la Empresa	17
4.1.1. Reseña Histórica	17
4.1.2. Estructura Organizacional.....	17
4.1.3. Filosofía Organizacional.....	18
4.1.3.1. Misión	19
4.1.3.2. Visión.....	20
4.1.3.3. Valores	22
4.1.4. Clasificación de la Empresa.....	23
4.1.5. Descripción de Procesos Claves	25
4.1.6. Proceso Administrativo	26
4.1.6.1. Elementos del Proceso Administrativo.....	27
4.1.7. Análisis FODA.....	33
4.2. Diseño Organizacional.....	37
4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional	38
4.2.1.1. Enfoque Clásico.....	38
4.2.1.2. Enfoque Tecnológico	39
4.2.1.3. Reducción de Tamaño.....	41
4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.....	42

4.2.2.1.	Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.	42
4.2.2.1.1.	Especialización de Tareas.....	42
4.2.2.1.2.	Vertical.....	43
4.2.2.1.3.	Horizontal	44
4.2.2.1.4.	Formalización	45
4.2.2.1.5.	Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas	46
4.2.2.1.6.	Departamentalización.....	48
4.2.2.1.6.1.	Por Producto.....	48
4.2.2.1.6.2.	Geográfica	48
4.2.2.1.6.3.	Por Cliente	49
4.2.2.1.6.4.	Por Procesos.....	49
4.2.2.1.6.5.	Matricial	49
4.2.2.2.	Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización.....	51
4.2.2.2.1.	Mecanicista	51
4.2.2.2.2.	Orgánico.....	53
4.2.3.	Tipos de Organigramas	54
4.2.3.1.	Por su forma	54
4.2.3.1.1.	Organigrama Clásico Vertical	54
4.2.3.1.2.	Organigrama Horizontal.....	55
4.2.3.1.3.	Organigrama Mixto	55
4.2.4.	Herramientas Organizacionales.....	56
4.2.4.1.	Manual de Organización.....	56
4.2.4.2.	Manual de Procesos	57
V.	Conclusiones.....	58
VI.	Bibliografía.....	59
VII.	Anexos	62

DEDICATORIA

A Dios por permitirme el precioso don de la vida e iluminar cada día mi camino con su infinita sabiduría y nunca dejarme solo.

A las personas que se han encargado de apoyarme y levantarme en los momentos de felicidad y de tristeza, gracias por dame las palabras adecuadas en esos momentos de pruebas, sé que en sus oraciones siempre me tienen presente, gracias Madre, Yadira del Carmen Cruz y a mi esposa Leyla Suyen Artola Gutiérrez, ambas son mi mejor soporte.

Axell José Cruz

DEDICATORIA

A Dios por permitirme la vida, la fuerza, la salud y la posibilidad de llevar a cabo mi carrera.

A mi familia, por estar siempre ahí y hacer posible que cumpliera mi deseo de estudiar.

A la Universidad, por darme la oportunidad de formarme durante estos años. A mis profesores, por los conocimientos transmitidos a lo largo de mis estudios en la carrera.

A mi grupo de compañeros de clase por compartir siempre incondicionalmente su amistad.

Reyna Esther Hernández Rivera

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por brindarme en su amor, misericordia el don de la vida, las fuerzas físicas, espirituales en los momentos más arduos, por concederme el entendimiento, sabiduría puesto que sin su incondicional amor no habría sido posible este logro, por ser mi columna de nube en el día y mi columna de fuego por las noches a lo largo de estos cinco años.

A mi madre Nohemy Valle Quintero y Reyna Isabel Quintero González por brindarme ese soporte de manera incondicional, por alentarme a continuar hacia adelante y cumplir mis anhelos más profundos.

A mi amiga Reyna Esther Hernández Rivera por haberme acompañado, motivado, y apoyado en los momentos más difíciles, que sea este uno de muchos triunfos más.

Belkys Adriana Valle

AGRADECIMIENTO

Especialmente a Dios por permitir la sabiduría y la fortaleza de poder finalizar una etapa más en nuestras vidas.

MSc.Cristhian Leyman:

Por su motivación, tiempo, dedicación y conocimientos compartidos en la realización de este trabajo, por sus inspiradores consejos y confianza depositada en nosotros.

Sr. José Abraham Campos Ramos y colaboradores
de la PYME Apícola Campos:

El cual amablemente permitió la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, ofreciendo un ambiente adecuado para efectuar un trabajo de calidad.

Muy especialmente a:

A nuestros padres por guiarnos y mostrarnos el camino de la superación, por apoyar nuestros anhelos e inducirnos hacia nuestras metas.

A la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, UNAN-Managua, nuestra universidad y maestros, por brindarnos la oportunidad del mundo del conocimiento, poder llevar a cabo nuestros estudios y formarnos como profesionales competitivos.

Gracias a todos:

Br. Axell José Cruz

Br. Reyna Esther Hernández Rivera

Br. Belkys Adriana Valle

CARTA AVAL



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes: Br. Axell José Cruz con carnet 15063701, Br. Reyna Esther Hernández Rivera con carnet 17605253 y Br. Belkys Adriana Valle con carnet 17608146; el cual lleva por tema: Diseño Organizacional de la Empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.

El trabajo investigativo antes citado, está enmarcado en las líneas de investigación de las ciencias económicas, construida de forma excelente y brinda aportes relevantes al conocimiento científico que atiende nuestra Facultad; a su vez responde a la interpelación como requisito para optar al título de Licenciados en Administración de empresas; por tal razón se presenta ante el Tribunal Examinador de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM - Matagalpa.

Dado en la ciudad de Matagalpa, a los 15 días del mes de enero del año 2022.

Tutor

MSc. Cristhian Leyman Martínez

RESUMEN

La presente investigación se realizó bajo el Subtema: Diseño organizacional de la empresa Apícola Campos Matiguás departamento de Matagalpa durante el periodo 2021, este trabajo tiene como objetivo general analizar el diseño organizacional de Apícola Campos durante el periodo 2021, el estudio del tema es importante porque permite establecer un adecuado Diseño Organizacional a la empresa, ya que actualmente Nicaragua atraviesa una crisis socio-económica que afecta a las PYME, por lo que es difícil posicionarse o mantenerse en el mercado; también es relevante puesto que un adecuado diseño organizacional es guía que permite la formalización de los procedimientos, mejora la eficiencia, permite la competitividad, el conocimiento de las funciones específicas de los trabajadores, evita la duplicidad de tareas y el cumplimiento de las tareas asignadas; el estudio de la filosofía empresarial, el proceso administrativo, análisis FODA, procesos claves, la estructura organizacional, su organigrama, los tipos de diseño, el modelo mecanicista, modelos orgánico y algunas herramientas organizacionales han permitido constatar que Apícola Campos no tiene formalizada su filosofía organizacional, aplica un control concurrente, existe una buena relación jefe a subordinado, el personal que labora dentro de la empresa está capacitado, su diseño se caracteriza por no tener una departamentalización por procesos, no cuenta con una estructura definida así como la ausencia de manuales organizacionales, de procesos, lo que no ha permitido la formalización y estandarización de procesos organizacionales en esto se manifiesta visiblemente el predominio del modelo orgánico.

Palabras Claves:

Estructura, Diseño, Organización, Enfoques, Parámetros, Procesos, Herramientas Organizacionales.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como Tema: Diseño Organizacional de las PYME en el Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021; elaborado por estudiantes de la carrera de Administración de Empresa.

Las PYME son generadoras de progreso económico por su mucha fuente de actividad mercantil, ha beneficiado a muchas familias permitiendo que sean empleadas, sustentando a los grupos más desfavorecidos. Actualmente Nicaragua atraviesa una crisis socio-económica que afecta a las PYME por lo que es difícil posicionarse o mantenerse en el mercado.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende investigar sobre como el Diseño Organizacional define la formalización de actividades y procesos, encargados de establecer el comportamiento adecuado de la productividad en las PYME, fortaleciendo la toma de decisiones en beneficio de los objetivos organizacionales.

El propósito de este trabajo de investigación fue analizar el Diseño Organizacional de la Empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021: valorar su forma de trabajar, así mismo detectar posibles errores y elaborar una serie de estrategias que den como resultado la elaboración de un Diseño Organizacional adecuado específicamente las necesidades.

Durante la investigación bibliográfica, se localizaron antecedentes que proporcionaron información relacionados sobre el Tema: Diseño organizacional de las PYME del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021, aportando información y referencias de demás autores e investigaciones a nivel internacional, nacional y local los cuales se escriben a continuación:

Nivel Internacional

Bogotá-Colombia, Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, el trabajo lleva como tema: Concepciones sobre el diseño organizacional en las PYME, Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Economista. Como objetivo se plantea explicar los diferentes conceptos del diseño organizacional aplicados en las PYME. Conclusión del trabajo: A lo largo del tiempo las PYME requieren una transformación progresiva en su modelo y su diseño organizacional, debido a múltiples factores externos (económicos, políticos y sociales) los cuales determinan la variación de la demanda y la oferta en el mercado. Por tal razón es necesario plantear una serie de análisis y estrategias que expongan de manera clara los objetivos. (Góngora, 2018)

Quetzaltenango-Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, la Tesis de Grado lleva como Tema: “Diseño y Estructura Organizacional en empresas de Ingeniería Civil de la ciudad de Quetzaltenango”, para optar al título de la Licenciatura en Administración De Empresas, como objetivo se plantea determinar cómo se aplica el diseño y estructura organizacional en las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. Conclusión del trabajo: en la investigación se determinó que las empresas de ingeniería civil de esta ciudad, aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional, ya que dividen el trabajo en tareas específicas y departamentos, también asignan tareas y responsabilidades, agrupan al personal para la elaboración de los proyectos, establecen relaciones entre las personas, grupos o departamentos y establecen líneas formales de autoridad por medio de organigramas. (López, 2015)

Nivel Nacional

Managua – Nicaragua, Universidad Nacional de Ingeniería Facultad de Ciencias y Sistemas UNI, la Tesis lleva como Tema: Modelo Organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua, para optar al Título de Ingeniero de Sistemas, como objetivo se plantea construir un modelo organizacional que defina el funcionamiento óptimo de las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua. Conclusión del trabajo: las PYME requieren de una estructura organizacional lo más plana posible para efectos de mantener una comunicación constante y sin distorsiones de forma vertical, es decir entre el propietario y las áreas funcionales, y horizontal, entre las diferentes áreas funcionales. (Trujillo, Tapia, & Noguera, 2009)

Managua – Nicaragua, Universidad Politécnica de Nicaragua Escuela de Administración, Comercio y Finanzas, la Tesis lleva como Tema: Evaluación organizacional sobre el nivel de innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector cuero y calzado de la ciudad de Masaya en el periodo comprendido entre 2012 y 2013, para optar a al Título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en PYME, como objetivo se plantea evaluar los niveles de innovación tecnológicas en las pequeñas y medianas empresas del sector cuero y calzado de la ciudad de Masaya 2012-2013. Conclusión del trabajo: el 53% de los empresarios dijeron no haber realizado ningún cambio organizacional en los últimos doce meses, mientras que el 47% si aseguro haber realizado cambios. (Lorente, 2014)

Nivel Local

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM - Matagalpa, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, la tesis lleva como Tema: Análisis comparativo del proceso de gestión organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua, en el periodo 2013-2016”, para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial. En el Objetivo se plantea Analizar comparativamente el proceso de desarrollo organizativo y empresarial

implementado por 32 empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua, durante el período 2013-2016. Conclusión del trabajo: La estructura organizativa y funcionalidad fue el área que presentó muy buenas valoraciones al final de la evaluación y se mide a través de las sub áreas: organigrama y funciones, estado legal de las organizaciones, estructura directiva y funcionalidad y estructura operativa y funcionalidad, siendo la última la que obtuvo apenas el puntaje mínimo. (Chavarría, 2018)

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Recinto Universitario Rubén Darío UNAN Managua, Facultad de Ciencias e Ingeniería, el trabajo de seminario de graduación que lleva como Tema: “Propuesta de un diseño organizacional para la mediana empresa Pulpería Chacón” ubicada en la comarca Los Vanegas, Nindirí, para optar al Título de Ingeniería Industrial y de Sistemas. En el objetivo se plantea: es realizar una estructura organizacional que mejore el funcionamiento de la Mediana empresa “Pulpería Chacón” así como la calidad del servicio que brindan los empleados para tener mayor oportunidad de crecimiento. Conclusión del trabajo: Este negocio presenta deficiencias organizativas por no contar un modelo organizacional que establezca y aclare los niveles jerárquicos, objetivos y metas de la misma por tanto los esfuerzos del recurso humano no están siendo bien orientado, esto implica que la idea de mejorar calidad de servicio se haga más difícil de lograr. (Pérez, 2013)

Los antecedentes son importantes puesto que sirven de referencia; permiten conocer sobre temas investigados anteriormente, analizar las fuentes bibliográficas, para poder comparar resultados de las investigaciones ya hechas con el tema de la investigación presente.

Diseño Metodológico de la investigación:

Esta investigación según su enfoque filosófico es cuantitativa con elementos cualitativos, porque este analizará los datos recopilados de la información de la encuesta con métodos estadísticos, representados en gráficos y términos

porcentuales, además se aplica otros instrumentos como la entrevista al gerente de la empresa y la observación directa por el grupo de investigadores como parte del enfoque cualitativo para complementar el análisis.

Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 4)

El enfoque cuantitativo se refiere a la recopilación de información por medio de encuesta aplicada a trabajadores, que permitirá calcular y medir mediante datos estadísticos el comportamiento de la variable en estudio, reflejando los resultados en forma porcentual.

Enfoque cualitativo Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 7)

El enfoque cualitativo es el que recopila y estudia los datos de investigación o da a conocer nuevas incógnitas en el proceso de análisis, en el presente trabajo investigado se usarán dos instrumentos para la recopilación de información que son la guía de observación de los investigadores y la entrevista dirigida al gerente para complementar el análisis obtenido del enfoque cuantitativo de manera profunda y reflexiva de la variable en estudio.

Nivel de Aplicabilidad

Según su estudio es una Investigación Aplicada

La investigación se considera aplicada si el problema surge directamente de la práctica social y genera resultados que pueden aplicarse. (Jiménez, 1998, pág. 23)

La investigación aplicada es cuando la problemática se origina de la actividad social y produce información que pueden emplearse, es un medio de verificación de la información teórica en la práctica. Trata de consolidar y aplicar el conocimiento adquirido sobre el Diseño Organizacional de las PYME: esta investigación fue aplicada a la empresa Apícola Campos del Municipio de Matiguás, departamento Matagalpa.

Según su nivel de profundidad es una investigación de tipo descriptiva

Las investigaciones descriptivas miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004, pág. 45)

La investigación descriptiva analiza, mide y evalúa aspectos de la variable en estudio, el trabajo es de carácter descriptivo porque descompone y detalla la situación de las variables en estudio: Generalidades de la Empresa y Diseño Organizacional en variables, sub variables e indicadores sin incidir en ellos.

Según su diseño es una investigación no experimental

Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 152)

Es una investigación que se lleva a cabo sin intervenir en la variable en estudio, solo se procura contemplar la situación en su contexto real para examinarlos, en este estudio se utiliza la observación directa por la obtención de datos precisos los cuales no pueden ser manipulados, ya que pretende obtener una información clara por eso es que se considera un trabajo no experimental.

Según su extensión esta investigación es de corte transversal

Investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 154)

La investigación transversal obtiene información en un tiempo establecido y se encarga de detallar las variables, estudia su acontecimiento y la concordancia en un tiempo indicado, esta investigación es transversal puesto que se aplica durante el segundo semestre del año 2021; la investigación acontece en un tiempo definido.

Población

Es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Bernal C. A., 2010, pág. 160)

La Población es la cantidad de recursos humanos que laboran dentro de la empresa, la investigación está dirigida a una población de 7 trabajadores de la empresa Apícola Campos.

Muestra

Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal C. A., 2010, pág. 161)

Muestra es una porción seleccionada de la población, en la que se pretende adquirir información acerca de la temática y en la que se aplicarán los instrumentos de recolección de información acerca de las variables en estudio.

Tipo de Muestreo

Muestreo No Probabilístico por Conveniencia

En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso, disponibilidad, conveniencia, etc.). (Scharager, 2001, pág. 1)

Es la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación. En esta investigación para estudiar la variable se aplicará el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, que abordará la cantidad del personal obrero: 6 obreros.

Para la recopilación de datos se utilizarán el método científico y empírico

El método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica. (Bernal C. A., 2010, pág. 68)

La investigación se elaboró con el método científico por la agrupación de fases que determinan su estructura, la información confiable que contiene, la aplicación de instrumentos y conocimientos sobre la variable abordada: problemática, antecedentes, variable, sub variable e indicadores.

Método Deductivo consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal C. A., 2010, pág. 59)

Se refiere que por medio de otras investigaciones que se han elaborado sobre la temática que se está indagando, es posible conseguir definiciones específicas para

posteriormente poder obtener explicaciones oportunas, esta investigación consta de variables, las cuales fueron divididas en indicadores a través de la operacionalización de variables para poder así obtener conclusiones por medio de conceptos y comparación de resultados de los diferentes instrumentos aplicados (Triangulación).

Método Inductivo este utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. (Bernal C. A., 2010, pág. 59)

Significa que por medio del razonamiento se puede llegar a tener soluciones que se han elaborado sobre sucesos válidos, para obtener conclusiones de aplicaciones generales, en esta investigación se utilizó el método inductivo, ya que por medio de sus indicadores se puede llegar a conclusiones generales de las variables abordadas.

Método Empírico: “Conocimiento auto-correctivo y progresivo de carácter descriptivo, se basa en la lógica empírica, en la observación contemplativa, en la percepción directa del objeto de investigación y del problema”. (Juliao, 2011, pág. 24)

Discernimiento propio, correctivo y creciente de forma descriptiva, basado en el juicio, la observación y en la apreciación del tema en estudio, para la investigación se hizo uso de una guía de observación directa la que fue aplicada a la Apícola Campos para lograr conclusiones, las que serán comparadas con la encuesta y entrevista (triangulación).

Método Sintético: integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal C. , 2010, pág. 60)

Este método une los elementos separados del tema en estudio para analizarlos de forma completa. En la investigación consiste en la interpretación que tiene como fin

aclarar el sentido del texto partiendo de las ideas de los autores, procesando la información con respecto a las variables.

Método Analítico: Es un método de investigación que consiste en descomponer el todo en sus partes con el propósito de observar las causas, la naturaleza y los efectos del fenómeno. (Gómez, 2012, pág. 85)

Este método se utiliza para analizar, ordenar y resumir datos, proporcionando que la información sea entendible e interpretable, así mismo, que la investigación pueda ser aprobada. En el trabajo investigativo se utilizó en el análisis de la operacionalización de las variables en estudio (Ver Anexo #1).

Técnicas de recolección de información.

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas. (Bernal C. A., 2010, pág. 192)

Según la información anterior en la actualidad existen diversas técnicas o instrumentos para recopilar información en un trabajo de investigación. La técnica de recolección de información se aplica de acuerdo al tipo de investigación que se llevará a cabo, En esta investigación se aplicaron tres instrumentos para la obtención de información las cuales son: la encuesta, la entrevista y la guía de observación.

Encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal C. A., 2010, pág. 194)

La encuesta es una herramienta de recopilación de datos informativos muy usual, sin embargo, no es tan confiable por la falta de autenticidad de los encuestados. La encuesta se crea en una lista de preguntas que se realiza a los trabajadores de la organización con la finalidad de revelar información de los individuos, tiene como principal propósito recopilar información sobre la temática en estudio. Por lo que se aplicó encuesta a colaboradores (Ver Anexo #3).

Entrevista: Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal C. A., 2010, pág. 194)

La entrevista es una estrategia que dispone de una comunicación directa con el sujeto en estudio. Se plantea a través de pocas preguntas, a fin de obtener información natural y objetiva. Durante el proceso, presenta la posibilidad de profundizar, descubriendo la información más importante, en este trabajo la entrevista se dirige al gerente la cual debe estar bien diseñada para recopilar la mayor información posible. En este caso se aplicó entrevista al Gerente (Ver Anexo #2).

Observación directa: Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal C. A., 2010, pág. 194)

La observación directa es muy efectiva y cada vez más en uso, proporciona información válida si se hace mediante el debido proceso, por lo que se dispone de ver y escuchar. Se utiliza para analizar el comportamiento de los individuos en estudio, en

la investigación se utilizó este instrumento, ya que cuenta con muy buena credibilidad y sobre todo permite comprobar como investigador lo que realmente sucede en la organización. Para este fin se diseñó Guía de Observación Directa (Ver Anexo #4).

Procesamiento de la información

Datos

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (Bernal C. A., 2010, pág. 198)

El proceso de información es ordenar la información dispersa, adquirida durante la recolección de información, para lograr que los datos se conviertan en una información ordenada que emita deducciones, con las cuales se efectuara el estudio, según los objetivos o preguntas directrices de la investigación ya finalizada, para procesar y analizar la información se trabajó con el programa EXCEL para consumir un análisis estadístico a través de gráficos que brindaran mayor conocimiento sobre el diseño organizacional de Apícola Campos durante el periodo 2021.

II. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación aborda el análisis del Diseño Organizacional de las PYMES en el Departamento de Matagalpa en el transcurso del periodo 2021, basada en la búsqueda del mejoramiento continuo de las PYME para obtener la calidad de sus productos o servicios, ampliando el crecimiento en el mercado.

Esta investigación se lleva a cabo con el propósito de analizar Diseño Organizacional en la Empresa Apícola Campos Matiguás departamento de Matagalpa durante el periodo 2021, ya que dará como resultados una visión general de cómo se encuentran sus diseños organizacionales y la necesidad de tomar en cuenta los conocimientos teóricos de este trabajo para el mejoramiento de las mismas.

Se pretende Analizar el Diseño Organizacional en la Empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021 y formular estrategias acordes a un auténtico Diseño Organizacional dando nuevos aportes que las favorezcan en su toma de decisiones y en su forma de trabajo; para facilitar sus procesos, lograr obtener el máximo beneficio de la demanda como también el crecimiento en el mercado.

Es importante resaltar que no todas las PYME tienen conocimientos sistemáticos de sus procesos y que de alguna forma son capaces de resolver los conflictos que se les presentan ya que trabajan de forma empírica, es por eso que este estudio es importante porque permite colaborar dando estrategias y métodos eficientes que favorezcan la productividad, potencializando iniciativas de cambio que incentivarán y obligarán a las PYME ser más competitivas, generando recursos económicos y atrayendo nuevos capitales.

Por estas razones es pertinente realizar este estudio, ya que con la información se aporta soluciones al mejoramiento y desarrollo de las PYME en la prestación de servicios o productos que ofrecen, obteniendo una excelente posición en el mercado.

Esta investigación y su resultado servirán principalmente a las PYME en estudio, ofreciéndole una radiografía de su diseño organizacional y a su vez una panorámica de los diseños más adecuados según las características de dichas organizaciones.

La investigación será de mucho provecho para sus autores, brindándoles la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en su proceso de formación profesional, tanto para alumnos como a docentes de las asignaturas de técnicas de redacción y lectura, a la metodología de la investigación, a los de investigación aplicada y a todos aquellos que realizan sus trabajos en las diferentes formas de graduación, quienes la podrán utilizar como antecedentes.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general:

Analizar el Diseño Organizacional de la Empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.

3.2. Objetivos Específicos:

- 1) Describir las generalidades de la empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.
- 2) Caracterizar el diseño organizacional de la empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.
- 3) Valorar el diseño organizacional más apropiado para la empresa Apícola Campos Matiguás, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.

IV. DESARROLLO

Concepto de Organización

“Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Su escuela o universidad es una organización; también lo son las fraternidades y hermandades, departamentos de gobierno, iglesias...” (Stephen P. & Mary, 2010, pág. 14)

La Organización es un conjunto de personas que deben trabajar en equipo para alcanzar un objetivo determinado a través de la creación de entidades sociales que pueden ser de carácter públicas o privadas.

Importancia de la Organización

Las organizaciones son importantes porque reúnen recursos para alcanzar metas específicas, producir bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos, facilitan la innovación y crea valor para los propietarios, clientes y empleados así lo manifiesta. (Daft, 2011, pág. 14)

La organización en las empresas es importante porque aprovecha todos los recursos para obtener el cumplimiento de las metas, permite crear bienes o servicios que son demandados a precios atractivos, proporcionando el desarrollo y el valor para los empresarios, compradores y trabajadores.

4.1. Generalidades de la Empresa

4.1.1. Reseña Histórica

“Las "historias" de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados.” (Stephen P. & Mary, 2010, pág. 49)

La reseña histórica de una empresa detalla sobre los sucesos acontecidos, el personal que ha laborado, los que instituyeron la organización, las posibles desobediencias al reglamento y las acciones tomadas en el transcurso del tiempo.

Conforme a la entrevista aplicada al gerente de Apícola Campos respondió que la empresa cuenta con una reseña histórica que no está plasmada en un documento por escrito sin embargo manifiesta que es una empresa que se dedica a la producción y distribución de miel de abeja 100% orgánica desde el año 2016, anteriormente su familia obtenía la miel del campo en pocas cantidades la cual siempre era buscada por vecinos y amigos, motivándole a crecer en el sector apícola.

La empresa Apícola Campos no cuenta con un documento donde se encuentre detallada la reseña histórica, es necesario su elaboración, ya que es un escrito preciso e importante que aporta información sobre los acontecimientos pasados y sirve de gran ayuda para mejorar las acciones futuras.

4.1.2. Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, Gales, & Anthony, 2003, pág. 34 y 18)

La estructura organizacional es un modelo jerárquico que detalla formalmente la relación de autoridad a través de un organigrama, donde fija las divisiones de trabajo, la comunicación y sus respectivas responsabilidades. Especifica de forma clara los deberes y las actividades internas.

En la encuesta aplicada a los trabajadores de Apícola Campo el 100% afirman no conocer la estructura organizacional u organigrama de la empresa (ver anexo N° 5), esto ocasiona confusión en las tareas siendo un obstáculo en la coordinación entre la autoridad y los trabajadores impidiendo la productividad.

En la entrevista realizada al gerente, dice que no tiene un organigrama porque él organiza y dirige las funciones de cada trabajador según las necesidades que se presenten, algunas en el momento.

Se observó que la empresa no tiene elaborado su respectivo organigrama de forma física.

Según la información recopilada hay una aceptación de todas las partes en que la empresa Apícola Campos no tiene elaborada su estructura organizacional.

Es necesario que la empresa Apícolas Campos elabore su estructura organizacional u organigrama y lo haga visible, ya que es importante respecto a la formalización de la organización interna, permitiendo facilitar los procesos dentro de la empresa.

4.1.3. Filosofía Organizacional

“La filosofía organizacional de una empresa es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento” (Quintero, 2011, pág. 2)

La filosofía organizacional es un conjunto de principios que son puestos en prácticas para guiar la forma de proceder en la empresa. Permite la evolución de las PYME basados en el respeto de los principios y valores fundamentados lo cual determinan el buen desarrollo de los productos o servicios obteniendo como resultado una buena presencia en los ambientes donde la organización opera.

4.1.3.1. Misión

“Esta declaración de la misión resume el propósito de la organización y proporciona los argumentos para definir la visión y los objetivos. Comúnmente se comunica en informes anuales, en los folletos de información proporcionados a los donantes o a los miembros de la comunidad y en otros documentos.” (Espinoza & Gallarzo, 2011, pág. 94)

La misión es responsable de responder sobre el porqué de la existencia de la organización, aporta los elementos que sirven de base para la formulación de la visión y objetivos que se pretenden. Se debe comunicar formalmente en documentos a todo el personal que labora dentro de la organización.

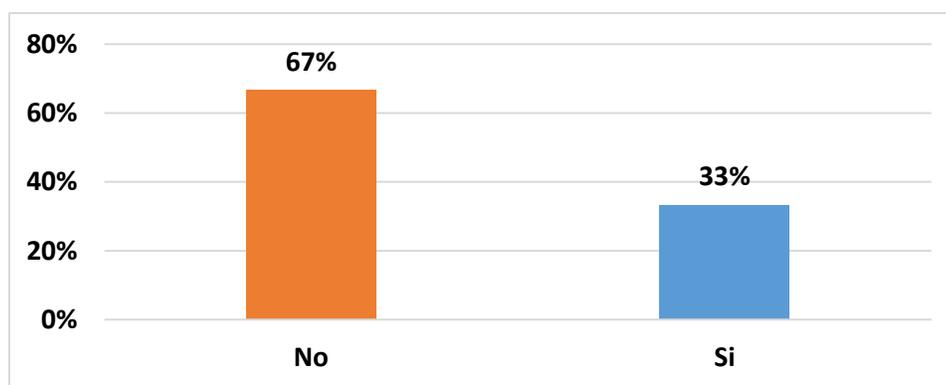


Gráfico N° 1 Misión

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

A partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa se puede apreciar en el gráfico N° 1 que el 67% no conocen la misión de Apícola Campos, ya que no se ha dado a conocer en ningún documento o informe y el 33% de los trabajadores conocen la misión solo por saber a qué se dedica la empresa.

Respecto a la entrevista realizada al gerente de la empresa reafirmó que no tiene elaborada la misión físicamente, sin embargo, asegura que todo el personal conoce el propósito y el quehacer de la empresa.

En la observación directa se constató que no ha sido elaborada la declaración de la misión.

Conforme al resultado obtenido de los instrumentos de recopilación de información aplicados a la empresa Apícola Campo se expone que no tiene elaborada su misión y por ello la mayor parte de trabajadores la desconoce.

Conforme a la información la empresa no cuenta con la misión elaborada. Es importante que la empresa Apícola Campo cuente con la declaración de la misión elaborada y visible, porque permite una clara integración de trabajo entre el personal que labora y la empresa todo para alcanzar los objetivos establecidos logrando excelentes resultados.

4.1.3.2. Visión

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro; es el sueño máspreciado a largo plazo.” (Espinoza & Gallarzo, 2011, pág. 94)

La visión es lo que se desea lograr en una empresa a futuro y sirve para determinar las aspiraciones organizacionales a largo plazo.

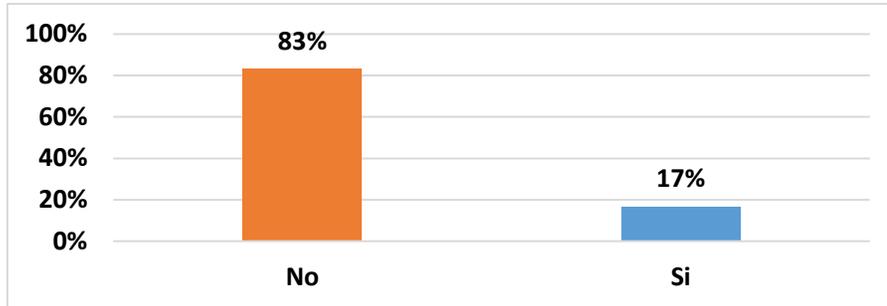


Gráfico N° 2 Visión

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

En los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Apícola Campo se puede apreciar en el gráfico N° 2 que el 83% desconoce la existencia de la visión de la empresa porque no está plasmada en ningún documento y el 17% conoce la visión de la empresa, pero solo de forma verbal.

En la entrevista el gerente de la empresa Apícola Campo afirmó que no tiene específicamente elaborada la visión en físico, sin embargo, pretende seguir creciendo y exportar a Costa Rica.

Se verificó por medio de la observación directa que la empresa Apícola Campo no tiene elaborada la visión, por lo tanto, la mayor parte del personal desconoce la visión de la empresa.

Con el resultado de los instrumentos de recopilación de información aplicados a la empresa Apícolas Campos se encuentra que no se ha elaborado la visión formalmente por lo tanto la mayoría del personal la desconoce.

La visión de toda empresa es llegar a ser el líder en el mercado, la mejor forma de lograrlo es definiéndola formalmente, en Apícola Campo no se ha establecido la visión, el personal la desconoce. Es necesario crearla para trazar de forma clara hacia donde se dirige y que se pretende alcanzar, además darla a conocer al personal

permite que todos trabajen en el cumplimiento del desarrollo de la empresa por medio de la contribución de sus labores.

4.1.3.3. Valores

“Se trata de un conjunto de conceptos, filosofía y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas” (...) “Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización”. (Chiavenato, 2010, pág. 79)

Los valores son las enseñanzas que la organización crea y ejerce como fundamentos importantes por encima del comportamiento habitual. Detallan las creencias que representan a la empresa a través de las generaciones la cual deben cumplir los trabajadores que laboran en la organización.

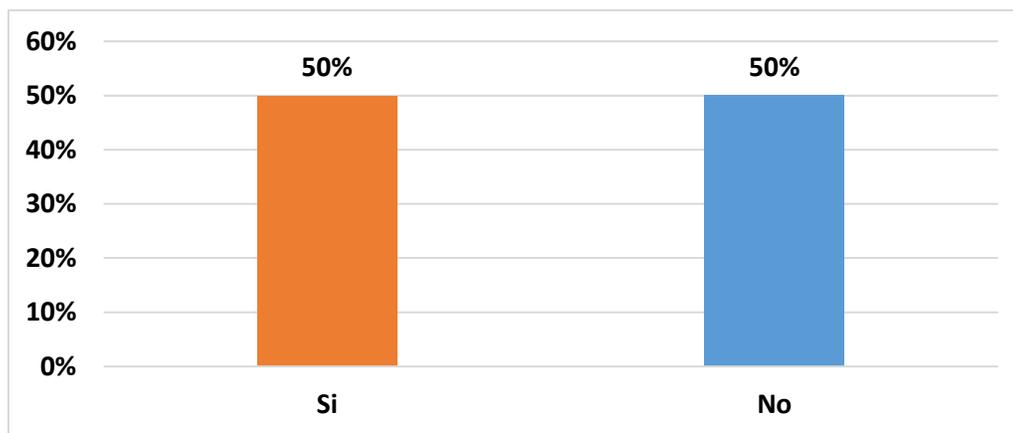


Gráfico N° 3 Valores

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

En el resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de Apícola Campo representado en el gráfico N° 3 se obtuvo que el 50% de los trabajadores conocen los valores de la empresa ya que son la base de la calidad del producto por otro lado el

50% no conocen los valores de manera formal por no estar plasmados o escritos claramente.

En la entrevista el gerente de la empresa Apícola Campo asume que no tiene definidos por escritos los valores de la empresa, aunque la práctica de los mismos han sido la base del éxito de la empresa en el mercado local por el buen producto.

En cuanto a la observación directa se pudo evidenciar que la empresa Apícola Campo no ha creado un documento donde plasmes los valores que le caracterizan.

Por lo tanto, se concluye que hay concordancia con los resultados obtenidos en la empresa Apícola Campo, el gerente y los trabajadores tienen conocimientos de la práctica de valores, sin embargo, estos valores que se ejecutan dentro de la empresa no están sustentados en un documento por escrito, es por eso que no todos los trabajadores conocen claramente los valores con que trabaja la empresa.

Se debe crear el documento formal de los valores con los que trabaja la empresa Apícola Campos, para consolidar una identidad concreta a todos los miembros y conseguir un mismo pensar en el alcance de las metas y objetivos propuestos.

4.1.4. Clasificación de la Empresa

En Nicaragua existe una definición formal por parte de la Asamblea Nacional tanto para la micro, pequeña y mediana empresa, por número de empleados, activos y ventas anuales:

“Clasificación Legal de Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua”			
	Micro	Pequeña	Mediana
Número Total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales	Hasta 200 mil	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdoba)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Tabla N° 1: Clasificación de las Empresas.

Fuente: Reglamento de Ley 645 de fomento de las MIPYME, Decreto No. 17-2008 (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2008, pág. 3 Art.4)”

Las características del tamaño que se tiene de las PYME: la microempresa se consideran aquellas unidades productivas con un recurso de personal de entre 1 a 5, con activos de hasta 200 mil y ventas de 1 millón de córdobas anuales, seguido de la pequeña empresa con un personal de 60 a 30, activos totales de 1.5 millones de córdobas, con venta anual de hasta 9 millones de córdobas y la mediana empresa está integrada por un número de personas de 31 a 100, con activos con un valor de hasta 6 millones de córdobas y ventas de hasta 40 millones de córdoba anual.

El 100% de los trabajadores de Apícola Campo aseguran que es una pequeña empresa (ver anexo N° 6), integrada por 6 obreros y el gerente para un total de 7 trabajadores que constituyen el número correspondiente a la mediana empresa.

Con respecto a la entrevista, el gerente de la empresa afirmó de acuerdo a la tabla presentada que Apícola Campos se ubica como una pequeña empresa, porque cuenta con 7 trabajadores y los activos de la empresa están definidos de 200 mil a 1.5 millones y sus ventas andan en un rango de 1 a 9 millones anuales.

Por medio de la observación directa se verificó un total de 7 personas laborando dentro del establecimiento de la empresa Apícola Campos.

Apícola Campos según la Clasificación Legal de Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua”, por el Reglamento de la Ley 645 de fomento de las MIPYME, Decreto No. 17-2008 de la Asamblea Nacional de Nicaragua, Art.º 4; define que corresponde a la pequeña empresa por el número total de trabajadores que laboran en una pequeña empresa de 6 a 30, en este caso son 7.

4.1.5. Descripción de Procesos Claves

“Su representación se realizará diseñando en un mapa de procesos: conjunto de actividades y tareas interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elemento de salida aportando valor añadido.” (González de Souza, Robles, Pérez, Rivero, & Verdú, 2017, pág. 98)

Se representan creando un mapa de procesos que comprenden las acciones que convierten los componentes de entrada en componentes de salida, atribuyendo valor a la organización.

En la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Apícola Campo el 100% participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo (ver Anexo N° 7), conocen perfectamente sus funciones correspondientes debido que al ser contratados la empresa menciona las funciones que van a desempeñar.

En la entrevista, el gerente de Apícola Campo describe detalladamente los procesos claves que se realizan en la empresa:

1. La recolección de los marcos de la colmena es el primer paso es cuando el apicultor procede a recoger los marcos donde está la miel de la colmena.

2. Trasladar los marcos a la sala de extracción: para continuar se procede a trasladar los marcos recolectados hacia la sala donde se va a procesar el producto.
3. Desoperculacion: proceso que se realiza con herramientas sencillas, un cepillo manual, un cuchillo o una desoperculadora que separa la cera de la miel.
4. Centrifugado: extrae la miel de la cera a través de presión.
5. Envasado: se llenan los envases de las diferentes presentaciones.
6. Etiquetado: Una vez llenados los envases se procede a etiquetar el producto.
7. Almacenamiento en bodega: Posterior se almacena el producto en bodega de donde saldrán para ser comercializado.
8. Distribución al mercado.

Mediante la observación directa se puede constatar el cumplimiento de los procesos claves dentro de la empresa, aunque no existe un mapa de proceso que describa las actividades que se realizan.

De acuerdo a los resultados de los instrumentos aplicados a la empresa Apícola Campo existe una concordancia: todo su personal tiene muy clara la definición de sus procesos claves, pero no están representados en un documento físico.

Es importante que se realice detalladamente los procesos claves por escrito para analizar, mejorar y actualizar las operaciones; así mismo no debe estancarse en una sola forma de hacer cada actividad sino buscar mejores formas de realizar cada proceso para mejorar la productividad.

4.1.6. Proceso Administrativo

“El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales” (Hurtado, Principios de Administración, 2008, pág. 47)

Es el procedimiento que se emplea en las actividades de las organizaciones para asegurar que funcionen acorde a los objetivos, logrando obtener utilidades financieras y sociales. Actualmente las PYME recurren a alguna manera de controlar los procesos que están presentes, es decir alienan de algún modo los diferentes procesos en base a los objetivos y necesidades del negocio.

4.1.6.1. Elementos del Proceso Administrativo

“Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo, que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir cada cual desempeña actividades de planeación, organización, dirección, y control como actividades administrativas esenciales.” (Hurtado, Principios de Administración, 2008, pág. 78)

Las actividades gerenciales abarcan componentes de la administración. Estos conforman el proceso administrativo, son desempeñados en diferentes áreas de la empresa, es decir que en este proceso es donde los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos para lograr objetivos. En el caso de las PYME sean micro, medianas o grandes, mejorar los procesos existentes en cada área es un reto, de ahí la importancia de los elementos del proceso administrativo.

Planeación

“Es la primera función administrativa. Consiste en analizar la situación de la organización, definir los objetivos o metas a alcanzar, establecer la estrategia general que permita alcanzar esos objetivos y desarrollar planes de acción que señalen cómo implementar las estrategias”. (Fuentes Lombardo, 2014, pág. 112)

La planeación es el inicio de la ocupación gerencial. Analiza el ambiente de la empresa, traza los objetivos y metas con sus debidas estrategias para alcanzarlos y crea métodos de trabajo para la instauración de las estrategias.

Conforme a los resultados obtenidos de la aplicación de encuesta a los trabajadores de Apícola Campo se obtuvo que el 100% no participa en la elaboración de los planes de la empresa (Ver Anexo N° 8), esto se debe a que toda actividad se realiza por mandato del gerente.

En cuanto a la entrevista dirigida al Gerente de la PYME Apícola Campos, explica que él planea todas las actividades por ciclo anual según su forma de trabajar, que inicia desde el mes de mayo a septiembre con el mantenimiento de colmenas y apiarios, seguidamente en los meses de octubre se hacen traslado de colmenas a zonas productivas y finaliza en el mes de abril con la cosecha de la miel.

En la observación directa se comprobó que es un plan anual que se lleva por escrito con respecto al ciclo apícola, todas las actividades se llevan planeadas por escrito en un libro de registro de actividades a las que tiene acceso solo el gerente de la empresa.

De acuerdo a la información obtenida en la empresa Apícola Campos no incluye las ideas de los trabajadores al momento de planear, esto obstaculiza el clima laboral, impide ideas de ayuda para mejorar los procesos, para identificar opciones diferentes, para ser más eficientes y productivos en el alcance de los objetivos, además el gerente debe tener en cuenta que la planeación de una empresa siendo un proceso orientado al futuro también es una técnica de coordinación y de integración con los trabajadores.

Organización

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Ponce R. A., 2007, pág. 277)

En una estructura ordenada donde interactúan los trabajos, grados y acciones de los recursos materiales y humanos de una organización, con la finalidad de alcanzar estratégicamente los planes y objetivos trazados.

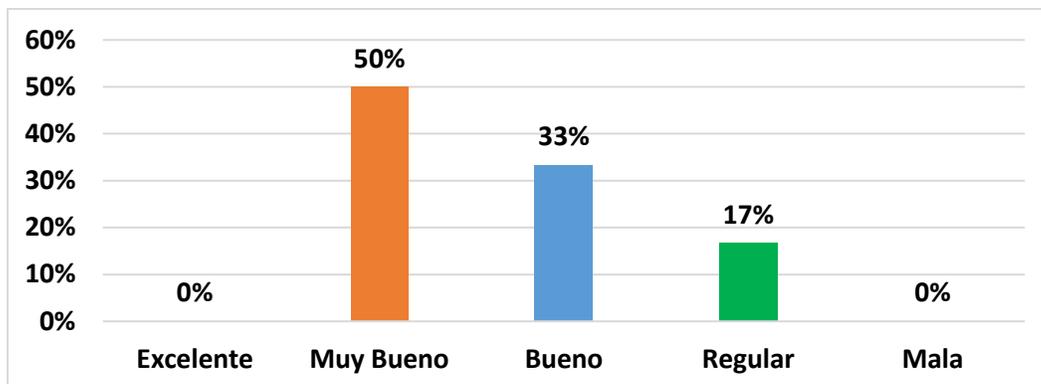


Gráfico N° 4 Organización

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

En la encuesta se obtuvo que el 50% de los trabajadores de la empresa Apícola Campo consideran que hay una muy buena organización de los recursos humanos y materiales por ser una empresa pequeña, el 33% piensa que se organizan de buena manera a pesar de la falta de algunos recursos, por otro lado, el 17% indican que hay una regular organización porque ellos conocen otras técnicas o formas de hacer el trabajo.

Conforme la entrevista aplicada al gerente de Apícola Campos argumenta que la empresa es nueva en el mercado, que el poco financiamiento no ha permitido obtener los recursos suficientes, sin embargo, procura tener la mejor organización de los recursos en cuanto a las actividades planeadas y los resultados que ha obtenidos.

En cuanto a los recursos humanos: la mayor parte de las actividades se realizan en equipo, dirigido por el gerente que también trabaja en campo.

Con los recursos materiales, el local tiene divisiones donde se encuentra: la descarga de materia prima, el área de proceso en el cual dentro de esta área se

encuentran las herramientas para procesar la miel: desoperculado, el empacado, centrifugado, envasado, etiquetado, la bodega de equipos de material biológico y la bodega de almacenamiento de producto.

En conclusión, con la información recopilada la empresa Apícola Campo administra la organización de los recursos según las necesidades y características de la misma, sin embargo, es importante que la organización se lleve a cabo de forma correcta a través de reflejo gráfico o un documento que indique cómo se manejan las cosas en la empresa y cómo se deberán interrelacionar los recursos, con el fin único de lograr los objetivos y que la empresa se adapte a los cambios inesperados.

Dirección

“Es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización”. (Velasco, 2014, pág. 150).

Tercer elemento del proceso administrativo, donde se se logra la realización efectiva de todo lo planeado, la animación, la comunicación y la vigilancia para lograr los fines de la organización.

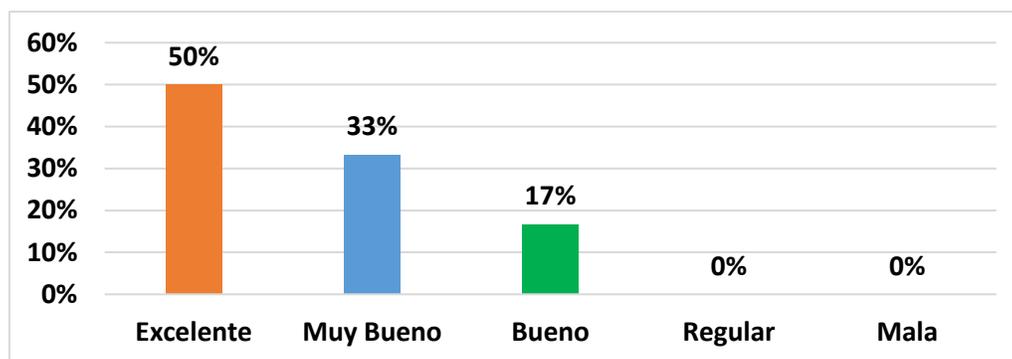


Gráfico N° 5 Dirección

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

A través de la encuesta aplicada a los trabajadores de Apícola Campo se obtuvo el resultado representado en el gráfico N° 5, demuestra que el 50% tienen una excelente relación con su jefe porque trabajan de la mano en todas las actividades, el 33% consideran tener una muy buena relación con su jefe por la forma en que dirige los trabajos, mientras que el 17% piensa que la relación jefe y trabajador es buena, pero que el jefe debería tener más escucha.

Como resultado de la entrevista dirigida al gerente de la empresa Apícola Campo relató que la relación de jefe y subordinados es una relación formal de trabajo que procura el cumplimiento de los deberes y necesidades; las actividades requeridas se desarrollan de forma muy comunicativa, existe una supervisión directa y todos trabajan en el cumplimiento de las funciones.

Mediante los resultados obtenidos se demuestra que la empresa tiene una adecuada dirección, ya que comprende la autoridad del gerente en la realización de los trabajos, sin pasar por alto obtener una respuesta positiva de los empleados mediante la supervisión y la motivación.

Sin embargo la dirección de Apícola Campo debe establecer la comunicación participativa entre jefe y subordinados, no solamente para dar órdenes sino también para escuchar ideas necesarias, con el fin de que la dirección y la empresa como tal funcione de manera coordinada.

Control

Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. (Hurtado, 2008, pág. 78)

Establece la comprobación de que si todas funciones ocurren igual a lo planeado. Su deber es identificar las debilidades o errores para rectificarlos y no volverlos a cometer. Consiente en lograr una gestión administrativa eficiente, ayuda a mejorar la productividad a través de la supervisión de las funciones y de los recursos.

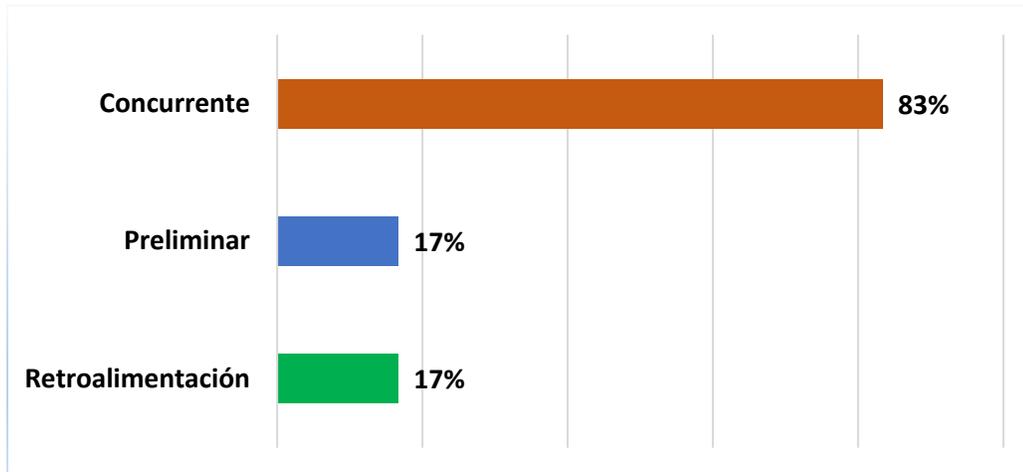


Gráfico N° 6 Control

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

Como se observa en el gráfico N° 6, es el resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Apícola Campo señala que el 83% de los trabajadores aseguran que hay un control concurrente debido que tiene lugar durante toda la jornada laboral según el plan, la dirección y la supervisión directa de parte del gerente de la empresa, quien va vigilando cada labor, el 17% de los trabajadores considera que hay control preliminar porque se hace presente antes de que empiecen sus operaciones que ya están planeadas con anterioridad, mientras que respecto al control de retroalimentación el 17% de los trabajadores aseguran que existe el control por retroalimentación porque se analizan los resultados de controles anteriores para corregir alguna desviación futura.

En la entrevista dirigida al gerente de la empresa Apícola Campo manifestó que el sistema de control dentro de la empresa es de forma verbal, se hace un pequeño plan diario que se va dando a conocer en el transcurso de la jornada, en el campo se

revisan las labores de forma personal, posteriormente se verifican la eficiencia de las actividades a través de la vigilancia a los obreros. La contabilidad y el rendimiento financiero es llevado por el dueño.

En Apícola Campos sobresale el sistema de control concurrente dado que las actividades son dirigidas, organizadas y controladas por la cabeza de la empresa que es el gerente durante la jornada laboral.

Con información obtenida se puede manifestar que la empresa Apícola Campos hace uso del control concurrente, ya que el gerente va dando a conocer las actividades según las necesidades en el transcurso de la jornada laboral. Es preciso que la empresa haga más uso del control por retroalimentación para facilitar las tomas de decisiones con el análisis de resultados de los controles anteriores permitan tener un escenario futuro más claro.

4.1.7. Análisis FODA

El FODA “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades, y amenazas que ofrecen su entorno. Es también una metodología que facilita la toma de decisiones.” (Sánchez, 2020, pág. 10)

El FODA es una herramienta de trabajo diseñada para comprender la situación de una organización, a través de una lista que comprende las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta útil para la toma de decisiones.

Fortaleza

Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos, y su evidencia de competencias. (Ponce T. H., 2007, pág. 114)

La fortaleza de una empresa es cualquier labor que ejecuta adecuadamente, con cualidades o habilidades que el personal posee ya sean innatas o aprendidas lo que le convierte en competente y sobresaliente.

Debilidades

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. (Ponce T. H., 2007, pág. 115)

Son los puntos débiles o aspectos perjudiciales internos de una organización lo que hace que esta se encuentre en una posición desfavorable.

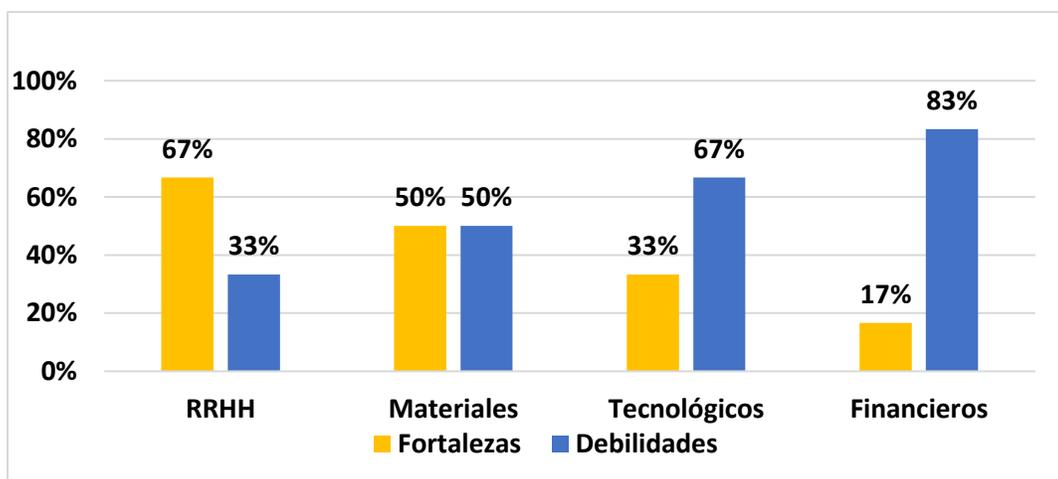


Gráfico N° 7 Fortalezas, Debilidades

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

A partir de la encuesta aplicadas a los trabajadores de la empresa Apícola Campos, se obtuvo los resultados plasmados en el gráfico N° 7, el 67% aseguran que Recursos Humanos es una fortaleza por el cumplimiento de salario con ley y demás bonos que reciben: se sienten satisfechos, por otro lado, el 33% aseguran que es una debilidad porque no están inscritos en el INSS.

Con respecto a los Materiales el 50% contestó que es una fortaleza porque es una empresa pequeña y tiene lo básico para trabajar, el otro 50% cree que es una debilidad porque la empresa tiene potencial para invertir.

Con la Tecnología el 67% asume que la Tecnología es una debilidad en la empresa porque no mejora la producción mientras que 33% opina que es una Fortaleza porque tiene los materiales necesarios para trabajar de forma tradicional.

En cuanto a los recursos financieros el 83% afirman que es una debilidad porque no hay financiamiento por otro lado el 17% aseguran que los recursos financieros son fortaleza porque el producto es muy demandado en el mercado y su actividad deja rentables ingresos.

Respecto a la entrevista aplicada al gerente de la empresa Apícola Campos asegura que como debilidades encuentra: el poco uso de la tecnología, la falta de capacitación continua, el mejoramiento de tratamiento contra las plagas, que es una empresa nueva y con poca experiencia en el mercado.

Como fortalezas: que produce miel de alta calidad 100% original, los precios son accesibles en las diferentes presentaciones y que el consumo de miel cada día es más demandado para la salud.

Apícola Campo tiene muy en claro sus fortalezas y debilidades, sin embargo, no las tiene por escrito, ni se ha hecho un plan para mejorarlas. Es esencial que se haga un esquema FODA para remediar debilidades y aprovechar las fortalezas.

Oportunidades

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. (Ponce T. H., 2007, pág. 115)

Son aquellos aspectos del entorno externo que no pueden ser dominadas por la organización, son muy significativos para el crecimiento y desarrollo de la organización.

El gerente de Apícola campos durante la entrevista expresó que las posibles oportunidades que tiene es la aceptación en el mercado, ya que es un producto que puede ser diversificado por ser materia prima, es perdurable almacenado y está dirigido a un gran segmento del mercado. El uso medicinal, además es un producto que se puede comercializar a nivel nacional e internacional y fortalece el cuidado del medio ambiente por la polinización.

Conforme la información obtenida la empresa Apícola Campos conoce y tiene oportunidades para seguir comercializando en el mercado; las oportunidades mencionadas como parte del diagnóstico FODA se deben detallar por escrito, analizarlas y sacar el mejor beneficio.

Amenazas

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Ponce T. H., 2007, pág. 115)

Las amenazas son situaciones que la empresa no puede controlar y son aspectos negativos que representan grandes problemas.

Como parte de la información recopilada por medio de la entrevista aplicada al gerente de Apícola Campos expresa que las amenazas existentes son los fenómenos climáticos, la tala indiscriminada (Deforestación) que disminuye la posibilidad del néctar lo que afecta el sustento de las abejas y en consecuencia los volúmenes de producción de miel de abeja y por último el financiamiento para obtener una infraestructura adecuada.

La empresa Apícola Campos consciente de las amenazas de su entorno exterior no ha elaborado un documento o un plan de acciones estratégicas destinado a resolverlas.

El ambiente más favorable para la empresa Apícola Campos es el Ambiente Interno, a pesar de que carece de financiamiento y hace falta más tecnología cuenta con recursos humanos satisfechos con el trato de parte del dueño de la Apícola, la forma en que dirige su trabajo, el salario recibido de acuerdo a la ley y demás bonos que estos reciben, se debe destacar que los trabajadores tienen grandes conocimientos en el trabajo que se lleva a cabo para producir, almacenar y distribuir la miel de abeja orgánica.

En el Ambiente Externo se ha identificado una serie de influencias que afectan a la empresa de forma negativa y positiva: el Gobierno ofrece un marco estable y sólido para las empresas apícolas; existe fuerte competencia, la situación económica es bastante delicada, por el poco acceso a las fuentes de financiamiento; los factores sociales son favorable para la empresa puesto que ha aumentado la demanda de miel; por último, existe poca conciencia del cuidado del medio ambiente.

4.2. Diseño Organizacional

“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia”. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 355)

Según los principales colaboradores el enfoque clásico hace énfasis en la estructura jerárquica y sus respectivas funciones guiadas formalmente bajo un conjunto de reglas obligatorias que permitieran la eficacia y eficiencia. Este enfoque se creó con el fin de alcanzar un modelo organizado, útil y ordenado.

4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional

“Diseño organizacional es la estructura organizacional específica que resulta de las decisiones y acciones de los administradores.” (Ivancevich, 2006, pág. 555)

El diseño organizacional es el modelo organizativo consecuente de las determinaciones y funciones de los dirigentes.

4.2.1.1. Enfoque Clásico

“Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico, 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 con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales”. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 355)

Según los principales colaboradores el enfoque clásico hace énfasis en la estructura jerárquica y sus respectivas funciones guiadas formalmente bajo un conjunto de reglas obligatorias que permitieran la eficacia y eficiencia. Este enfoque se creó con el fin de alcanzar un modelo organizado, útil y ordenado.

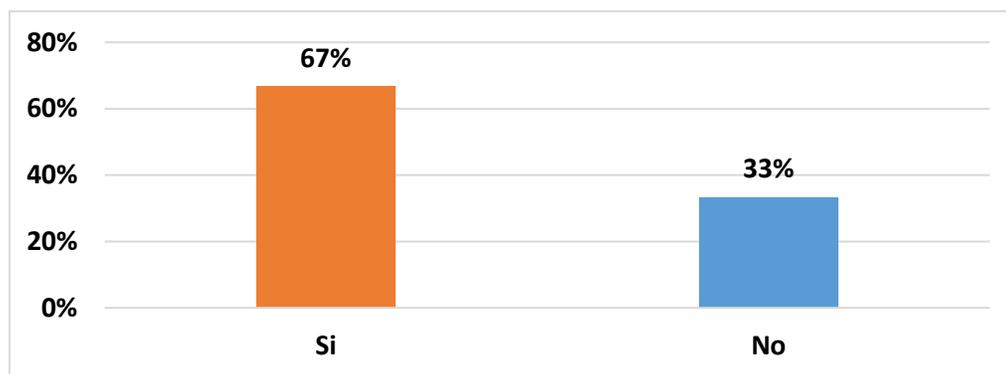


Gráfico N° 8 Enfoque Clásico

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

En el gráfico N° 8 se puede apreciar que el 67% de los trabajadores afirman que la empresa establece normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores y el 33% aseguran no conocerlas formalmente.

En cuanto a la entrevista aplicada al gerente de la empresa Apícola Campos constata que se vale de elementos como la implementación de buenos hábitos laborales: responsabilidad de cumplir con sus obligaciones, motivación concientizada a los obreros guiándoles a trabajar de forma comprometida con la Apícola y la naturaleza, el reglamento de entrada y de salida que han permitido la eficiencia y la eficacia.

En la observación directa es evidente que no existe documento escrito sobre normas, reglamentos y políticas de la empresa, sin embargo, son de conocimiento de todo el personal ya que las mencionaron.

Según la información obtenida y la teoría del enfoque clásico se considera que la empresa Apícola Campos tiene establecidas las normas, reglas y políticas de forma verbal, debe formularlas de forma clara en un documento físico para que los trabajadores se guíen como una medida que toma administración de manera formal en la empresa, esto permite un buen funcionamiento general que aportará a mantener un mejor control. Por lo tanto, se determina que la empresa hace uso del enfoque clásico en sus actividades para lograr la eficiencia y la eficacia.

4.2.1.2. Enfoque Tecnológico

“En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 357)

Esto es concerniente al uso de diferentes tipos de tecnología con el fin de aumentar la productividad, que necesita la diversidad de productos. Estas tecnologías mejoran la producción en términos de mayor rapidez y diversidad de producto.

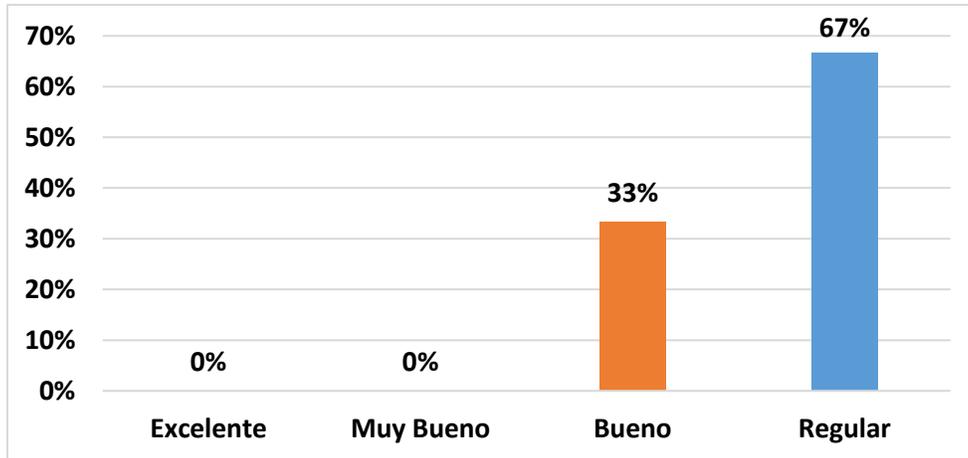


Gráfico N° 9 Enfoque Tecnológico

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de Apícola Campos, representada en el gráfico N° 9, se muestra que el 67% contestó que es regular porque hace falta más tecnología para trabajar; el 33% de los trabajadores valoran como bueno el uso de la tecnología para garantizar la calidad del producto.

El gerente de la empresa expresó en la entrevista que Apícola Campo vende su producto como miel artesanal, además de la falta de financiamiento y por tales razones utiliza poca tecnología en el proceso productivo hace solo uso de máquina centrífuga y herramientas desoperculadora.

Según la observación directa en la empresa Apícola Campo utilizan herramientas industriales como la máquina centrífuga y herramientas desoperculadora; a pesar de que no tiene la tecnología completa el trabajo puede nombrarse como semi-tecnificado, lo demás se hace de forma manual.

Con información lograda se manifiesta que Apícola Campos produce un buen producto, su trabajo se realiza de forma semi-tecnificada aun así está necesitando hacer uso de la tecnología en sus procesos para satisfacer la demanda en el mercado, ser líder en la producción de miel y garantizar una mayor utilidad.

4.2.1.3. Reducción de Tamaño

“Versión de la reestructuración de la organización que deriva en la disminución del tamaño de la organización y, con frecuencia, produce una estructura de organización más plana; una manera en que las organizaciones se convierten en estructuras más delgadas y flexibles, que pueden responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 359)

Es un proceso de cambio en el que una organización se adapta a la disminución del tamaño de la organización, que tiene como objetivo ser más flexible, donde se pueden simplificar la estructura y agilizar la respuesta del mercado.

Mediante la encuesta aplicada los trabajadores de industrias Apícola Campo el 100% afirman que la empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción de personal y reestructurarse (Ver Anexo 9), esto se debe a las constantes complicaciones que se han venido presentado.

En la entrevista, el gerente de la empresa Apícola Campo manifiesta que la reducción de tamaño o reestructuración se ha venido haciendo por las distintas dificultades que se han presentado en el mercado, este año cuenta con 7 trabajadores incluyéndose, que es lo mínimo para trabajar las 100 colmenas que posee la empresa.

Para muchas empresas, así como Apícola Campos han tenido que reducir el tamaño de su estructura organizacional, como consecuencia de los cambios inesperados en el ambiente externo.

Apícola Campos realizó la reestructuración como respuesta a las amenazas que en la actualidad enfrentan con el objetivo de conseguir los mejores resultados con las modificaciones.

4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad

“El diseño es una capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y mecanismos coordinadores y afectan así cómo funciona la organización”. (Mintzberg, 2015, p. 25)

El diseño es la potestad del transformar un modelo organizacional; que contiene los medios correctos que utilizan las organizaciones para coordinar los trabajos y las actividades con el fin de establecer el comportamiento de la organización.

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

“En el fondo el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlo en unidades departamento y organizaciones”. (Chiavenato, 2010, pág. 291).

El diseño de puesto es la forma en que los gerentes manejan los puestos particulares, coordinándolos entre sí, para formar de esta manera unidades, áreas y la organización.

4.2.2.1.1. Especialización de Tareas

“Existen puestos de trabajo de diferente nivel de complejidad, dificultad y exigencia aptitudinal; «que hay puestos dentro de la empresa, más simples y sencillos, que tienen menos importancia que otros», por lo que, mientras unos operarios se considerarán idóneos para desempeñar eficaz y eficientemente sus tareas, otros no merecerán tal reconocimiento profesional». (Ibáñez, 1999, pág. 267)

Existen diferentes tareas a realizarse con diferente grado de complicación o requerimiento, hay cargos simples o menos importantes que otros, por lo que, se le proporciona a cada persona que labora, las actividades según sus conocimientos o grados de especialización profesional que tenga.

A partir del resultado obtenido de la encuesta aplicada los trabajadores de la empresa Apícola Campo el 100% afirma que no realizan una tarea específica dentro del proceso de la empresa (Ver Anexo 10), dado que todos conocen perfectamente el proceso que se realiza, aclaran que trabajan por turno, el que hoy hizo una actividad mañana puede corresponderle otra, pero todos la manejan; excepto la contabilidad que solamente la lleva el gerente.

La respuesta del gerente de la empresa Apícola Campos a la entrevista dijo que el parámetro de especialización de tareas puede aplicar en cuanto que él lleva las finanzas y el control de todas las actividades y del personal. Por lo demás no hay una tarea específica para una persona específica.

En la observación directa se puede afirmar que no existe un manual de funciones y que la empresa Apícola Campo no tiene sus cargos establecidos para cada trabajador.

Según información en Apícola Campo el grado especialización de tarea no existe, por el poco uso de la ingeniería, tecnología o maquinaria que usan. Se sugiere que la empresa elabore analice el parámetro de especialización de tareas que permite dividir su actividad productiva en tareas que se van a realizar por diferentes personas según los conocimientos o habilidades que estas tengan.

4.2.2.1.2. Vertical

“De aquí que la especialización vertical del puesto, por lo que diferencia claramente entre quien lo ejecuta y quien lo supervisa y controla, suponga incidir entre su realización y su administración.” (Valpardo, 1997, pág. 97)

El puesto de la especialización vertical tiene dominio administrativo claro sobre los trabajadores, quien lo realización y quien lo verifica, puede incidir entre la ejecución y la administración.

Con información proporcionada por encuesta aplicada a trabajadores de Apícola Campos el 100% de los encuestados conocen los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa (Ver anexo N° 11), que reside en el gerente dueño de la empresa quien controla y los obreros que realizan el trabajo. Esto lo conocen verbalmente.

En el resultado recopilado de la entrevista, el gerente asume que la estructura jerárquica reside en el gerente y los trabajadores, no delega autoridad alguna y que la responsabilidad es de todos, el gerente y dueño ejecuta, supervisa controla e incide en la realización de todas las actividades de la empresa Apícola Campos.

En la empresa Apícola Campos el gerente y cabeza de la empresa es quien supervisa que los trabajadores cumplan con todas las actividades en tiempo y forma.

La empresa Apícolas Campos adopta el parámetro de puestos vertical definiendo a una persona específica como la autoridad jerárquica en este caso el dueño de la empresa que tiene el control y se encarga de que los trabajadores cumplan con todas las funciones establecidas.

4.2.2.1.3. Horizontal

“La diferenciación horizontal establece la división del trabajo que permite a la gente en una organización ser más especializada y productiva; asimismo, mejora su capacidad para crear valor”. (Jones, 2013, pág. 97).

El puesto de la especialización horizontal determina la división del trabajo que permite a la empresa ser más práctica y rentable, obteniendo mayores beneficios.

En el resultado de la encuesta aplicada a trabajadores de Apícola Campo, el 100% (Ver Anexo 12), contestaron que desconocen que la empresa tenga establecidas alguna estructura con las diferentes especialidades de trabajo.

Conforme a la entrevista aplicada al gerente expresa que no existe una estructura jerárquica de la empresa en cuanto a especialidades, por ser una empresa pequeña; todos trabajan en quipo en las tareas que los obreros ya conocen.

Concerniente a la información la empresa Apícola Campos en cuanto a la especialización de puesto horizontal no aplica a la empresa porque no existen tareas especializadas o separadas.

De ahí la importancia que Apícola Campos establezca cargos o actividades para facilitar la normalización de las tareas, permitir que el personal se ajuste a las labores: al aprendizaje, a la técnica y a la mejor manera de hacer las actividades produciendo resultados positivos.

4.2.2.1.4. Formalización

“Es este un parámetro por medio del cual es posible normalizar los procesos de trabajo de una organización para ejercer un control sobre el comportamiento de los individuos que los desempeñan, pues gracias a él reduce la variabilidad y se puede llegar a predecirlo y controlarlo.” (Valpardo, 1997, pág. 97)

Parámetro que pretende regularizar las actividades de la organización para controlar formalmente las actitudes de los trabajadores en el puesto, con el fin de reducir la inestabilidad y que se pueda pronosticar o controlar.

En los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Apícola Campos el 100% (Ver Anexo N° 13), de los trabajadores opinan que la función y los procedimientos a desempeñar se comunican de forma verbal.

En el resultado recopilado de la entrevista al gerente de la empresa Apícola Campo dice que no tiene herramientas de comunicación, por las cuales tenga formalizada las funciones y los procedimientos en los cargos de la estructura, los mandatos se hacen saber de forma verbal.

Se pudo observar que no hay formalidad ya que la manera de dar conocer las funciones y procedimientos a desempeñar son de forma verbal, también no se emiten por cargo, sino al equipo en general. Todos trabajan en el cumplimiento de una o dos funciones.

Según la información obtenida la forma de trabajo en la empresa Apícola Campo no hace uso de la formalización en cuanto a la comunicación y los mandatos todo es de manera verbal fácil y rápida pero no muy confiable, ya que por la falta de formalización surgen conflictos o confusiones que dan como resultado la variabilidad.

Para evitar situaciones de incertidumbre Apícola Campos debe establecer la formalización en los cargos que permitan trabajar de forma clara y estable.

4.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas

“La preparación y adoctrinamiento hace referencia al hecho de que las organizaciones exigen una forma básica y conveniente para cada puesto, debiendo facilitar los conocimientos y habilidades que puntualmente se requieren” (Valpardo, 1997, pág. 98)

Es cuando la organización enseña los conocimientos y habilidades que son necesarias para el puesto. Esta preparación obliga a que cumpla correctamente con las normativas establecidas por la organización.

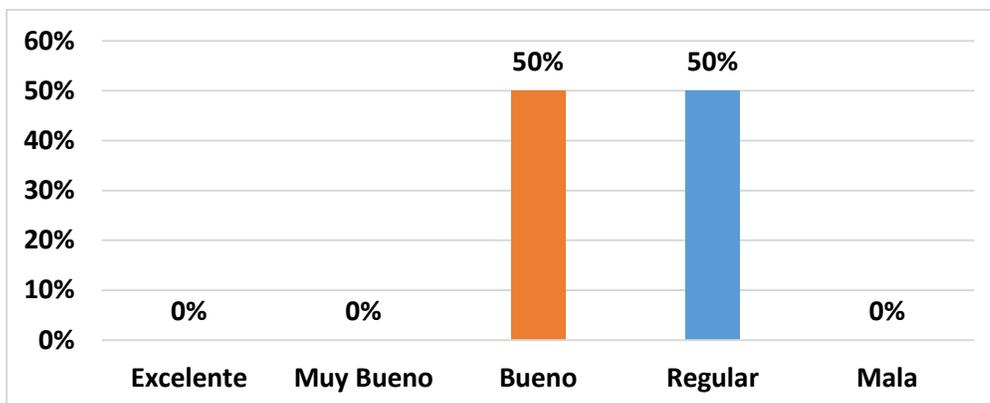


Gráfico N° 10 Capacitación, adocctrinamiento y estandarización de destrezas.

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

Mediante la encuesta aplicada a los trabajadores de Apícola Campo, reflejada en el gráfico N° 10, se observa que el 50% de los trabajadores valoran como bueno los procesos de capacitación, adocctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la gerencia de la empresa y el 50% perciben como regular, puesto que no reciben continuamente capacitaciones. Ambos grupos trabajan generalmente con los conocimientos adquiridos en otros lugares, programas o técnicos.

En la entrevista al gerente de la empresa Apícola Campos expresa que por el momento no ha tenido algún plan o proceso de capacitación, adocctrinamiento y estandarización de destrezas en la empresa, particularmente cuando va a contratar trabajadores precisa que tengan experiencias o conocimientos en apicultura para agilizar las actividades que se proponen.

Conforme la información la empresa Apícola Campos no capacita a sus trabajadores y requiere de un plan de capacitaciones o alianzas con programas gubernamentales que de forma gratuita mejoran los conocimientos de los trabajadores apícolas. Ya que preparar al personal permite la realización eficaz de las funciones.

4.2.2.1.6. Departamentalización

“La departamentalización es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas” (Luna, 2020, pág. 87)

La departamentalización es el proceso que crea agrupaciones de funciones o separación de actividades en lugares determinados. Las actividades o funciones de cada área se encuentran relacionadas formando unidades de trabajos activas.

4.2.2.1.6.1. Por Producto

La departamentalización por producto es utilizada en empresas de gran tamaño o en las empresas que tienen muchas líneas de productos. Los productos o líneas de productos son una base importante para la departamentalización todo en vez que facilita el uso de capital especializado y optimizado del esfuerzo organizacional (Cano, 2017, pág. 58)

En la departamentalización por producto se utiliza en las empresas grandes o en aquellas que fabrican múltiples tipos de productos. Este tipo de departamentalización proporciona un buen uso del recuso financiero y el óptimo trabajo de la organización.

4.2.2.1.6.2. Geográfica

“Las actividades se agrupan en función de las zonas geográficas donde se desarrolla. Esta forma de departamentalización tiene atractivo para grandes empresas”. (Rivas, 2012, pág. 68)

Son las tareas que se ejecutan de acuerdo a la zona geográfica donde se trabaja. Es utilizada por empresas que tienen presencia y posicionamiento en el mercado.

4.2.2.1.6.3. Por Cliente

“Refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio elaborado o prestado por la organización, es un criterio significativo cuando la empresa se enfrenta con diferentes clases de clientes que tienen diferentes características y necesidades”. (Cano, 2017, pág. 58)

Su objetivo es el consumidor del bien producido por la organización. Es decir, la organización tiene el reto de enfrentarse a las exigencias de todo tipo de clientes que tienen distintos gustos y demandas.

4.2.2.1.6.4. Por Procesos

“En una departamentalización por procesos se agrupan en un mismo departamento la mayor parte del personal que emplea un mismo equipo” (...) “sus ventajas son la especialización de concentración en un proceso único, evitar la duplicidad de inversiones y la facilidad de supervisión de trabajo”. (Gil & Giner, 2010, pág. 299)

Es la agrupación de la mayor parte de la organización en los centros de procesamiento en los que trabaja la empresa. Consiste en administrar los departamentos sin aislamientos, es decir, la organización estructura una sola unidad de departamentos que trabaja en los principales procesos evitando la duplicidad y con atención en la supervisión de actividades.

4.2.2.1.6.5. Matricial

“Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 365)”,

En otras palabras, tiene en su estructura una combinación de funciones: los empleados dependen tanto de un gerente de funciones como de un gerente de proyecto.

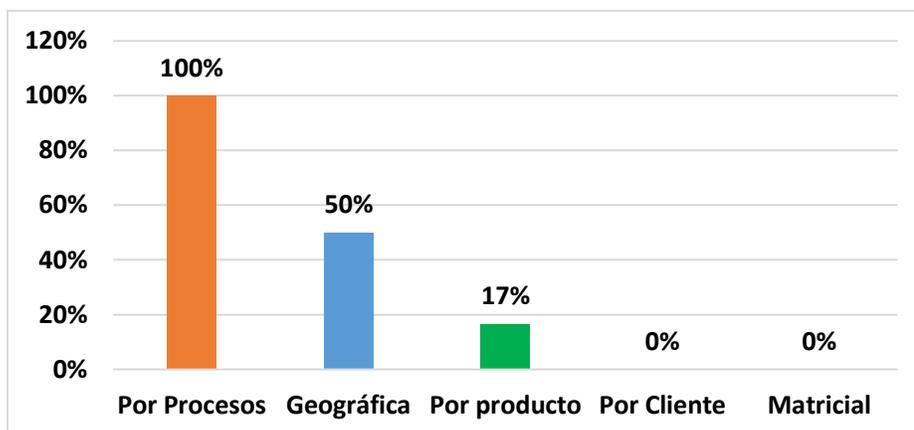


Gráfico N° 11 Departamentalización

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

En la información recopilada de la encuesta aplicada a los trabajadores de Apícola Campos se puede observar en el gráfico N° 11 que el 100% señalan que se aplica la departamentalización por procesos, mencionando que se agrupan en un mismo proceso todo el equipo de trabajo y que de eso depende la calidad; por otro lado, el 50% consideran que se aplica la departamentalización geográfica por la factibilidad del lugar donde se desarrolla las actividades y el 17% de los trabajadores opinan que se practica la departamentalización por producto dado que la empresa produce distintas variedades de materia prima: miel, cera y material biológico.

En la información obtenida de la entrevista aplicada al gerente de la empresa Apícola Campos afirma que la empresa no está estructurada bajo ningún concepto de departamentalización, aun así, cree que puede hacer uso de la departamentalización por procesos ya que las actividades de trabajo se realizan en grupo, operando cuidadosamente en el proceso para garantizar la calidad.

Según información Apícola Campos no tiene estructurada la departamentalización por lo que todas las tareas se organizan de manera inconsecuentes y a la vez se pueden dar la duplicidad de labores, sin embargo, predomina la departamentalización por procesos la cual se cumple al reunirse todo el equipo de trabajo en un solo proceso para garantizar la calidad. Es fundamental establecer el tipo de departamentalización, ya que permite separar y agrupar las funciones de la empresa por medio de la división del trabajo o del personal.

Es importante que Apícola Campos constituya la forma de trabajo según la división por departamentos ya que permite que se puedan administrar con mayor facilidad.

4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

4.2.2.2.1. Mecanicista

“En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica”. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 358)

La organización mecanicista aplica la diferenciación de las tareas especializadas. El objetivo, las actividades, la eficiencia y los procedimientos para cada individuo están bien definidos, con el propósito de obedecer una cadena de mando, que es la existencia de una jerarquía de autoridad formal. Las empresas que trabajan con el modelo mecanicista están muy bien organizadas y establecidas claramente, debido a que cada departamento está definido con tareas especializadas a los empleados.

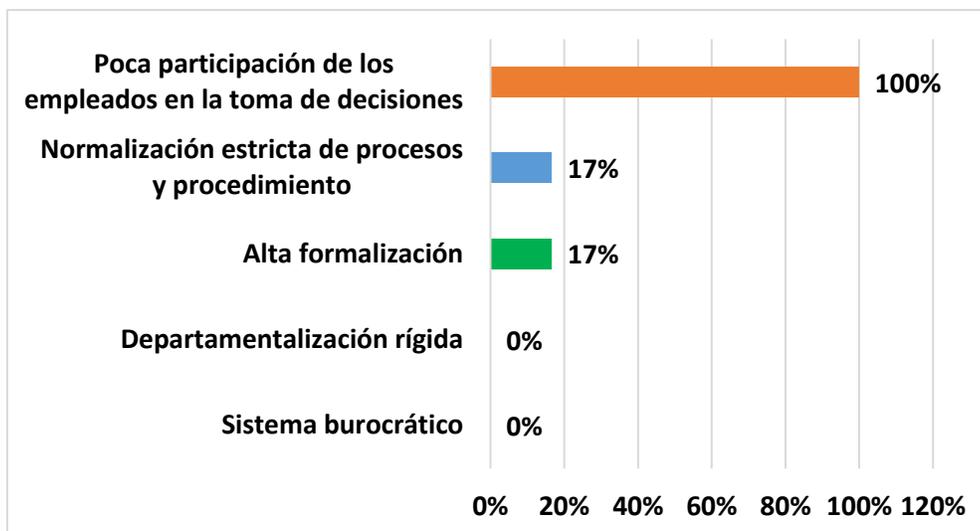


Gráfico N° 12 Modelo Mecanicista

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

. En el gráfico N° 12, se puede observar la información recopilada de la encuesta aplicada a los trabajadores de Apícola Campos, el 100% de los empleados expresan que no participa en la toma de decisiones; con respecto a la normalización estricta de procesos y procedimientos 17% opinan que, si existe por la exactitud con la que se trabaja, el 17% contestó que existe formalización, pero solo la necesaria.

En cuanto a la entrevista aplicada al gerente de la empresa Apícola Campo aprueba que la empresa no se caracteriza por trabajar con el modelo mecanicista porque no se realizan tareas especializadas y separadas, asume también que no hay mucha formalidad.

Lo que ocurre en Apícola Campo es que no está totalmente exenta del modelo mecanicista por la posición decisiva de liderazgo por parte del gerente y las tomas de decisiones centralizadas donde hay poca participación de los trabajadores, aunque no hay un orden definido en las funciones de cada trabajador. Es elemental que la empresa tenga una estructura coordinada de las actividades correspondiente a cada trabajador para procurar un trabajo estable y productivo.

4.2.2.2.2. Orgánico

“En un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.” (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 359)

Este sistema orgánico insiste en trabajar en sociedad y la unión de las personas, posee una estructura accesible que permite que las actividades no sean ordenadas por un gerente. La organización se asesora con todos los niveles.

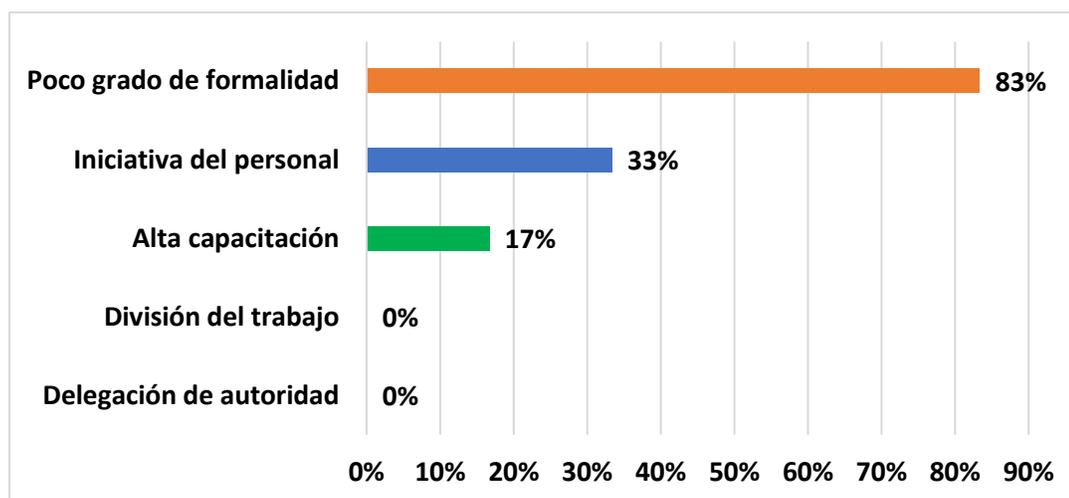


Gráfico N° 13 Modelo Orgánico

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.

El resultado obtenido según encuesta aplicada a los trabajadores de Apícola Campos en el gráfico N° 13, el 83% afirman que hay poco grado de formalidad dado que muchas actividades se realizan en grupos, el 33% opinan que existe algún tipo de iniciativa del personal en cuanto a estar pendiente en el cumplimiento de las actividades; en lo que concierne a capacitación el 17% admiten ser solamente asesorados por la gerencia.

Con respecto a la entrevista realizada al gerente de la empresa Apícola Campos opina que la empresa se caracteriza por el modelo orgánico ya que los colaboradores trabajan en grupos, sin tantas exigencias, hay buena comunicación entre todos y existe competencia entre los trabajadores.

En Apícola Campos según la información de los encuestados no se aplica justamente el modelo orgánico como afirma el gerente de la empresa, por la falta de iniciativa del personal o la falta de participación de los trabajadores con nuevas ideas o soluciones que ayuden a la toma de decisiones, también es evidente la falta de capacitación que se debe mejorar.

Para trabajar con el modelo orgánico los trabajadores de la Empresa Apícola Campos deberían contribuir en las tareas basadas en la innovación y la creatividad, el mando es flexible, también los empleados se autoevalúan o adquieren conocimientos de los demás trabajadores de la empresa.

4.2.3. Tipos de Organigramas

4.2.3.1. Por su forma

4.2.3.1.1. Organigrama Clásico Vertical

“Presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.” (Franklin, 2009, pág. 128).

El organigrama vertical permite tener una idea completa de los niveles jerárquicos de una empresa de arriba hacia abajo, con forma graduada, donde se representan las líneas de autoridad de forma descendente es decir desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo generalmente.

4.2.3.1.2. Organigrama Horizontal

“Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente”, (Franklin, 2009, pág. 129).

Este organigrama está estructurado de izquierda a derecha. No es un mando de autoridad jerárquico que tiene forma de columnas, más bien, tiene forma de líneas horizontales que representa un equipo de trabajo con relaciones entre los departamentos.

4.2.3.1.3. Organigrama Mixto

“Utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en las bases”. (Franklin, 2009, pág. 129)

Es una forma de representación de la combinación del organigrama vertical y horizontal, es una estructura gráfica con gran dimensión que permite observar los muchos departamentos de grandes organizaciones.

Conforme la entrevista aplicada al gerente de Apícola Campos dice que no ha elaborado el organigrama de la empresa ya que la empresa es pequeña y él mismo se encarga de administrar al personal.

A través de la guía de observación se puede constatar que no existe un organigrama físico en Apícola Campos, sin embargo, se percibe que trabajan según el organigrama vertical, existen dos niveles jerárquicos: gerente y trabajadores.

Con la información obtenida se aclara que la Empresa Apícolas Campos no tiene corroborado la existencia de un organigrama donde especifique sus niveles

jerárquicos, aunque se pudo constatar por la entrevista al gerente y la observación directa que existen dos niveles jerárquicos: gerente y obreros.

Es preciso que Apícola Campos elabore el organigrama de la división interna para desarrollar la comunicación, agilizar procesos y reducir barreras como la del tiempo, costo y duplicidad de esfuerzos.

4.2.4. Herramientas Organizacionales

“Las herramientas organizacionales son un conjunto de documentos legales y operativos, usados como herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, implementados por la alta dirección para una buena gestión de la empresa.” (Laski, 2009, pág. 25)

Es decir, estas herramientas son documentos reglamentarios y operativos que hacen más ordenadas las actividades propias de la organización, su uso de dependerá de la alta dirección para su buen funcionamiento.

4.2.4.1. Manual de Organización

“Es un manual que documenta la cultura y estructura de la organización. Se utiliza principalmente para hacer la inducción del personal de nuevo ingreso. Podría desarrollarse en base a procedimientos especialmente diseñados para ello y que incluya principalmente los procedimientos para elaborar y actualizar organigramas de puestos” (Álavez, 2006, pág. 51)

Este manual contiene la identidad de la organización, sirve que el personal nuevo tenga una visión general de la organización de la empresa. Está diseñado en base a los procedimientos que actualizan los organigramas de los puestos de cada departamento.

Según respuesta a entrevista que se aplicó al gerente de la Empresa Apícola Campos refiere que no dispone de un manual de organización porque no se ha dado

a la tarea de realizar un manual ya que carece de conocimientos científico para ponerlo en práctica.

Es conveniente que la empresa Apícola Campos realice manuales de organización porque informan, inducen y son material de referencia para el personal nuevo y permanente de la empresa.

4.2.4.2. Manual de Procesos

“El manual de normas y procedimientos es un documento donde se describe de forma metódica y sistemática los procedimientos que se realizan en una organización.” (Zapata Rotundo & Hernández Arias, 2017, pág. 238)

Es un documento detalla la forma en que se deben realizar los procesos que se deben aplicar en la organización, este sirve de apoyo para el cumplimiento de tareas en la parte operativa.

El gerente de la empresa Apícola Campo expresa en la entrevista que no dispone de un manual de procesos ya que él dirige las actividades, además todos los obreros conocen y sabe hacer su trabajo.

Es necesario que la empresa Apícola Campos elabore un manual de procesos que formalicen las técnicas de producción de la empresa, para trabajar organizadamente y aumentar la productividad.

V. Conclusiones

- 1) Se concluye que la Empresa Apícola Campos cuenta con reseña histórica verbal, dentro de la estructura organizacional no cuenta con un organigrama, no tiene formalizada una filosofía organizacional, ni la descripción de procesos claves, es una pequeña empresa, la empresa realiza una planeación por escrito anualmente; en cuanto a la organización es llevada a cabo espontáneamente de acuerdo a las necesidades que se presenten; la dirección es excelente, sobresale el sistema de control concurrente, Apícola Campos tiene muy claro su FODA sin documentarlo o haber hecho plan para operar.

- 2) Con respecto al diseño organizacional Apícola Campos no tiene establecida normas, políticas y reglas, las herramientas que utiliza son semi-tecnificadas, este año recurrió a la reducción, no aplica al parámetro de especialización de tareas específica ya que todos conocen los procesos, la jerarquía es vertical, las funciones y procedimientos se dan a conocer de forma verbal, los procesos de capacitación son regulares, no tiene estructurada la departamentalización, se caracteriza por tener algunas características del modelo mecanicista como también aspectos del modelo orgánico, no dispone de manual de funciones ni de procesos.

- 3) El Diseño Organizacional más apropiado para la PYME Apícola Campos es el modelo orgánico porque permite contribuir al desarrollo de los recursos humanos, haciendo posible que el gerente de la empresa descubra nuevos talentos y habilidades que permitirán la implementación de estrategias innovadoras para el negocio facilitando adaptarse a los cambios constantes del mercado, por lo que se requiere capacitar al personal y dotar a la organización de herramientas organizacionales que le permitan alcanzar la eficiencia.

VI. Bibliografía

- Álavez, T. M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial S.A de C.V.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2008). *Reglamento de la Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) Ley 645*. Managua, Nicaragua, Nicaragua: La Gaceta. Recuperado el 11 de Mayo de 2021, de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/2766FF9B6992B6190625744F00752273?Open](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/2766FF9B6992B6190625744F00752273?Open)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogota, Colombia: Pearson Educación.
- Cano, P. C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Servicios académicos internacionales.
- Chavarría, S. J. (Febrero de 2018). <https://repositorio.unan.edu.ni/10282/1/6965.pdf>. Matagalpa. Recuperado el 11 de mayo de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/10282/1/6965.pdf>: <https://repositorio.unan.edu.ni/10282/1/6965.pdf>
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. España, España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Espinoza, M., & Gallarzo, M. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/37861?>
- Finch, S. J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (VI ed.). México, México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Franklin, F. E. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México D.F, México: Mc GRA HILL.
- Fuentes Lombardo, G. (2014). *"Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología"*. Madrid - España: Universidad de Jaén.
- Gil, E. M., & Giner, F. F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (VIII ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Gómez, B. S. (2012). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Góngora, B. S. (24 de Enero de 2018). https://www.academia.edu/38545184/CONCEPCIONES_SOBRE_EL_DISE%3%91O_ORGANIZACIONAL_EN_LAS_PYMES_SEBASTI%3%81N_G%3%93NGORA_BARACALDO. Bogotá. Recuperado el 2021 de mayo de 4, de Academia.edu: https://www.academia.edu/38545184/CONCEPCIONES_SOBRE_EL_DISE%3%91O_ORGANIZACIONAL_EN_LAS_PYMES_SEBASTI%3%81N_G%3%93NGORA_BARACALDO

- González de Souza, M. d., Robles, J. M., Pérez, M. V., Rivero, F. J., & Verdú, C. (2017). *Metodología ágil de emprendimiento para la creación de empresas innovadoras: La experiencia de EOI*. Madrid: Fondo Editorial ITM.
- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hodge, B. J., Gales, L. M., & Anthony, W. P. (2003). *Teoría de la Organización, un enfoque estrtágico*. (VI ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Hurtado, C. D. (2008). *Principios de Administración* (I ed.). Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Ibáñez, J. R. (1999). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52915?>
- Ibeas, G. C. (Septiembre de 2013). *file:///C:/Users/USER/Downloads/tfm217-1.pdf*. Cartagena. Recuperado el 12 de Mayo de 2021, de *file:///C:/Users/USER/Downloads/tfm217-1.pdf*: *file:///C:/Users/USER/Downloads/tfm217-1.pdf*
- Ivancevich, J. M. (2006). *Comportamiento organizacional* (VII ed.). España, España, España: McGraw-Hill España. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/101886?>
- Jiménez, R. (1998). *Metodología de la investigación* (primera edición ed.). La Habana: Centro Nacional de Información.
- Jones, G. R. (2013). *Teoria organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Juliao, V. C. (2011). *Metodología de la Investigación*. Medellín: EAFIT.
- Laski, J. (2009). *Herramientas modernas para la gestion organizacional:controles internos y gestion por procesos*. España: libros en red.
- López, D. A. (Enero de 2015). *recursosbiblio.url.edu*. Quetzaltenango. Recuperado el 11 de mayo de 2021, de *recursosbiblio.url.edu*.: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- Lorente, O. R. (2014). *Maestría en Administracion de empresa con enfasis en PYME*. Managua.
- Luna, G. A. (2020). *Proceso Administrativo* (Tercera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Mintzberg, H. (2015). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (Segunda reimpresión ed.). Argentina: Prentice Hall. Inc.
- Pedrosa Ortega, C. (2017). *"Administración Empresarial y de Recursos Humanos"*. Cartago - Costa Rica: Pearson.

- Pérez, A. J. (2013). *Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa Pulpería Chacón ubicada en la comarca Los Vanegas*. Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5810/1/44259.pdf>
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. Limusa Noriega Ediciones.
- Ponce, T. H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. (Vol. 12). México, México. Recuperado el 24 de Agosto de 2021
- Quintero, Z. A. (Abril de 4 de 2011). Filosofía Organizacional. *Consultoría Empresarial*, 5. Recuperado el 13 de Mayo de 2021
- Rivas, G. J. (2012). *Dirección Estratégicas de Empresas Turísticas*. Oviedo, España: Septem Ediciones.
- Rojas, C. M. (2002). *Manual de Investigación y Redacción Científica* (Tercera ed.). Lima: Book Xx press.
- Sánchez, H. D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España, España: Bubok Publishig S.L.
- Scharager, J. (2001). *Metodología de la Investigación* (Décima ed.). Chile: SESICO.
- Stephen P., R., & Mary, C. (2010). *Administración* (Décima edición ed.). México: Pearson Education, inc.
- Trujillo, F. J., Tapia, S. X., & Noguera, R. D. (2009). *Modelo Organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua*. Trabajo Monográfico, Managua. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fribuni.unan.edu.ni%2F659%2F6%2F26501.pdf&clen=1875675&chunk=true
- Valpardo, I. (1997). *Organizar. Acción y Efecto*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Velasco, G. M. (2014). *"Administración de Empresas, 2da Edición"*. Madrid - España: Anaya.
- Zapata Rotundo, G., & Hernández Arias, A. (2017). *La empresa: diseño, estructura, procedimientos y formas organizativas*. Barquisimeto: Fondo Editorial: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

VII. Anexos

Anexo N° 1 Operacionalización de Variable

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE								
Variable	Subvariable	Subsubvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigido a	Preguntas	
Diseño organizacional	Generalidades de la Empresa		Reseña histórica	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Dispone esta empresa de su reseña histórica?	
			Estructura organizacional	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Dispone esta empresa de un organigrama?	
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿Conocen el organigrama de la empresa?	
					Observación	Investigadores	Constatar la existencia de un organigrama	
			Filosofía Organizacional	Misión	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Tiene elaborada la Misión esta empresa?
					Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la Misión de esta empresa? Sí____, No____
					Observación	Investigadores	Corroborar la existencia de la Misión.	
		Visión		Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Tiene elaborada la Visión esta empresa?	
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la Visión de esta empresa? Sí____, No____.	
					Observación	Investigadores	Confirmar la existencia de la Visión.	
		Valores		Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Dispone de Valores esta empresa por escrito?	
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted los Valores de esta empresa? Sí____, No____.	
					Observación	Investigadores	Ratificar la existencia de Valores.	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE																			
Variable	Subvariable	Subsubvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigido a	Preguntas												
Diseño organizacional	Generalidades de la Empresa		Clasificación de las PYMES	Abierta	Entrevista	Gerencia	De acuerdo a la siguiente tabla de clasificación de las pequeñas y medianas empresas en cual ubica usted su empresa:												
							<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variables</th> <th>Pequeña</th> <th>Mediana</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N° de Trabajadores:</td> <td>De 6 – 30</td> <td>De 31 – 100</td> </tr> <tr> <td>Activos Totales(córdobas)</td> <td>Hasta 1.5 millones</td> <td>Hasta 6 millones</td> </tr> <tr> <td>Ventas Totales anuales (córdobas)</td> <td>Hasta 9 millones</td> <td>Hasta 40 millones</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Pequeña	Mediana	N° de Trabajadores:	De 6 – 30	De 31 – 100	Activos Totales(córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones	Ventas Totales anuales (córdobas)	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones
							Variables	Pequeña	Mediana										
							N° de Trabajadores:	De 6 – 30	De 31 – 100										
		Activos Totales(córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones															
		Ventas Totales anuales (córdobas)	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones															
		¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?																	
		¿Participa usted en uno de los procesos claves de la empresa? Sí ____, No ____.																	
		Verificar que procesos claves se realizan dentro de la empresa.																	
		Planeación	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Qué tipos de planes tiene la empresa?													
Dicotómica	Encuesta		Trabajadores	¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?															
Organización	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Cómo tiene organizados los recursos materiales y humanos de la empresa?															
	Escala de Likert	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la organización de los recursos humanos y materiales de la empresa? a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Mala															

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE									
Variable	Subvariable	Subsubvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigido a	Preguntas		
Diseño organizacional	Generalidades de la Empresa	Proceso Administrativo	Dirección	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Cómo es la relación jefe- subordinado?		
				Escala de Likert	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la relación jefe- subordinado? a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Mala		
			Control	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Cómo es el sistema de control de la empresa?		
				Selección Múltiple	Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa? a) Preliminar b) Concurrente c) Retroalimentación (posterior).		
		Análisis FODA	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Cuáles son las principales Fortalezas de esta empresa?			
						¿Cuáles son las posibles debilidades que enfrenta la empresa?			
						¿Cuáles son las posibles oportunidades que se presentan en el mercado para esta empresa?			
						¿Cuáles son las amenazas que está enfrentando actualmente esta empresa?			
		Observación	Investigadores	Verificar si existe un análisis FODA por escrito.					
	Tipos de diseño organizacional	Enfoque Clásico	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y eficacia dentro de la empresa?			
						Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa establece normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo? Sí _____, No _____.
							Observación	Investigadores	Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.
			Enfoque Tecnológico	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?		
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa utiliza diferentes tipos de tecnología para garantizar los productos o servicios? Sí _____, No _____.		

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE							
Variable	Subvariable	Subsubvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigido a	Preguntas
Diseño organizacional	Tipos de diseño organizacional		Enfoque Tecnológico		Observación	Investigadores	Verificar la existencia de equipos y maquinarias dentro de la empresa.
			Enfoque Ambiental	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿La fuerza laboral de esta empresa trabaja de manera especializada o separada?
				Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Esta empresa se caracteriza por el trabajo en equipo o de manera individual?
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿Las funciones que usted desempeña son especializadas? Sí ____, No ____.
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿Para el ejercicio de sus funciones usted trabaja en equipo? Sí ____, No ____.
					Observación	Investigadores	Verificar si existen cargos especializados en esta empresa
					Observación	Investigadores	Constatar el trabajo en equipo de la empresa
			Reducción de Tamaño	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Esta empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿Esta empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción de personal y reestructurarse? Sí ____, No ____.
			Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Especialización de tareas	Abierta	Entrevista
	Dicotómica	Encuesta				Trabajadores	¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa? Sí ____, No ____.
		Observación				Investigadores	Verificar si existe un manual de funciones
	Vertical	Abierta			Entrevista	Gerencia	¿La estructura organizacional de su empresa es vertical?
		Dicotómica			Encuesta	Trabajadores	¿Su empresa tiene muchos niveles jerárquicos? Sí ____, No ____.
	Horizontal	Abierta			Entrevista	Gerencia	¿La empresa se caracteriza por tener una estructura organizacional horizontal?
Dicotómica		Encuesta			Trabajadores	¿Su empresa tiene pocos niveles jerárquicos? Sí ____, No ____.	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE																					
Variable	Subvariable	Subsubvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigido a	Preguntas														
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Formalización	Abierta	Entrevista	Gerencia	Existen normas como: Manual de organización, manual de función, manual de procedimientos, manual de atención al cliente, políticas, reglas, reglamentos disciplinarios interno, convenio colectivo.														
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	Marque con X cual estas normas existen dentro de la empresa <table border="1"> <thead> <tr> <th>Normas</th> <th>Opción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manual de Funciones</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manual de atención al cliente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Políticas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reglas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reglamentos disciplinarios interno</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Convenio colectivo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Normas	Opción	Manual de Funciones		Manual de atención al cliente		Políticas		Reglas		Reglamentos disciplinarios interno		Convenio colectivo	
				Normas	Opción																
Manual de Funciones																					
Manual de atención al cliente																					
Políticas																					
Reglas																					
Reglamentos disciplinarios interno																					
Convenio colectivo																					
	Observación	Investigadores	Verificar la existencia de las siguientes normas: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Normas</th> <th>Opción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manual de Funciones</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manual de atención al cliente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Políticas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reglas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reglamentos disciplinarios interno</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Convenio colectivo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Normas	Opción	Manual de Funciones		Manual de atención al cliente		Políticas		Reglas		Reglamentos disciplinarios interno		Convenio colectivo					
Normas	Opción																				
Manual de Funciones																					
Manual de atención al cliente																					
Políticas																					
Reglas																					
Reglamentos disciplinarios interno																					
Convenio colectivo																					

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE							
Variable	Subvariable	Subsubvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigido a	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Cada cuánto tiempo capacita usted a sus trabajadores?
				Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa implementa procesos de capacitación? ¿Cada cuánto tiempo? Mensual _____ Bimensual _____ Semestral _____ Anual _____
			Departamentalización	Abierta	Entrevista	Gerencia	Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y qué tipo de departamentos tiene: Por producto, Geográfica, por cliente, por procesos, matricial.
		Modelo Mecanicista y modelo Orgánico de organización	Mecanicista	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?
			Orgánico	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?
	Tipos de Organigramas	Por su forma	Organigrama Clásico vertical	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Qué tipo de organigrama implementa en la empresa? Clásico vertical, Horizontal, mixto
			Organigrama Horizontal				
			Organigrama Mixto		Observación	Investigadores	Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa
	Herramientas Organizacionales		Manual de Organización	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Dispone esta empresa de un manual de organización?
			Manual de Procesos	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Dispone esta empresa de un Manual de procesos?

Anexo N° 2

ENTREVISTA AL GERENTE

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Somos estudiantes de la carrera de administración de empresa del V año de la modalidad por encuentro (sabatino) estamos realizando una entrevista con el propósito de recopilar información sobre el Diseño Organizacional de las PYMES del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021, con el objetivo de valorar cuál es el diseño organizacional más apropiado para las PYMES.

Agradecemos de ante mano su valiosa colaboración para llevar a felices términos la presente investigación que es pre requisito para la graduación y obtención del título de Administradores de empresas.

1. ¿Dispones esta empresa de su reseña histórica?
2. ¿Dispone esta empresa de un organigrama?
3. ¿Tiene elaborada la misión de esta empresa?
4. ¿Tiene elaborada la visión de la empresa?
5. ¿Dispone de valores definidos empresa?

6. ¿Cuántas personas laboran para su empresa?
7. ¿Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos?:
200 mil a 1.5 millones ____
1 a 6 millones ____
Las ventas andan en un rango de:
1 a 9 millones ____
9 a 40 millones ____
8. ¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
9. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
10. ¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
11. ¿Cómo es la relación con el jefe subordinado?
12. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?
13. ¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?
14. ¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?
15. ¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
16. ¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?

17. ¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
18. ¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?
19. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?
20. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
21. ¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
22. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
23. ¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
24. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?
25. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?
26. ¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa?
Clásico____
Horizontal____
Mixto_____
27. ¿Dispone está empresa de un manual de organización?
28. ¿Dispone está empresa de un manual de procesos?

Anexo N° 3

ENCUESTA A COLABORADORES



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Somos estudiantes de la carrera de administración de empresa del V año de la modalidad por encuentro (sabatino) estamos realizando una encuesta con el propósito de recopilar información sobre el Diseño Organizacional de las PYMES del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021, con el objetivo de valorar cuál es el diseño organizacional más apropiado para las PYMES.

Agradecemos de ante mano su valiosa colaboración para llevar a felices términos la presente investigación que es pre requisito para la graduación y obtención del título de Administradores de empresas.

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?
Si____

No____
2. ¿Conoce usted la misión de esta empresa?
Si____

No____
3. ¿Conoce usted la visión de la empresa?
Si____

No____

4. ¿Conoce usted los valores de esta empresa?
Si _____

No _____
5. ¿Cuántas personas laboran para esta empresa?

De 6-30 Trabajadores _____

De 31-100 Trabajadores _____
6. ¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?
Si _____

No _____
7. ¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?
Si _____

No _____
8. ¿Cómo valora la organización de los recursos materiales y humanos de la empresa?
Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Mala _____
9. ¿Cómo valora la relación con el jefe subordinado?
Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Mala _____
10. ¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?
Preliminar _____
Concurrente _____
Retroalimentación _____

11. ¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?

Factores	F	D
RRHH		
Materiales		
Tecnológicos		
Financieros		

12. ¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?

Si _____

No _____

13. ¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

14. ¿Esta empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción de personal y reestructurarse?

Si _____

No _____

15. ¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa?

Si _____

No _____

16. ¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?

Si _____

No _____

17. ¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades?

Si _____

No _____

18. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?

De forma verbal _____

De forma escrita _____

19. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

20. ¿Cómo se encuentra organizada la empresa la empresa?

Por funciones _____

Por producto _____

Geográfico _____

Por Cliente _____

Por Procesos _____

Matricial _____

21. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Sistema burocrático _____

Normalización estricta de procesos y procedimientos _____

Departamentalización rígida _____

Alta formalización _____

Poca participación de los empleados en la toma de decisiones _____

22. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Iniciativa del personal _____

División del trabajo _____

Poco grado de formalidad _____

Alta capacitación _____

Delegación de autoridad _____

ANEXO N.º 4

GUIA DE OBSERVACIÓN REALIZADA A LA EMPRESA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

Fecha: _____

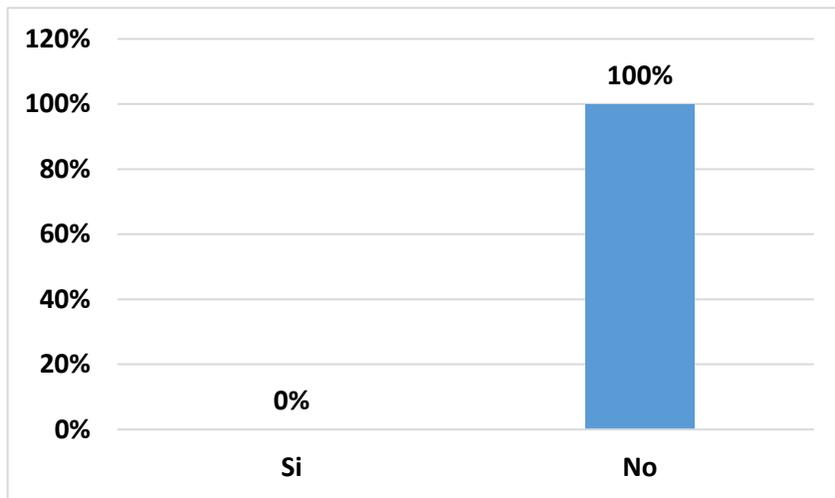
Nombre de la empresa: _____

Nombre del observador (es): _____

Objetivo: Observar si la empresa está cumpliendo con algunos rangos o factores que hacen que su funcionamiento sea más óptimo.

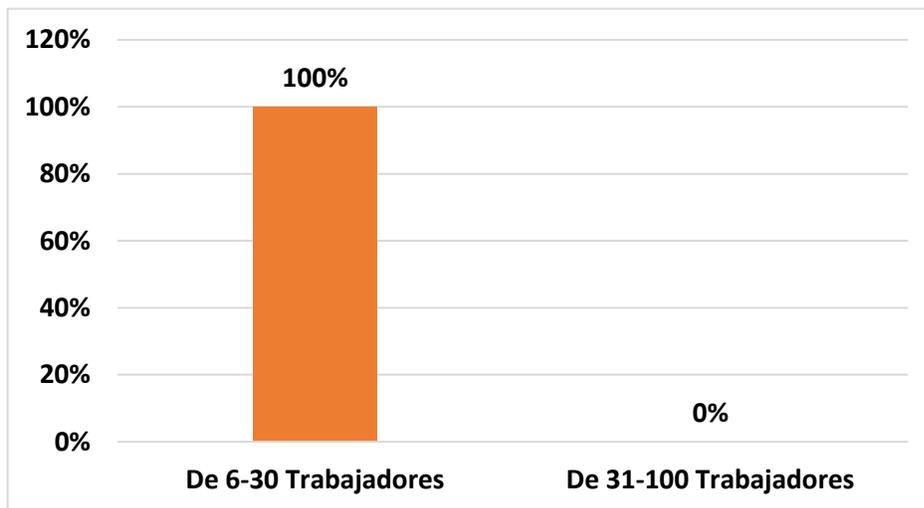
Descripción del elemento a observar	Sí	No
1. Constatar la existencia de un organigrama.		
2. Corroborar la existencia de la misión.		
3. Confirmar la existencia de la visión.		
4. Ratificar la existencia de valores.		
5. Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa		
6. Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.		
7. ¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?		
8. Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
9. Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
10. Verificar si existe un manual de funciones.		

11. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
12. Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa.	Vertical	_____
	Horizontal	_____
	Mixto	_____



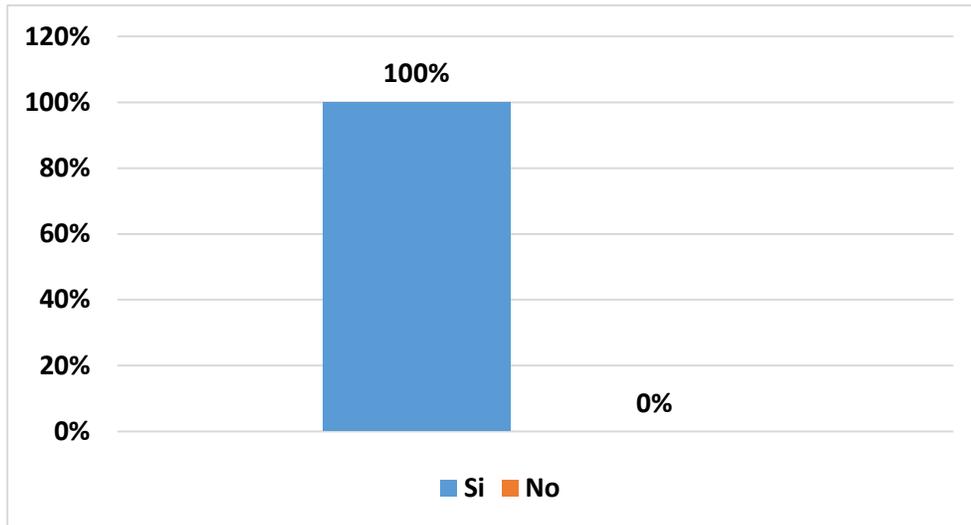
Anexo N° 5 Estructura Organizacional

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.



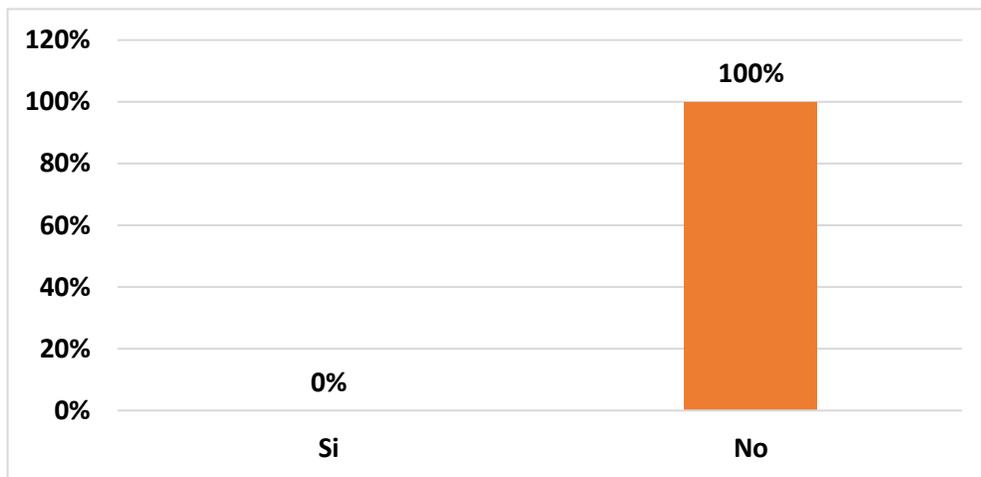
Anexo N° 6 Clasificación de la empresa por el número de trabajadores

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.



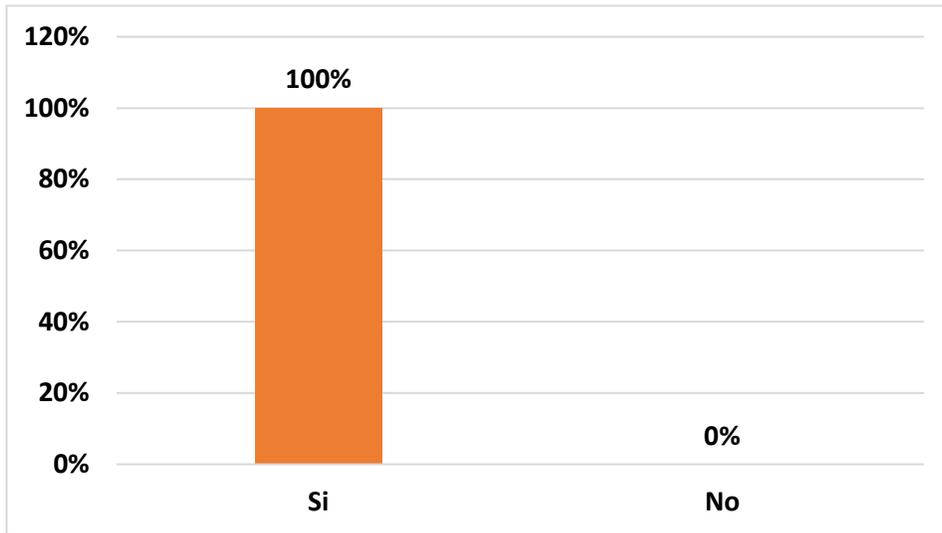
Anexo N° 7 Descripción de Procesos Claves

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.



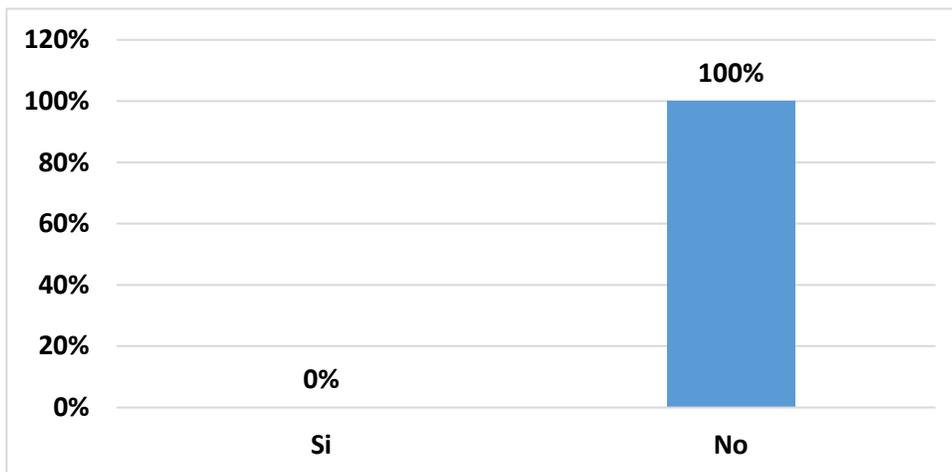
Anexo N° 8 Planeación

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.



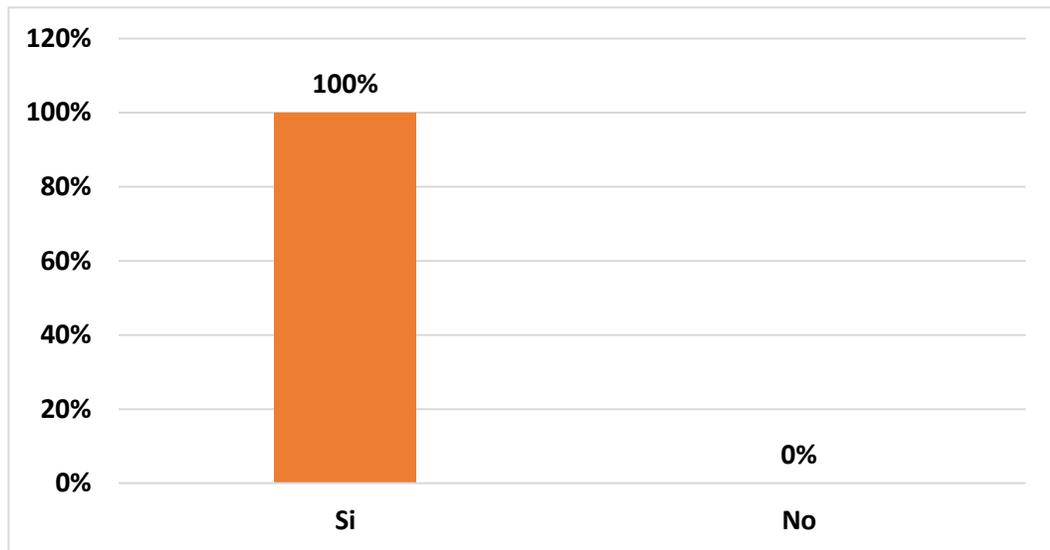
Anexo N° 9 Reducción de Tamaño

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.



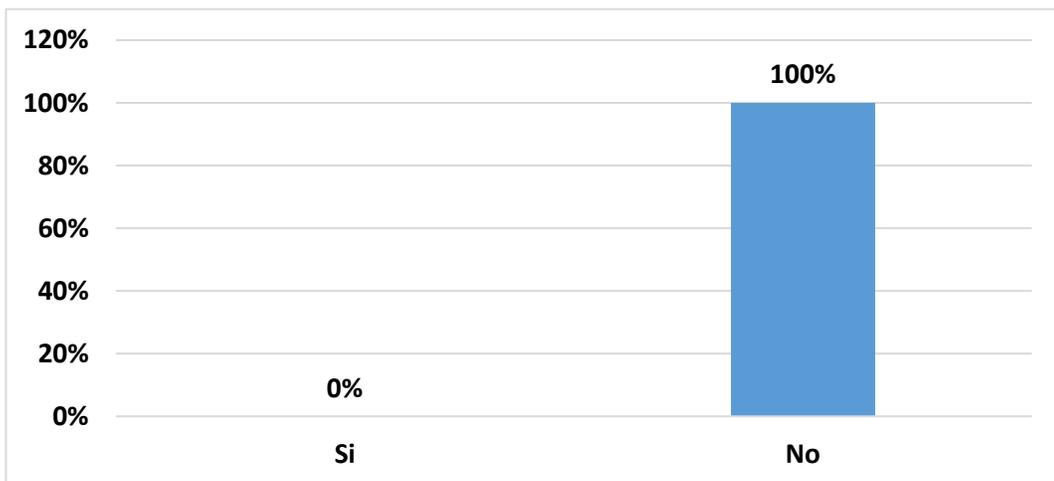
Anexo N° 10 Especialización de Tareas

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.



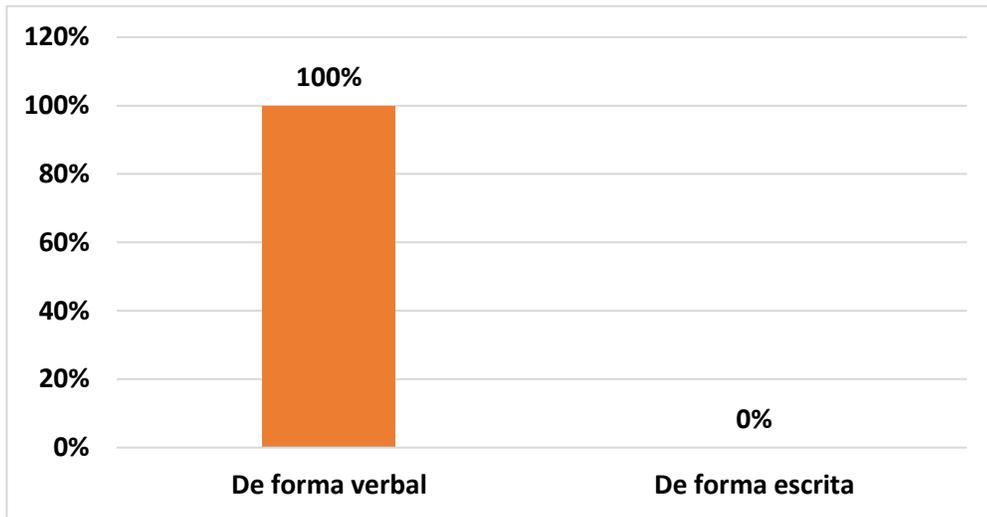
Anexo N° 11 Parámetro Vertical

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.



Anexo N° 12 Parámetro Horizontal

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.



Anexo N° 13 Formalización

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Valle y Hernández 2021), a partir de encuestas aplicada a trabajadores.