



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Seminario de Graduación

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Tema:

“Diseño Organizacional de las PYMES en el Departamentos de Matagalpa,
en el periodo 2021”

Subtema:

“Diseño Organizacional de la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez,
ubicada en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, en el II
semestre del año 2021”.

Elaborado por:

Br. Mirelys Betsabé Montenegro López

Br. Leslie Gissell Montenegro Zeas

Br. Mirna Yaritza Ochoa Pravia

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 15 de Enero del 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Seminario de Graduación:

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Tema:

“Diseño Organizacional de las PYMES en el Departamento de Matagalpa,
en el periodo 2021”

Subtema:

“Diseño Organizacional de la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez,
ubicada en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, en el II
semestre del año 2021”.

Elaborado por:

Br. Mirelys Betsabé Montenegro López

Br. Leslie Gissell Montenegro Zeas

Br. Mirna Yaritza Ochoa Pravia

Tutor:

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 15 de Enero del 2022

Tema:

“Diseño Organizacional de las PYMES en el Departamento de Matagalpa,
en el periodo 2021”

Subtema:

“Diseño Organizacional de la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez,
ubicada en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, en el II
semestre del año 2021”.

Contenido

Dedicatoria	I
Agradecimiento.....	IVV
<i>Carta De Aprobación Del Tutor</i>	V
Resumen	VII
I. Introducción	1
II. Justificación	13
III. Objetivos	14
IV. Desarrollo Del Subtema.....	15
Concepto de Organización.....	15
Importancia de la Organización.....	15
4.1 Generalidades de la empresa	16
4.1.1 Reseña Histórica.....	16
4.1.2 Estructura Organizacional	16
4.1.3 Filosofía Organizacional	17
4.1.3.1 Misión.....	18
4.1.3.2 Visión	18
4.1.3.3 Valores.....	20
4.1.4 Clasificación de las PYMES	20
4.1.5 Descripción de procesos clave	21
4.1.6 Proceso Administrativo	23
4.1.7 Análisis FODA.....	28
4.2 Diseño organizacional.....	31
4.2.1 Tipos de Diseño Organizacional.....	31
4.2.1.1 Enfoque clásico	32
4.2.1.2 Enfoque tecnológico	33
4.2.1.3 Reducción de tamaño.....	35
4.2.2 Parámetros de Diseño según su finalidad	36
4.2.2.1 Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.	37
4.2.2.1.1 Especialización de tareas	37
4.2.2.1.2 Especialización Vertical	39

4.2.2.1.3	Especialización Horizontal.....	40
4.2.2.1.4	Formalización.....	41
4.2.2.1.5	Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.....	42
4.2.2.1.6	Departamentalización.....	44
4.2.2.2	Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización.....	47
a.	Mecanicista.....	48
b.	Orgánico.....	49
Tipos de Organigramas.....		51
4.2.3.1	Por su forma.....	51
4.2.3.1.1	Organigrama clásico vertical.....	51
4.2.3.1.2	Organigrama horizontal.....	51
4.2.3.1.3	Organigrama mixto.....	52
4.2.4	Herramientas organizacionales.....	53
4.2.4.1	Manual de organización.....	53
4.2.4.2	Manual de procesos.....	54
V.	CONCLUSIONES.....	55
VI.	Bibliografía.....	56
1.	Anexos.....	59

DEDICATORIA

Estas líneas las quiero dedicar a las personas que me apoyaron y estuvieron conmigo a lo largo de la carrera.

Primeramente, agradezco a Dios por la sabiduría, la fuerza que me brindó día a día, porque sin el nada hubiera sido posible.

A mis padres: Thomas Montenegro y Sandra López, por su apoyo incondicional, principalmente a mi papá que fue una ficha clave dentro de mis estudios dándome consejos impulsándome a seguir, no importando lo que sucediera alrededor, le doy gracias por que ha sido un gran ejemplo para mí.

Especialmente a mi esposo: Héctor Escorcía que ha estado conmigo, por su esfuerzo diario y su comprensión a lo largo de este periodo.

A mis maestros que ayudaron, enseñaron, impartieron de sus conocimientos, gracias a ellos hoy somos lo que somos, futuros licenciados y especialmente a mi tutor Cristián Leyman Martínez por su tiempo y esfuerzo a lo largo de la realización del seminario de graduación.

Br. Mirelys Betsabé Montenegro López

DEDICATORIA

En el presente trabajo de investigación de seminario de graduación lo dedico de forma especial, con amor, a:

A Dios: por haberme dado la sabiduría, permitirme llegar hasta este punto, darme la cobertura especial en mi vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día y lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres: Marvin Antonio Montenegro López, Ana Zeas Rizo, por ser un pilar importante en mi vida y apoyarme siempre en mis estudios y estar conmigo en los momentos más difíciles, ya que gracias a ellos siempre están apoyándome incondicionalmente, son las personas que me han enseñado a desafiar los retos y alcanzar mis metas.

A mis maestros de la carrera por enseñarme todo lo que se y más que eso, guiarme para ser una mejor persona y profesional por compartir de sus conocimientos quiero agradecer de manera especial a mi tutor Cristhian Leyman Martínez por compartir sus enseñanzas y guiarme en el proceso de seminario.

Br. Leslie Gissell Montenegro Zeas

DEDICATORIA

Quiero dedicar este seminario de graduación:

A Dios primeramente porque no tengo con que pagarle su inmenso amor, por la sabiduría e inteligencia que me ha regalado para poder concluir con cada una de las materias que he recibido en el transcurso de mi carrera, por la fuerza que me ha dado para cumplir con cada una de mis metas, sueños u objetivos.

A mi esposo: Luis Enrique Espinoza Castro por ser mi ayuda incondicional, mi apoyo, mi motivación, por los recursos económicos que me ha brindado para poder estudiar, por creer en mi capacidad de superar cada obstáculo que se presentara.

A mi hija Zoe Yarilu Espinoza Ochoa porque es el motivo de mi esfuerzo, mi inspiración para seguir adelante y poder ser un ejemplo para ella.

A mi madre: Jessenia Hernández Pravia que siempre ha estado ahí conmigo motivándome a continuar a no darme por vencida, y decirme siempre que se siente orgullosa de mi por escoger siempre el buen camino.

A los docentes de la UNAN FAREM Matagalpa porque cada uno de ellos puso su granito de arena en el pan de la enseñanza, con la información, educación y orientación que han sido de gran utilidad en mi carrera.

Mirna Yaritza Ochoa Pravia

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos dado la vida, fortaleza sabiduría durante todo el seminario de graduación, para alcanzar las metas y ver coronado la carrera, se lo dedicamos a él ya que él nos regala el entendimiento, conocimiento día con día.

A los docentes gracias por su apoyo y comprensión por brindarnos sus conocimientos enseñanzas al Tutor Cristhian Leyman Martínez por habernos transmitido sus conocimientos y dirigir nuestro trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN FAREM MATAGALPA por habernos brindado los recursos necesarios para lograr con éxito nuestra profesión.

Gracias a todas las personas que nos ayudaron de forma directa e indirectamente en lo largo de la trayectoria de nuestra carrera.

A la Distribuidora Urbina Méndez por habernos brindado la oportunidad de realizar nuestra investigación, por la información proporcionada del gerente y los colaboradores.

Br. Mirelys Betsabe Montenegro López

Br. Leslie Gissell Montenegro Leas

Br. Mirna Yaritza Ochoa Pravia

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes: (17606463) Mirelys Betsabe Montenegro López, (17602680) Leslie Gissell Montenegro Zeas, (17600556) Mirna Yaritza Ochoa Pravia, **el** cual lleva por tema: ***Diseño Organizacional de la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez, ubicada en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, en el II semestre del año 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.

MSc. Cristhian Leyman Martínez

RESUMEN

En el presente documento se aborda sobre el Diseño organizacional de las PYMES en el departamento de Matagalpa, en el segundo periodo del año 2021. El propósito de la investigación es un análisis al diseño organizacional de la Distribuidora Urbina Méndez en el segundo periodo del año 2021. El estudio de esta investigación es importante ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, permite la integración de personas, proporcionando la información necesaria, ya que la aplicación de un buen diseño organizacional ayuda al desarrollo de la organización para poder enfrentar los mercados altamente competitivos y las diferentes situaciones socio-económicas. A través del estudio realizado de filosofía empresarial, proceso administrativo, análisis FODA, procesos claves, tipos de diseños y herramientas organizacionales en la Distribuidora Urbina Méndez se puede concluir que no tiene establecida su filosofía empresarial, existe una buena relación entre jefe y subordinados, se caracteriza por un enfoque clásico, con una especialización vertical, su departamentalización es por funciones, predomina el modelo orgánico, no dispone de manual de organizaciones ni de procesos, sin embargo deben mejorar con respecto al uso de tecnologías, capacitaciones a su personal, el uso de manuales, tener por escrito su filosofía empresarial, ponerla en lugar visible en donde sus colaboradores y clientes la puedan ver y conocer.

Palabras claves: Diseño Organizacional, Organigrama, Proceso Administrativo, Enfoques y Parámetros de Diseño, Manuales.

I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda el Tema: Diseño Organizacional de las PYMES en el Departamentos de Matagalpa, en el periodo 2021 y el subtema: Diseño organizacional de la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez en el Municipio de san Ramón, en el periodo 2021.

Hoy en día las Empresas, se enfrentan a un mercado altamente competitivo donde todos tratan de sobresalir y ser los números uno en el mercado. Las empresas han estado sufriendo de una baja producción debido a las situaciones socio-políticas y por lo tanto sus ventas han bajado considerablemente y se ven presionadas a reducir su personal, manejan el mínimo de inventario, reducen la cobertura en el mercado, entre otros cambios.

En la actualidad el Diseño Organizacional es fundamental para asegurar la permanencia y estabilidad de las Pequeñas y Medianas empresas en el mercado, ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, permitiendo la integración de los colaboradores en las actividades desarrolladas.

A través de esta investigación se analizará el diseño organizacional de la distribuidora Urbina Méndez en el segundo periodo del año 2021. Se investiga cuáles son los diseños que están establecidos y cuáles son los niveles más adecuados para incorporar en dicha empresa.

Durante la búsqueda de antecedentes de investigación, se encontraron los siguientes resultados:

Antecedente a nivel Internacional

En España en la Universidad de Barcelona, se desarrolló el Tema: Estructura Organizativa de la Empresa Española ante el reto medioambiental, proponiéndose los siguientes objetivos: Confirmar la existencia de empresa que, mediante la gestión ambiental, han conseguido identificar, gestionar o reducir costes y si estas reducciones de costes varían en función del momento, sector o del tipo de actuaciones. Principales Conclusiones: El primer grupo de hipótesis se refiere a la relación entre la gestión medioambiental y las ventajas en coste. La hipótesis 1A en la cual se plantea la identificación y/o gestión de costes ocultos o no gestionados previamente a la gestión medioambiental de algunas empresas se valida mediante el análisis de contingencias debido a que el 57.7% ha conseguido identificar y/o gestionar costes ocultos (Garcia Gonzales, 2001, pág. 7).

En la Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables se desarrolló el Tema: Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa club créditos, proponiendo los siguientes objetivos: Realizar una propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa club créditos. Realizar diagnóstico de la situación actual de la empresa. Diseñar el modelo de la estructura organizacional y administrativa. Principales Conclusiones: Se encontró que la empresa Casa club créditos presenta varias fallas en materia administrativa, lo que ha retrasado el desarrollo y su crecimiento financiero, al mantenerse en constante estado de inestabilidad e incertidumbre. Una vez identificados los problemas y falencias de la empresa se procedieron a diseñar una estructura organizacional basada en teorías tradicionales de la administración aplicando los propósitos de direccionamiento estratégico como son: la misión, visión, objetivos, etc. que darán un soporte para que la empresa Casa club créditos sea cada vez más competitiva al tener un camino establecido por donde dirigirse. (Valancia Chala, 2016, pág. 81)

Antecedente a nivel de Centro América

En la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Valle de Sula, se desarrolló el Tema: Nuevo Diseño Organizacional de la Universidad Cristiana de Honduras. Objetivos: Analizar el actual diseño organizacional de la UCRISH de acuerdo a su funcionalidad, con el propósito de identificar los factores que están limitando la adecuada coordinación de la Gestión Administrativa con la academia. Proponer una estructura organizacional que se adecue para un crecimiento ordenado, de acuerdo a las normas académicas de educación superior, bajo principios modernos de administración y en condiciones para la competitividad. Principales Conclusiones: La realización de esta investigación ha permitido determinar que la administración de la Universidad es un complejo de actividades no sólo académicas de investigación y vinculación Universidad-sociedad, sino que implica el conocimiento y puesta en práctica de actividades administrativas concebidas desde el punto de vista científico, para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. (Caballero Maldonado, 2009, pág. 57)

Antecedentes a nivel Nacional de Nicaragua

En la Universidad Nacional Agraria se desarrolló el Tema: Análisis de dos modelos organizacionales en los municipios de Morrito y San Miguelito del departamento de Río San Juan en el periodo del 2014-2015. Objetivos: Describir la estructura y funcionamiento de las cooperativas de turismo y acopio de leche. Determinar el nivel de participación de los socios de las cooperativas en las diferentes actividades que promueve la organización comunitaria en los municipios de Morrito y San Miguelito. Principales Conclusiones: En este análisis de modelo organizacionales se demuestran que se detectaron debilidades en la Cooperativa de acopio de leche entre las cuales mencionamos las siguientes: no están funcionando de acorde a la ley de cooperativismo, en la organización, planificación, asistencia técnica, formulación de proyectos, financiamiento, capacitaciones, por estas causas la Cooperativa no está funcionando. En cuanto a

la Cooperativa de turismo está bien organizada, tanto como cooperativa y sus socios, está funcionando y brindando servicio y atención a los turistas que llegan al municipio. (Escobar Howard, 2016, pág. 35)

En UNAN Managua se desarrolló el Tema: Diseño organizacional y manejo de procesos. Objetivos Analizar el diseño organizacional y el manejo de procesos como puntos claves para el buen desarrollo de las operaciones de la empresa. Sintetizar la introducción al diseño organizacional y la teoría de las organizaciones a través de los sistemas y dimensiones de las organizaciones respectivamente. Principales Conclusiones: En términos la investigación se caracteriza por estar sustentada y desarrollada bajo los aspectos, conceptos, teorías y percepciones de diversos autores que integramos para darle el valor importantísimo al tema de la organización en cuanto a su diseño y el manejo de los procesos dinámicos que se ven implicados, ya que se debe de tener claro que las organizaciones son complejas y cambiantes, por esto deben de ser vistas por con detenimiento para identificar todos aquellos fenómenos que le puedan afectar negativamente. (Rueda Blanco & Jimenez Reyes , 2016)

Antecedentes a nivel local

En Nicaragua se desarrolló el tema Capacidad de adopción de la NIIF para PYMES en Matagalpa y Jinotega en el 2012, cuyo objetivo es evaluar la estructura de la pequeña empresa Agua Purificada del bosque para la adaptación de la NIIF para PYMES del municipio de Matagalpa, en el semestre del año 2012. Describir el contenido y la base legal para la adaptación de la NIIF para PYMES en la pequeña empresa Agua Purificada del Bosque. Valorar la estructura organizacional, financiera y operacional de la pequeña empresa Agua Purificada del Bosque. Principales Conclusiones La NIIF para PYMES, es una simplificación de la NIIF plena, esta norma contiene 36 secciones con temas vinculantes al tamaño de operación para PYMES. El personal contable de la pequeña empresa Agua Purificada del Bosque, desconocen el contenido de esta normativa. La base que se utilizó para clasificar a la pequeña empresa Agua Purificada del Bosque fue la

ley Numero 645 Ley de promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Mediana y Pequeña empresa. (Soza Barrera & Torrez Treminio , 2013)

Es importante conocer e investigar los antecedentes sobre las tesis que se realizaron en diferentes países, en los cuales se da a conocer información relacionada con el tema Diseño Organizacional.

Para el desarrollo de la investigación el siguiente diseño metodológico:

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)

El enfoque cuantitativo se utiliza para la recolección de datos con base a la medición numérica aplicando encuestas a trabajadores de la Distribuidora Urbina Méndez con el fin de conocer el diseño organizacional de dicha empresa.

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)

El enfoque cualitativo se utiliza para la recolección y análisis de datos para dar respuestas a las preguntas relacionadas con la investigación e incorporar nuevas interrogantes en el proceso de análisis.

En la presente investigación se está utilizando el enfoque cualitativo, ya que se obtuvieron datos de la entrevista realizada al gerente y guía de observación, los cuales servirán para completar el análisis del enfoque cuantitativo, fortaleciendo lo que se va a investigar.

Por su nivel de aplicabilidad

Investigación aplicada

A diferencia de la investigación teórica, la práctica o aplicada busca o tiene como fin la aplicación inmediata de los conocimientos obtenidos, lo cual no significa que sea menos meritoria”

Esta investigación es importante ya que permite determinar las respuestas a las problemáticas planteadas, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico.

Según su nivel de profundidad es de tipo descriptiva:

Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”. Citado por (Robbins & Coulter, 2005)

En esta investigación se detallarán los rasgos o características de la variable sujeta de estudio con el objetivo de encontrar cualidades de determinados grupos, personas o fenómenos.

Es descriptiva ya que se descubrirán aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares Pretende describir el diseño organizacional de la Distribuidora Urbina Méndez.

Según su diseño

Según su diseño esta investigación es no experimental, ya que son 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)

Es decir que el investigador solo observa los fenómenos para luego analizarlos sin manipular las variables, esto significa que no realiza ningún tipo de experimento. La investigación que se está realizando es de estudio no

experimental ya que se aplicara el instrumento de observación únicamente para analizar la situación o ambiente sin ninguna manipulación de la variable en estudio.

En esta investigación sólo se van a analizar aquellos aspectos más característicos del diseño organizacional, ya que no se utilizará ninguna manipulación de la variable sujeto a estudio.

Según su extensión en el tiempo

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)

La investigación transversal recopila la información en el tiempo preciso. Con el fin de analizar incidencias ocurridas en un momento determinado en la investigación que se está llevando a cabo.

Está investigando es transversal debido a que se describirá la variable diseño organizacional en un tiempo determinado, se realiza en el segundo semestre del año 2021.

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. (Zapata & Hernández, 2008)

Dado que la población son un conjunto de personas sometidas a una investigación de los cuales se desea obtener alguna información específica. En esta investigación la población será el total de trabajadores que laboran para la empresa Distribuidora Urbina Méndez.

La población de esta investigación está constituida por el total de trabajadores que componen la estructura de la Distribuidora siendo esta una parte importante por qué brinda información para alcanzar los objetivos planteados.

La muestra es el segmento de la población que se considera representativa de un universo y se selecciona para obtener información acerca de las variables objeto de estudio” (Muñoz Rocha, 2015)

De esta manera se puede decir que la muestra es un instrumento que se aplica a una población considerada como representativa, con el objetivo de obtener información para la variable en estudio.

Para la muestra se abordaron todos los trabajadores por que la población es finita menor de 30, considerada como un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Método científico

En investigación, 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 Torres, 2010)

Este método es un conjunto de etapas ayudan a llevar a cabo una investigación con el propósito de que los resultados obtenidos tengan validez. Esta investigación se desarrollará a través del método científico aplicando instrumentos a trabajadores de una PYME.

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. (Zapata & Hernández, 2008)

Este método consiste en un análisis general para obtener explicaciones validas de un tema determinado y dar soluciones de un hecho en específico. En esta investigación se aplicarán instrumentos con el objetivo de llegar a conclusiones del tema en estudio y sus sub variables.

Se aplicó este método ya que la variable diseño organizacional se descompuso en sub variable y en instrumentos, lo cual permite obtener conclusiones específicas de cada elemento que compone la variable sujeta a estudio.

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 Torres, 2010, pág. 59).

Este método utiliza argumentos de acontecimientos para ser aceptados como válidos lo cual le permitirá llegar a conclusiones de carácter general.

Método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Zapata & Hernández, 2008)

En este método trata de estudiar a fondo todo sobre un tema, tomando en cuenta todos los componentes que este contenga. Para hacer uso de este método uniremos toda la información recaudada sobre la PYME, para poder extraer, en síntesis, lo más relevante del trabajo.

En esta investigación se maneja información que parte del análisis, y razonamiento, lo que permite estudiar con profundidad la variable diseño organizacional.

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, 2010)

De esta manera se dice que hay diferentes tipos de instrumentos para recolectar información, de acuerdo con los métodos y el tipo de investigación de va a realizar se pueden utilizar varias técnicas. En esta investigación se llevarán a cabo diferentes instrumentos tales como: encuesta, entrevista y observación para recopilar información necesaria para la variable en estudio.

En esta investigación se está utilizando los instrumentos tales como la entrevista, encuesta y guía de observación con la finalidad de obtener bases científicas de investigación.

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, 2010)

La entrevista está orientada para hacer contacto directo con la persona que se considere una buena fuente de información, está basada en preguntas más flexibles que la de la encuesta, consiste en obtener información sincera. Al momento de hacer una investigación una de las maneras de profundizar en el contenido de esta, es realizar una entrevista, realizándosela a personas calificadas que nos puedan brindar una buena información de cálida para dicha investigación.

En esta investigación se está aplicando la entrevista al gerente de la distribuidora, en la cual se le realizan preguntas abiertas y cerradas que proporcionen los datos concretos que faciliten la comprensión de la variable de diseño organizacional. (ver anexo nº 2).

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, 2010)

Se debe comprender que las encuestas son una de las técnicas de recolección de información que más se usan, esta se basa en hacer preguntas a

un determinado grupo de personas con el propósito de obtener información. Se aplicarán encuestas a los trabajadores con preguntas basadas al tema de estudio diseño organizacional.

En esta investigación se utiliza la encuesta, con la finalidad de obtener información por parte de los colaboradores, la cual está estructurada con preguntas entendibles y que proporcionan los datos necesarios para fortalecer la variable sujeta a estudio. (ver anexo nº3)

Observación directa

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, 2010)

La observación directa tiene más credibilidad según Bernal, esta permite obtener una información más directa y confiable, esta se debe realizar con un procedimiento sistematizado y controlado. Al momento de hacer una investigación, mediante la observación directa obtendremos mucha información ya que esta se debe hacer con medios más especializados que nos podrán ayudar a estudiar el comportamiento de las personas dentro del área de trabajo.

En esta investigación se aplicó la observación para obtener información directa del ambiente de trabajo por parte de los investigadores, permitiendo la información recolectada por medio de la entrevista y encuesta. (ver anexo nº 4)

Procesamiento de la información de 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, 2010).

El procesamiento de la información es todo el proceso que un investigador sigue, la información que este logra obtener a través de un determinado tiempo con el objetivo de obtener resultados ya sean positivos o negativos dentro de la empresa, son un recurso esencial ya que a través de ellas obtienen grandes mejoras.

Esta técnica es de gran importancia para la investigación ya que los datos obtenidos de la encuesta, entrevistas y guía de observación se utilizará con el programa de Microsoft EXCEL para el análisis estadístico a través de gráficos que brinden mayor conocimiento de la situación de la empresa.

Variable “una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible a medirse”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997)

Es necesario recalcar que una variable es una característica o una cualidad que los individuos pueden tener o ir lo adquiriendo con el paso del tiempo esta puede presentar diferentes modalidades dependiendo de las magnitudes a medidas distintas.

Las variables son sujetos de la investigación y para lograr un buen estudio de ellas, se descomponen en Sub variable, Sub Sub variable indicadores, diferentes escalas de medición obteniendo así la información necesaria, las variables de esta investigación se muestran en la operacionalización de variables. (ver anexo nº 1)

II. JUSTIFICACION

En la presente investigación se aborda el subtema: Diseño organizacional de la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez en el Municipio de san Ramón, Departamento de Matagalpa en el periodo 2021.

La investigación tiene como propósito, analizar los diseños organizacionales más adecuados para la pequeña empresa distribuidora Urbina Méndez del municipio de san ramón en el departamento Matagalpa durante el período 2021, con miras de darle una respuesta ante las situaciones actuales del país.

Esta investigación fue de gran importancia ya que las empresas se enfrentan a un mercado altamente competitivo donde todas tratan de sobrevivir, no tienen acceso a préstamos, han perdido una buena parte de sus clientes o cuando menos ya no demandan las mis cantidades o bajaron el nivel de la calidad y prefieren ahora productos sustitutos, parte de su personal ha emigrado del país, entre otras causas por eso a través de esta investigación se les plantea cuales son los diseños más adecuados.

Este trabajo será de gran impacto para las pequeñas empresas puesto que se brinda información que ayuda determinar que diseños organizacionales les pueden ser útil para su sobrevivencia en el mercado que cada día se torna más turbulento y complejo.

Será de utilidad a docentes y alumnos de las asignaturas de: técnicas redacción y lectura, de metodología de la investigación, investigación aplicada y modalidades de graduación (seminarios, monografías y proyecto). A la universidad, ya que dispondrá de más documentos en su acervo de trabajos de investigación, que le permiten a su vez la labor de extensión universitaria.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar el Diseño Organizacional de la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez, ubicada en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, en el II semestre del año 2021.

3.2. Objetivos Específicos

1. Describir las generalidades del Diseño Organizacional de la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez, ubicada en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, en el II semestre del año 2021.

2. Caracterizar el diseño organizacional de la pequeña empresa distribuidora Urbina Méndez, ubicada en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, en el II semestre del año 2021.

3. Valorar el diseño organizacional apropiado para la pequeña empresa Distribuidora Urbina Méndez, ubicada en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, en el II semestre del año 2021.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

Concepto de Organización

Es un acuerdo de personas para llevar a cabo un propósito específico, a través de objetivos que la organización espera cumplir, así lo manifiesta (Chiavenato I. , 2009, pág. 14)

Según Robbins una organización es un acuerdo en el cual se trabaja en equipo para alcanzar determinados propósitos dentro de ella. Un ejemplo de organización las ventas de un producto de una PYME, el objetivo de las ventas es generar ingresos y para eso tienen que haber un conjunto de personas organizadas con un mismo objetivo.

Es importante que todas las PYMES estén bien estructuradas y organizadas en cuanto a sus cargos de esta forma cada empleado podrá tener bien definido las funciones que debe realizar y poder cumplir las metas propuestas por la empresa.

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, facilita la innovación y crea valor para los propietarios, clientes y empleados, así lo manifiesta (Daft, Teoría y diseño Organizacional, 2011, pág. 14)

El autor explica que las organizaciones son importantes, ya que a través de ellas se logran reunir recursos para alcanzar las metas establecidas, satisfacer las necesidades de los clientes y generar beneficios tanto para los dueños de la organización, como para los empleados.

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”. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 47)

El autor explica que las organizaciones tienen su historia, donde narran los acontecimientos más importantes de ella, sus fundadores, los errores, sus fracasos y sus triunfos.

Es importante tener una reseña histórica por escrito ya que ahí pueden observar las fortalezas y debilidades durante el proceso de crecimiento de la empresa, así los colaboradores podrán saber lo que fue y lo que es actualmente la empresa.

Durante la entrevista realizada al gerente manifestó que no cuenta con una reseña histórica escrita, sin embargo, dijo que inició hace 10 años los 3 primeros años como una pulpería y luego tuvo un crecimiento y pasó a ser una Distribuidora.

Con lo antes mencionado la Distribuidora debe establecer su reseña histórica en físico para que sus colaboradores vean como ha sido el crecimiento de la empresa y puedan sentirse en un ambiente de confianza y compromiso laboral.

4.1.2 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional se define como la suma de formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (Hitt, 2006, pág. 230)

La estructura organizacional debe contar con una buena organización de acuerdo a niveles de autoridad, las tareas o actividades afines entre sí, que pretendan realizar y se determina el número de empleados por áreas.

En la encuesta aplicada a colaboradores de la Distribuidora Urbina Méndez el 100% afirman que no conocen la estructura organizacional. (Ver anexo N° 5).

En la entrevista con el gerente manifestó que, si está estructurada los diferentes departamentos de la Distribuidora, pero que no la tiene representada a través de un organigrama.

Efectivamente se observó que no existe un organigrama plasmado en físico por lo que esto hace que sea menos eficiente y productiva.

Cabe mencionar que es importante contar con una estructura organizacional que permita identificar los diferentes puestos de la organización.

4.1.3 Filosofía Organizacional

“La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes” (Münch, 2010, pág. 43).

Cada organización debe tener un compromiso con la sociedad poniendo en práctica los valores, la filosofía organizacional es imprescindible es la que le da sentido y la que echa a andar su finalidad dentro de la empresa.

La filosofía organizacional es un elemento de gran importancia para las PYMES en general, ya que define los objetivos a cumplir y sus principios, lo que a su vez permite su evolución y competitividad.

4.1.3.1 Misión

La misión organizacional es el faro que ilumina su camino a través de la conciencia del hombre; es el sentido, la razón de ser de la organización: La declaración de la misión organizacional debe de fundamentarse en su “cultura corporativa” (valores, creencias) y en su “realidad situacional” (vida interna e inferencias del entorno). (Cano Plata, Administración y el Proceso Administrativo, 2017, pág. 35)

El autor basándose en su libro da a entender que la misión es la que se encarga de describir los valores que se comparten, así como por qué de la existencia de una organización, fijando metas alcanzables y con eficiencia, orientando a los clientes cuál es su principal giro.

Las PYMES tienen que demostrar a que se dedican y cuál es el propósito por el cual trabajan, mostrándole a sus colaboradores las metas.

En las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Distribuidora Urbina Méndez el 100% manifestaron que no conocen la misión de la organización (ver anexo Nº 6). En la entrevista realizada al gerente expresó que no existe una misión por escrito, tal vez plasmada en su mente.

Mediante la observación realizada se pudo verificar que efectivamente no existe una misión que este plasmada en físico y ubicada en puntos claves de la Distribuidora.

Es necesario que el gerente tenga una misión para así poder cumplir con sus expectativas.

4.1.3.2 Visión

Hace referencia al escenario futuro deseable y visible para la organización. Es como esperamos y deseamos que nos vean y nos conozcan en el futuro. Como tal, es la expresión amplia complementaria, interesada y suficiente de donde queremos ver la organización dentro de unos años predeterminado. Debe significar un reto para la organización. (Cano Plata, Administración y el Proceso Administrativo, 2017, pág. 34)

Cabe señalar que la visión es aquello que se pretende lograr en el futuro, esta tienen que ser inspiradora, clara, precisa y creíble relacionándola con la realidad para que se pueda alcanzar lo deseado. A través de la visión las PYMES logran sus propósitos, se dedican diariamente a cumplir con los objetivos planteados y así lograr tener éxito.

La visión tiene que ser una fuente de inspiración para poder lograr los objetivos propuestos por la empresa.

En la encuesta aplicada a los colaboradores muestran que el 100% no conocen la visión de la organización (ver anexo N° 7).

Así mismo el gerente confirmó que no tiene una visión plasmada por escrito pero tiene claro cuáles son sus objetivos.

Se observó que no se tiene en físico una visión dentro de la Distribuidora pero se guían empíricamente.

Se sugiere al gerente que elabore la visión textual y darla a conocer a sus empleados y a sus clientes.

4.1.3.3 Valores

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben de compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (Münch, 2010, pág. 43)

Las PYMES tienen que crear una cultura de valores, esto se puede alcanzar a través de capacitaciones a los colaboradores de la empresa, creando la responsabilidad social, trabajo en equipo, compromiso, lealtad, entre otros.

En la Distribuidora el 100% de los colaboradores manifestaron que no conocen los valores que se aplican en la empresa (ver anexo N° 8).

En la entrevista realizada al gerente, al preguntarle si la Distribuidora tiene valores garantizó que no.

Mediante la observación se pudo verificar que efectivamente no existen valores definidos en la Distribuidora.

Es importante que la Distribuidora tenga valores definidos para su organización, ya que esto permitiría que tenga crecimiento en su clima organizacional en un futuro.

4.1.4 Clasificación de las PYMES

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales, la cual se presenta a continuación:

Variab les	Pequeñas empresas	Medianas empresas
Número total de trabajadores	6-30	31-100
Activos Totales	Hasta 15 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales	Hasta 9 millones	Hasta 46 millones

Tabla No. 01: Clasificación de las PYMES

Fuente: Asamblea Nacional de Nicaragua, Reglamento de la Ley 645 de fomento y promoción de las PYMES. Arto 03

A través de este cuadro se puede distinguir las empresas por medio de su tamaño de la inclinación económica que cada empresa tiene, sus estructuras son muy diferentes cada una tiene su originalidad y poder llevar un buen orden en su distribución.

El 100% de los encuestados mencionaron que trabajan de 6-30. (Ver anexo N°9)

En la entrevista con el gerente dijo que la Distribuidora genera aproximadamente 1.5 millones de córdobas en ventas mensuales.

Se observó que la Distribuidora cuenta con 6 colaboradores, donde 4 son hombres y dos mujeres, y los dos propietarios como gerentes.

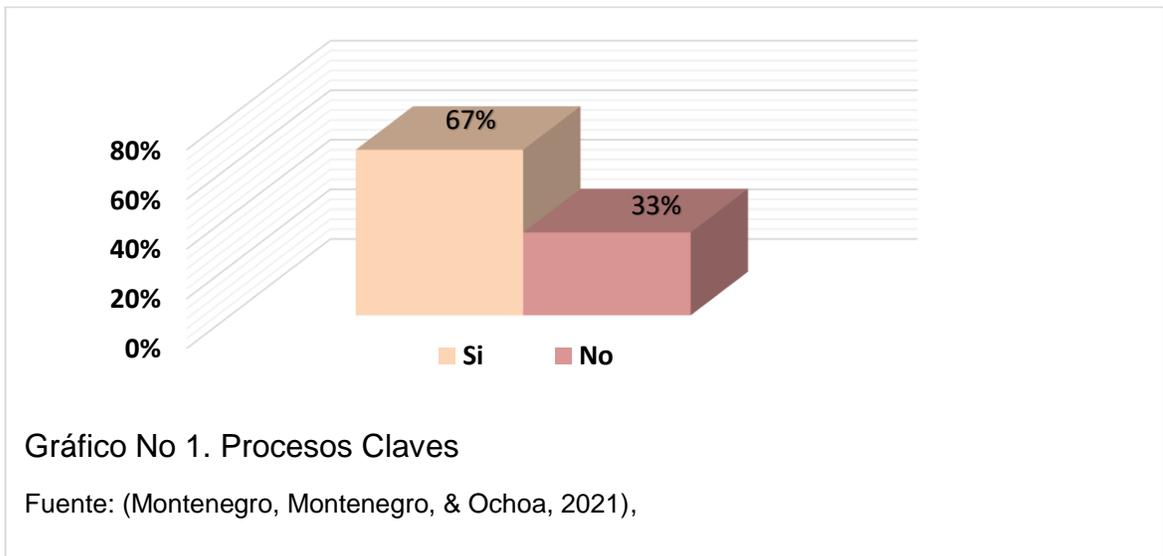
Con la información recopilada se puede decir que según el estado nicaragüense en la Ley 645 arto N° 3, ubica a la Distribuidora Urbina Méndez como una pequeña empresa, ya que cuenta con 6 colaboradores permanentes.

4.1.5 Descripción de procesos clave

Procesos operativos o clave (Core proceses): Son todos aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente o cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria

en la cadena de producción de valor (Según el esquema de Porter). Son procesos operativos típicos, los procesos de: venta, producción y servicio postventa. (Mallar, 2010, pág. 11).

En las empresas la determinación de funciones y procedimientos de cada puesto de trabajo se realiza con el objetivo de determinar si se están cumpliendo con los planes propuestos.



Un 67% de los trabajadores indican que participan en los procesos claves de la empresa y el 33% de los trabajadores no participan en los procesos claves de la empresa

En la entrevista realizada al preguntarle al gerente por los procesos claves menciona: atención al cliente, facturación, entrega de los productos y servicio posventa.

Se observó que los clientes llegan a facturar y luego les llevan sus productos hasta sus hogares.

Se insta a seguir con la buena atención al cliente, entrega de los productos, ya que esto ayuda a tener estabilidad y ampliar la vida de la empresa.

4.1.6 Proceso Administrativo

Henri Fayol fue el creador del proceso administrativo, sostuvo que si la organización desea obtener metas duraderas, debe coordinar los recursos con los que cuenta por lo que el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar, y controlar. (Hernandez & Rodriguez, 2008, pág. 40)

Para que una organización tenga metas duraderas se tienen que coordinar los recursos que tiene la empresa por lo que el dirigente está obligado a hacer uso del proceso administrativo para poder cumplir con las metas u objetivos propuestos por la empresa.

Cuando las PYMES aplican el proceso administrativo correctamente verán el resultado de sus metas que podrían ser muy duraderas. Deben establecer por escrito las estrategias, planes y metas que pretenden alcanzar en un determinado tiempo.

4.1.6.1 Elementos del Proceso Administrativo

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades de los miembros de la organización. (F. Stoner, Freeman, & Gilbert JR, 2004)

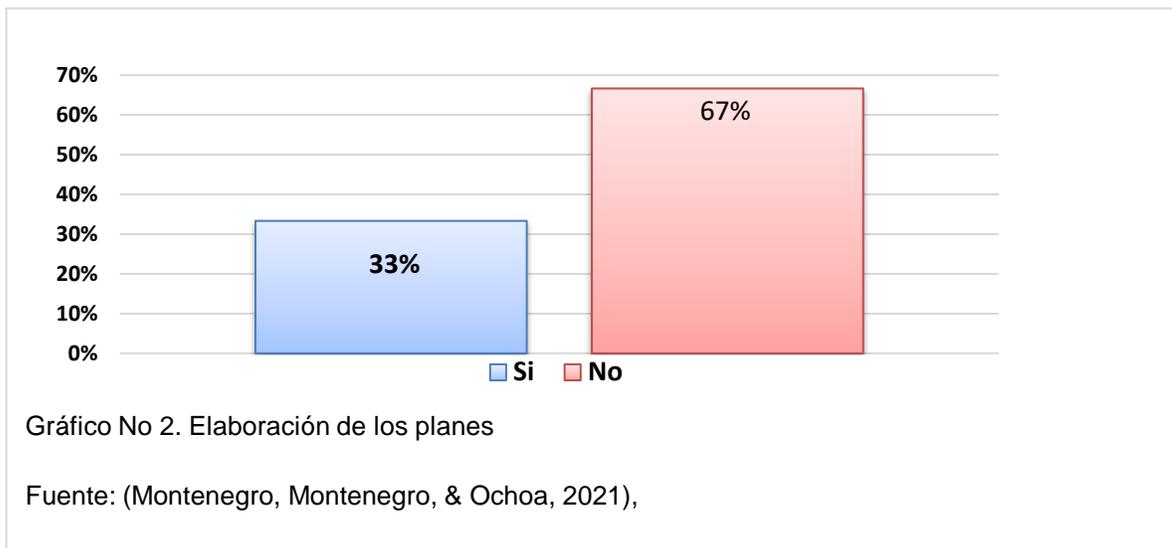
Los elementos del proceso administrativo sirven como guía para toda organización ya que si se aplican correctamente cada uno de los elementos podrán cumplir con cada uno de los objetivos o metas planteadas.

Las PYMES aplican los elementos del proceso administrativo con el objetivo de obtener el máximo beneficio posible, y que si hubiera una falla en algunos de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento eficiente.

4.1.6.1.1 Planeación

La determinación de escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Münch Galindo, 2007, pág. 40)

Mediante la Planeación se puede definir opciones para el futuro, analizar estrategias, es un proceso de toma de decisiones, establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo.



Las PYMES tienen que estar activas ante las amenazas que se les presenten y poder tomar la mejor decisión para alcanzar el éxito.

Según el registro de los datos reflejados a través de la encuesta demuestra que el 67% de los trabajadores no participan en la elaboración de los planes realizados por la empresa, y el 33%.

En la entrevista realizada al gerente se le preguntó qué tipos de planes tiene, planea lograr todos los propósitos minimizar riesgos, analizando cada estrategia para tomar buenas decisiones siempre trabajando en equipo.

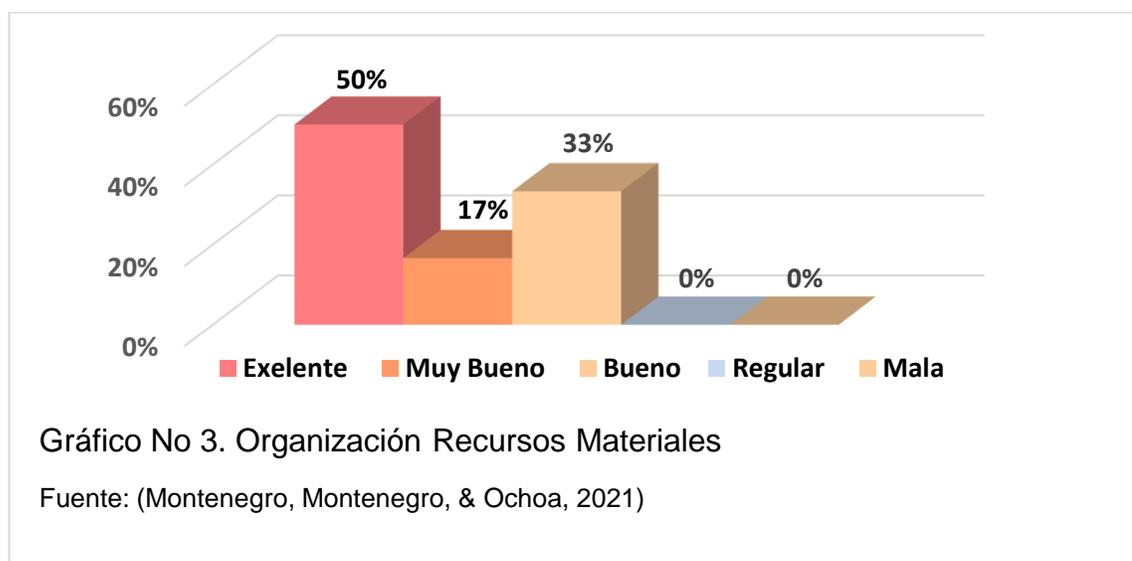
Mediante la observación realizada en la Distribuidora se verificó que la empresa no toma en cuenta a sus colaboradores para la elaboración de sus planes

Se concluye que hay elaboración de planes, pero no se toma en cuenta al personal es importante incluirlos para que todos estén enfocados en una misma visión y se logren alcanzar los objetivos planteados.

4.1.6.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de la estructura, procesos funciones, y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación de tareas” (Münch Galindo, 2007, pág. 45)

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin, para lograr metas y objetivos con el apoyo de las personas creando normas que definan la relación entre las personas y la organización.



Según el registro de datos reflejados a través de la encuesta demuestra que el 50% de los trabajadores valora excelente la organización de los recursos materiales y humanos de la Distribuidora y un 33% de los trabajadores buena la organización y 17% de los trabajadores muy bueno.

En la entrevista realizada al gerente al preguntarle cómo tiene organizada los recursos materiales y humanos de la Distribuidora, manifestó que establece métodos con la aplicación de técnicas dividiendo las tareas, creando nuevas normas que definan muy buenas relaciones entre el equipo de trabajo.

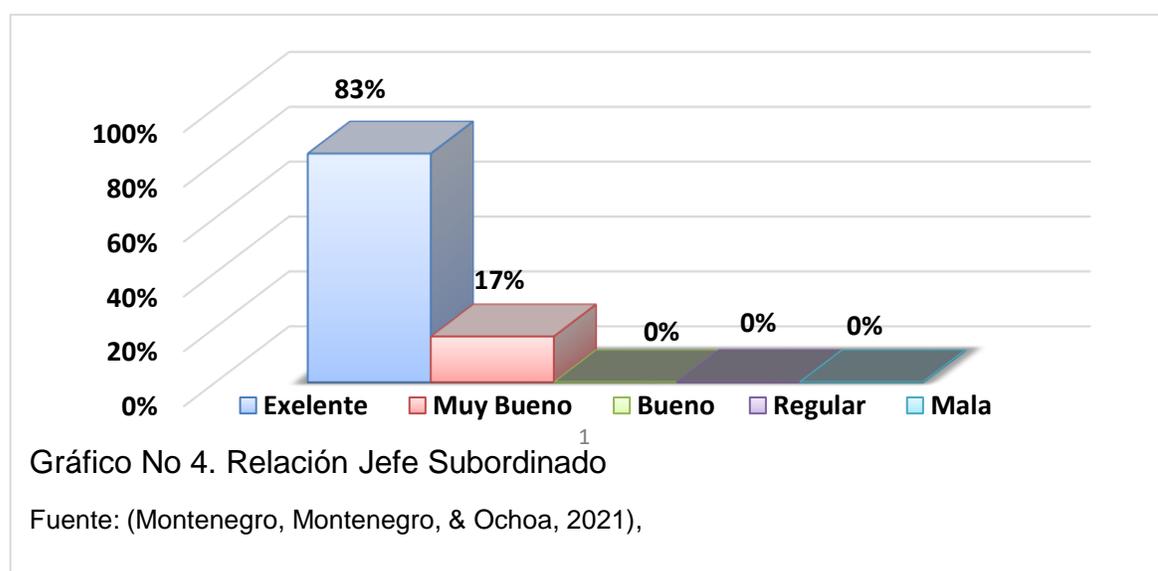
Mediante la observación realizada en la Distribuidora se pudo verificar que se le orienta a cada trabajador cómo se tiene que organizar día a día.

Se concluye que la empresa se organiza diariamente y así distribuye sus actividades, es importante recalcar que con una distribución de roles, tareas y funciones toda empresa es más eficiente ya que todos están más enfocados en los objetivos o metas de la empresa.

4.1.6.1.3 Dirección

“Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio de liderazgo hacia el logro de la Misión y Visión de la empresa” (Münch Galindo, 2007, pág. 51)

La dirección es la fase vital en la empresa enfocada en la toma de decisiones con la capacidad de liderar, recopilando información sobre el funcionamiento de la empresa.



Según el registro de los datos reflejados a través de la encuesta demuestra que el 83% de los trabajadores valora excelente la relación jefe subordinado y un 17% muy bueno.

En la entrevista realizada al gerente al preguntarle cómo es la relación de jefe subordinado, la relación es muy buena ya que está orientada a liderar en base a nuestra misión y visión para así tener la Distribuidora estable llevando muy buena relación entre el jefe y subordinado.

Se puede decir que el jefe es disciplinado, organizado, responsable y por sobre todas las cosas ofrece respeto a cada uno de sus integrantes de equipo de trabajo (lo conocemos desde hace 5 años). Se le hace inca pie en que sepa expresar adecuadamente que es lo que desea obtener como hacerlo y en cuanto tiempo se debe realizar la tarea.

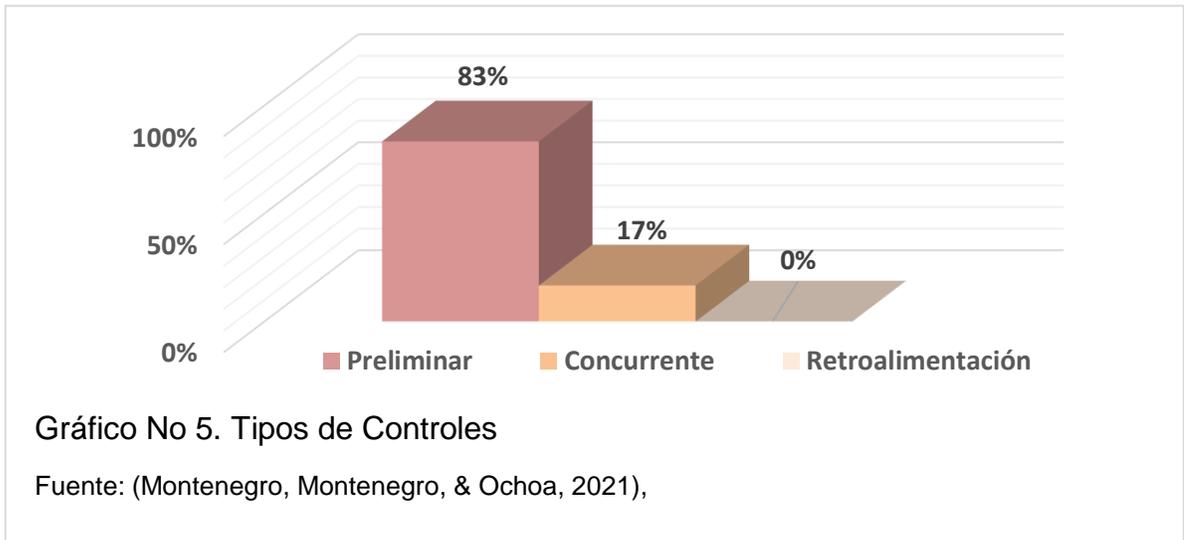
4.1.6.1.4 Control

“El control es la fase del proceso administrativo de la cual se establecen estándares para evaluar resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (Münch Galindo, 2007, pág. 55)

El control es una etapa del proceso de administración el cual sirve para obtener una información más precisa de lo que sucede en una empresa el cual consiste en verificar los procesos de las PYMES para así poder llevar un mejor control.

Toda PYME tiene que medir sus actividades, procesos o sistema seleccionado para ver si se están cumpliendo o alcanzando los objetivos

planteados.



Según el registro de los datos reflejados a través de la encuesta demuestra que el 83% se aplica el control preliminar en la Distribuidora Urbina Méndez y un 17% el control concurrente.

En la entrevista aplicada al gerente al preguntarle como es el sistema de control de la Distribuidora, se lleva un control de todas las operaciones realizadas estableciendo un buen proceso para mejorar continuamente para obtener buenos resultados.

Se observó que la manera en la que controlan es a través de inventarios y la revisión de las pérdidas y las ganancias, es decir un control de retroalimentación.

El control concurrente durante el periodo de su trabajo casi no se supervisa. Es necesario que este control se aplique en mayor medida para lograr que los trabajos se realicen de acuerdo a lo planeado.

4.1.7 Análisis FODA

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Cano Plata, Administracion y el Proceso Administrativo, 2017, pág. 36)

El estudio de la matriz FODA permite identificar problemas, predecir complicaciones, encontrar soluciones, visualizar los puntos débiles dentro de la empresa, en si se basa en un estudio de análisis interno y externo de la empresa.

En las PYMES el análisis FODA es una herramienta estratégica permite analizar todos los elementos que envuelven un negocio o proyecto para de esta manera cumplir con los objetivos planteados.

a) Fortalezas

“Recurso, factor, capacidad, aspectos que la organización puede utilizar en forma eficiente o efectiva para lograr sus objetivos” (Cano Plata, Administracion y el Proceso Administrativo, 2017, pág. 37)

La fortaleza es un punto fuerte en las PYMES ya que este factor permite lograr una diferencia real contra sus competidores

b) Oportunidades:

“Cualquier situación, norma, factor, idea, decisión, etcétera. Favorable que se presente en el entorno” (Cano Plata, Administracion y el Proceso Administrativo, 2017, pág. 40)

Las Oportunidades de las PYMES son situaciones del ambiente externo y el entorno que tiene una empresa a la cual se le puede sacar provecho.

c) Debilidades:

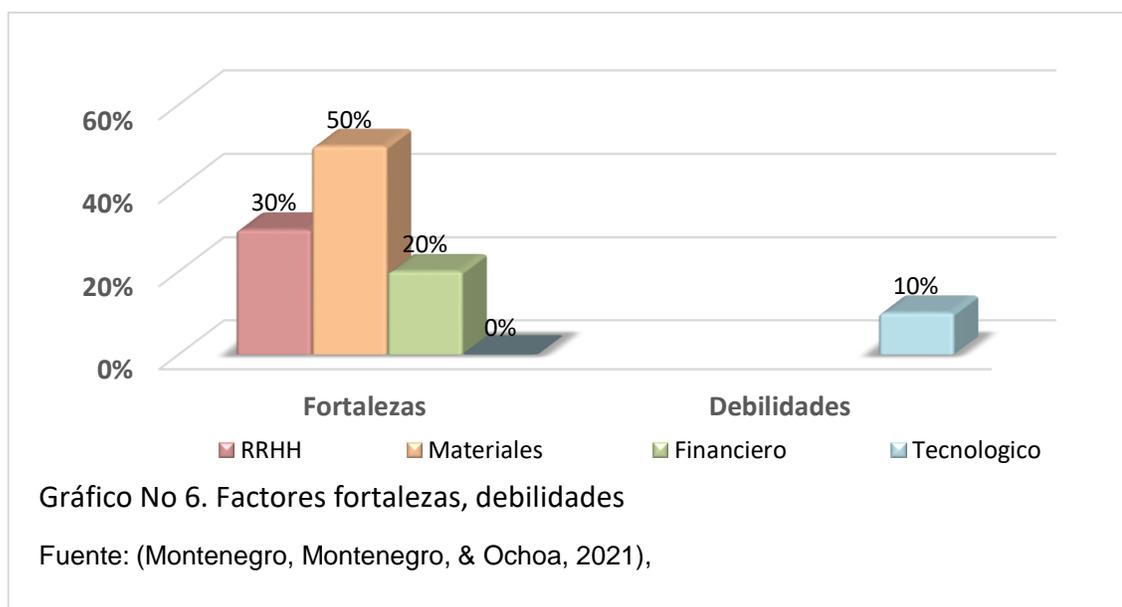
“Limitaciones, carencia, defecto o factor que tiene la organización y que le dificulta o pueda dificultar el logro de objetivos” (Cano Plata, Administracion y el Proceso Administrativo, 2017, pág. 37)

Las debilidades se enfocan en aquellas áreas deficientes que impiden conseguir los objetivos

d) Amenazas:

“Situación desfavorable que presente el entorno, para la vida de la organización” (Cano Plata, Administracion y el Proceso Administrativo, 2017, pág. 40)

La amenaza es un elemento del entorno externo que puede resultar negativo para el desarrollo y crecimiento de las PYMES.



A través de la información obtenida por medio de las encuestas se muestra que los trabajadores tienen por fortalezas el área de materiales con un porcentaje del 50%, al igual que el área de RR. HH con un 30% y en el área financiera un 20% teniendo recursos necesarios para el debido alcance de sus metas, y teniendo como debilidades el uso de la tecnología con un 10%.

Al aplicarse la entrevista al gerente se consultó cuáles eran sus fortalezas y sus debilidades y comentó que sus fortalezas eran el área de RR. HH y el uso de materiales y su financiamiento, pero teniendo como debilidad el uso y la aplicación de tecnologías.

Al observar el lugar se confirma que la empresa maneja bien el área de RR. HH teniendo una buena coordinación entre ellos y una buena utilización de los materiales brindados y su financiamiento, no hace uso de tecnologías.

La Distribuidora es fuerte en sus recursos financieros, los productos llegan a los clientes en tiempo y al lugar indicado, sin embargo, tiene debilidades como el uso de tecnología, el plan de marketing no está bien estructurado, pero tiene oportunidades como: ofertas y rebajas cada cierto tiempo, hay un crecimiento más rápido en el mercado, aunque hay amenazas como: La situación política-económica del país, entrada de competidores con costos menores

4.2 Diseño organizacional

“Es la definición gráfica más adecuada de la estructura organizacional, para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización” (Chiavenato I. , 2009, pág. 92)

De acuerdo con lo anterior el diseño organizacional es una estructura en la cual cada trabajador tiene que cumplir con sus responsabilidades asignadas y estar disponibles para cualquier necesidad que surja en la empresa.

Toda PYME tiene una buena estructura organizacional para ser más eficientes y cumplir con los objetivos o necesidades que ocurran dentro de la organización.

4.2.1 Tipos de Diseño Organizacional

Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. (Finch, Freeman, & Gilbert, Administración, 1996, pág. 355)

Habría que decir también que el diseño organizacional busca brindar condiciones para que las empresas operen de una manera ordenada. El diseño

organizacional indica la forma y posiciones a cada uno de los empleados ya que aquí se muestran las tareas o funciones de cada miembro ocupara dentro de la PYME.

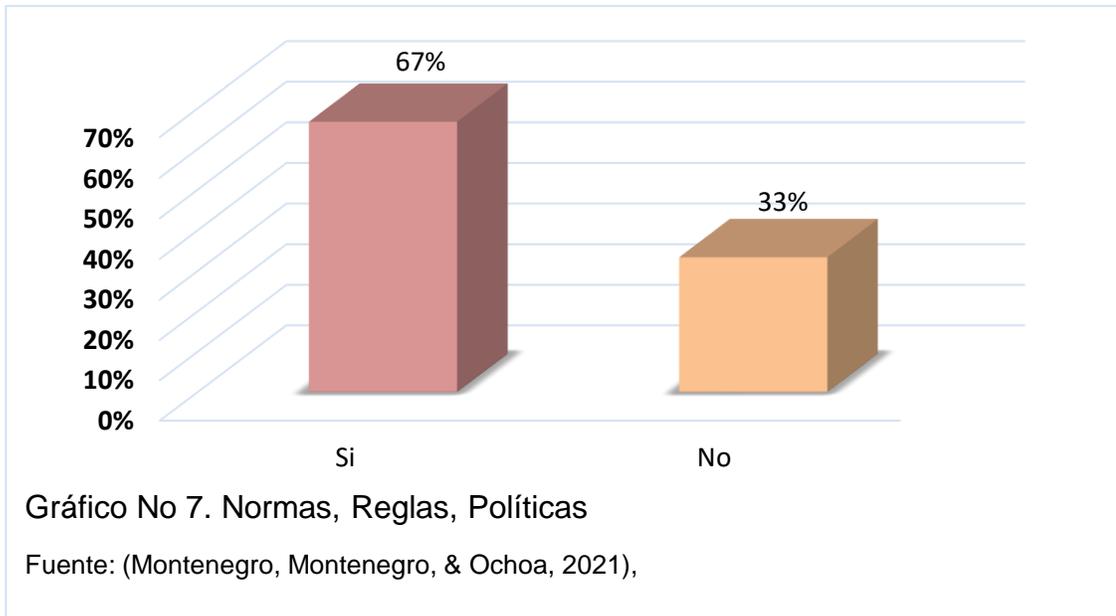
Dentro de las empresas es necesario un diseño organizacional ya que realiza la comunicación y mejora el empleo de los recursos de una compañía.

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, Administración, 1996, pág. 355)

Para el enfoque clásico resulta más eficiente una estructura jerárquica ya que la organización estipula reglas y reglamentos que están obligados a cumplir todos los miembros que la conforman.

En la actualidad las empresas tienen una estructura jerárquica, tienen reglas y reglamentos la cual les sirve para ser más eficientes y eficaces porque están divididos por áreas.



Por medio de la realización de las encuestas se muestra que en un 67% del personal tiene conocimiento de que existen normas, reglas, políticas establecidas y un 33% no tiene conocimiento de ellas.

El gerente expresa que la empresa tiene Normas, Reglas y políticas que rigen la empresa con el fin de llegar a la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las funciones.

Se observó que la empresa tiene establecidas normas, políticas, y reglas empíricamente pero no se encontraron en físicamente establecidas en la empresa.

A través de la información obtenida se concluye que la empresa no tiene plasmadas en físico las normas, reglas y políticas solamente las están aplicando empíricamente y su personal tiene el conocimiento, ya que se las dieron a conocer de manera verbal. Este enfoque es aplicado.

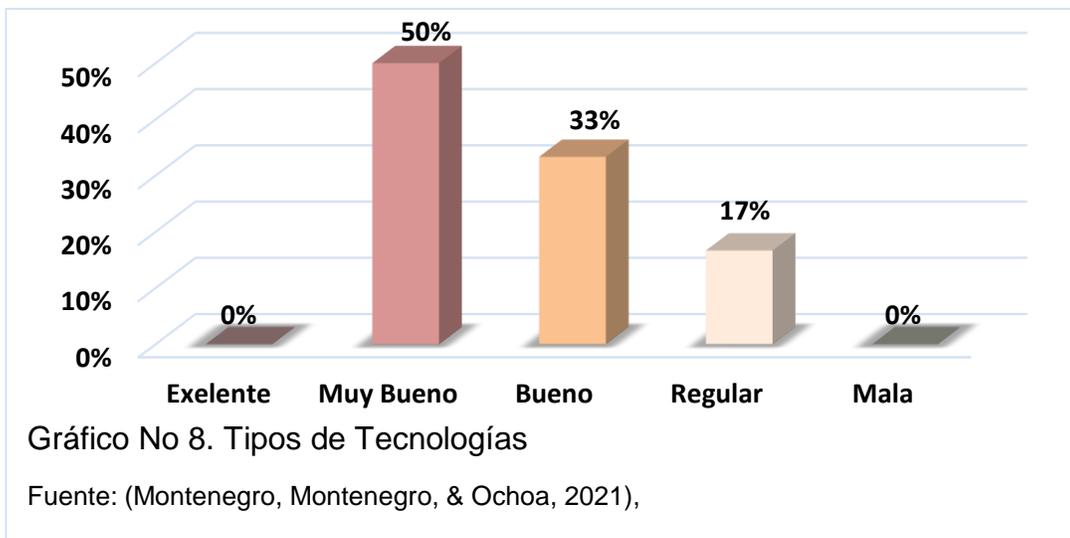
4.2.1.2 Enfoque tecnológico

“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, Administración, 1996, pág. 357).

Cuando se habla de enfoque tecnológico significa que las áreas de tecnológica deben de estar dotada de los equipos necesarios para garantizar los productos y servicios, mediante soporte de sistemas a todas las áreas de la empresa para que esta funcione de manera correcta.

En las PYMES es necesario actualizarse con la tecnología ya que de esta manera podrán tener un mejor rendimiento en las metas u objetivos planteados.



Al realizar las encuestas en la distribuidora se muestra que los tipos de tecnología aplicada dentro de la empresa es muy buena en un 50%, bueno un 33% y regular un 17%.

El gerente explica que la distribuidora aplica tecnología para garantizar los productos y servicios se estén ofreciendo con excelencia y calidad

Se observa que la tecnología aplicada en la empresa es deficiente solo se utiliza para garantizar la calidad de sus productos,

La tecnología no es su fuerte ya que no se utiliza constantemente, se les induce que hagan uso de la tecnología para darse a conocer como empresa y así poder expandir su mercado y poder obtener mejores beneficios: comercializar

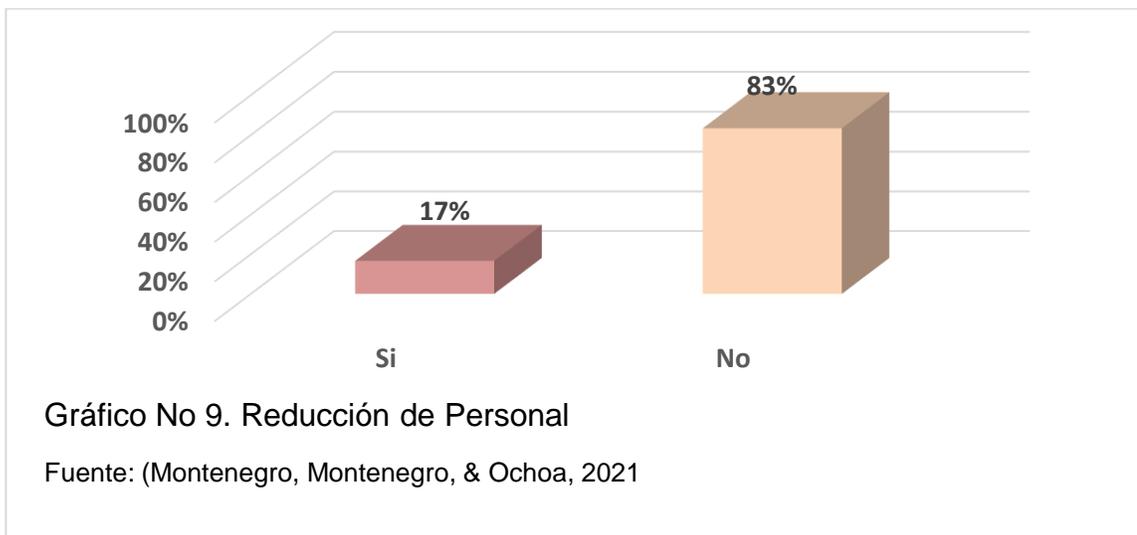
productos o servicios y con ello alcanzar nuevos clientes, una disminución de costos, conocer mejor a la competencia, agilizar los procesos mejora la toma de decisiones.

4.2.1.3 Reducción de tamaño

La reducción de tamaño es conocido como reestructuración, ya que establece que cada colaborador realizara sus actividades en la organización de acuerdo a su perfil y de las necesidades de la empresa, logrando el desarrollo organizacional. (Briceño & Galvez, 2017, pág. 27)

Hay que reconocer que cada trabajador de una organización realizará sus actividades de acuerdo al cargo que ocupa y a las necesidades que se presenten dentro de la organización

En las PYMES la reducción de tamaño juega un papel muy importante porque ubica a cada trabajador de acuerdo a su perfil, cada uno se dedica a realizar el trabajo que les corresponde todos con la visión de lograr un gran desarrollo de la misma.



Por medio de las encuestas aplicadas a los trabajadores se muestra que esta no realizó reducción de personal en un 83% mantuvo su personal a pesar de

las situaciones socioeconómica y un 17% dijo que, si hubo reducción de personal, pero fue algo mínimo.

Al aplicar entrevista al gerente expresó que no hubo inestabilidad económica ya que no se tuvo que hacer recorte de personal y se pudo mantener estable en el periodo 2021.

Se observa que la empresa no realizó recorte de personal, sino que mantiene el mismo personal que tenía esta ha sobrevivido a las crisis que han surgido.

La distribuidora tiene buena estabilidad a pesar de los pronósticos negativos de la economía ha sabido sobre salir en el mercado, se ha mantenido estable con su personal, lo que genera un sentimiento de pertenecía con la empresa y aumenta su rendimiento al sentirse que forma parte de una familia. La estabilidad laboral es fundamental para toda empresa ya que mantiene la motivación de los empleados.

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. Comenzamos con el diseño de posiciones individuales. Aquí entran a jugar tres parámetros de diseño: la especialización de la tarea, la formalización del comportamiento para llevar a cabo la tarea, y la capacitación y el adoctrinamiento requeridos para la tarea. (Mintzberg, 2015)

El diseño está basado en la división de trabajo coordinado donde se lleva a cabo la especialización de tarea, la formalización para realizar la tarea, capacitando y dando adoctrinamiento para llevar a cabo la realización de la tarea dentro de la organización para facilitar un mejor funcionamiento.

Dentro de una PYME se incorpora la división de todas las actividades de una empresa, que se agrupan para formar áreas o departamentos en busca de alcanzar las metas y los objetivos, ya que ayuda al buen funcionamiento y permite mejorar cosas que no operan bien.

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

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. Comenzamos con el diseño de posiciones individuales. Aquí entran a jugar tres parámetros de diseño: la especialización de la tarea, la formalización del comportamiento para llevar a cabo la tarea, y la capacitación y el adoctrinamiento requeridos para la tarea. (Mintzberg, 2015)

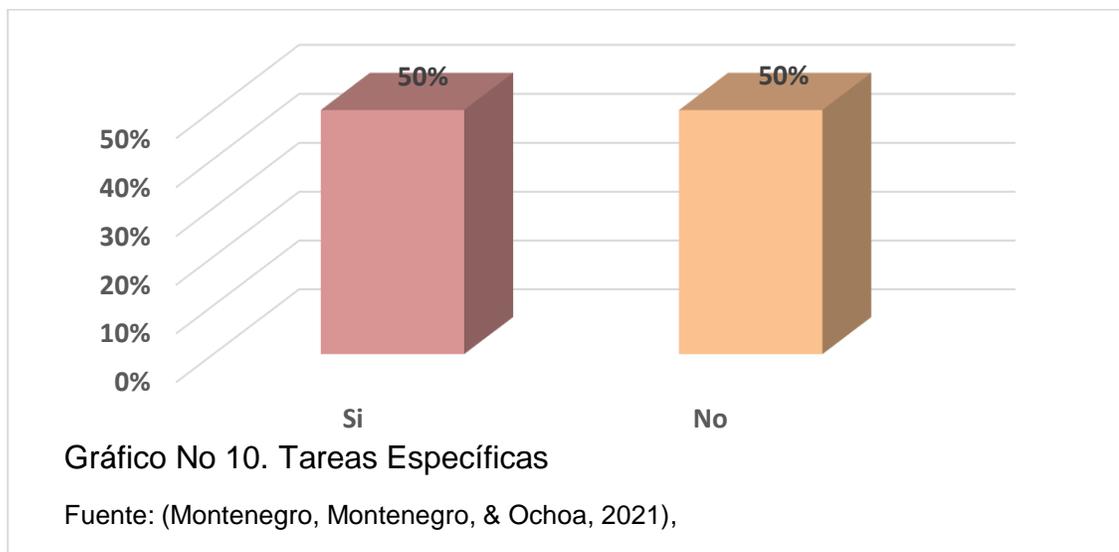
El diseño de puesto es muy importante ya que, a través de él, se definen tareas o responsabilidades que tiene cada trabajador dentro de una organización. Determina las actividades específicas que se deben desarrollar en la organización.

En las PYMES el diseño de puesto determina la naturaleza de un puesto de trabajo señalando sus actividades, funciones y objetivos, para ello el aspirante tiene que cumplir con los requisitos del puesto, y cumplir con todas las responsabilidades que se le asignen.

4.2.2.1.1 Especialización de tareas

Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas, cada empleado se especializa en hacer una parte de actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 185)

La especialización de tareas consiste en separar las tareas en una organización para que cada miembro que la conforma se dedique a lo que le corresponde y así ser más eficiente y obtener mejores resultados. La división de tareas en las PYMES es una parte importante ya que a través de eso cada empleado se dedica a realizar su labor encomendada y se obtienen los resultados propuestos.



Según los datos adquiridos en la distribuidora por medio de la encuesta un 50% de las tareas son específicas y un 50% de las tareas nos indican que aún no han sido delegadas

Mediante la entrevista el gerente comentó que si se aplica la especialización de tareas dentro de la Distribuidora.

Al realizar la observación dentro se muestra que los trabajadores no tienen delegadas todas las tareas dentro de las áreas correspondientes si no que ellos realizan las tareas empíricamente.

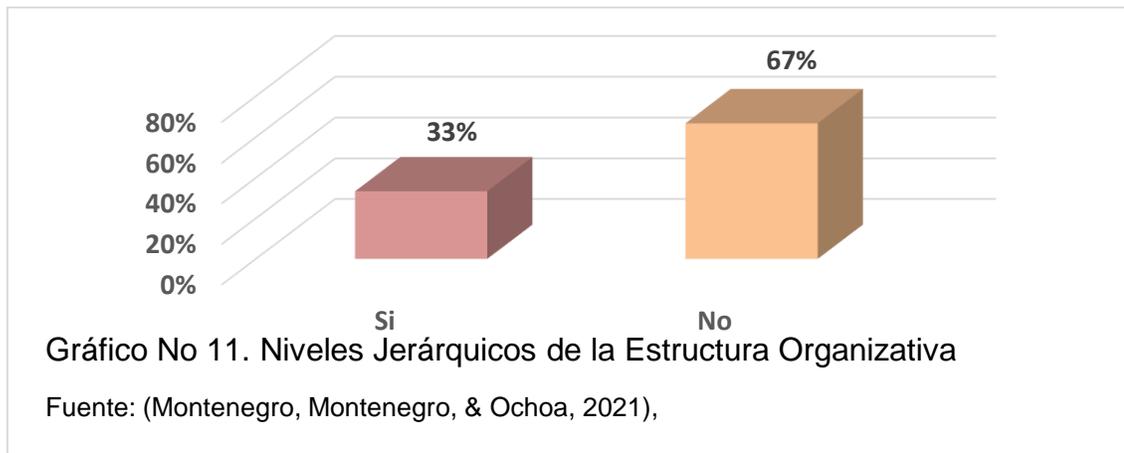
La distribuidora no tiene establecido especificaciones de tareas correspondientes a los puestos de trabajo, debido a que es una empresa muy pequeña por lo tanto no puede delegar tareas específicas a sus subordinados.

4.2.2.1.2 Especialización Vertical

La ampliación de tareas vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea en particular neutralizan las pérdidas de la especialización técnica menos óptima. (Mintzberg H. , 1991)

La especialización de tareas podría aumentar la productividad y satisfacción laboral, ya que entre más trabajo mejores ganancias para el trabajador.

En las PYMES es importante que los trabajadores estén motivados ya que así realizaran mejor su trabajo por tanto tendrán mayor productividad. Toda PYME que le ofrezca a sus trabajadores prestaciones y buenos salarios, remuneraciones, horas extras etc. hará que los trabajadores estén contentos y den el máximo de ellos.



A través de la encuesta aplicada a los trabajadores de la distribuidora Urbina se muestra que en un 33% de los trabajadores conocen los niveles jerárquicos aplicados en la empresa y un 67% aun no lo conocen.

El gerente expresa que los niveles con los que cuenta la empresa son: caja, departamento de venta y almacén.

Se confirma a través de la observación que aún no tienen establecido los niveles jerárquicos ya que aún está en crecimiento.

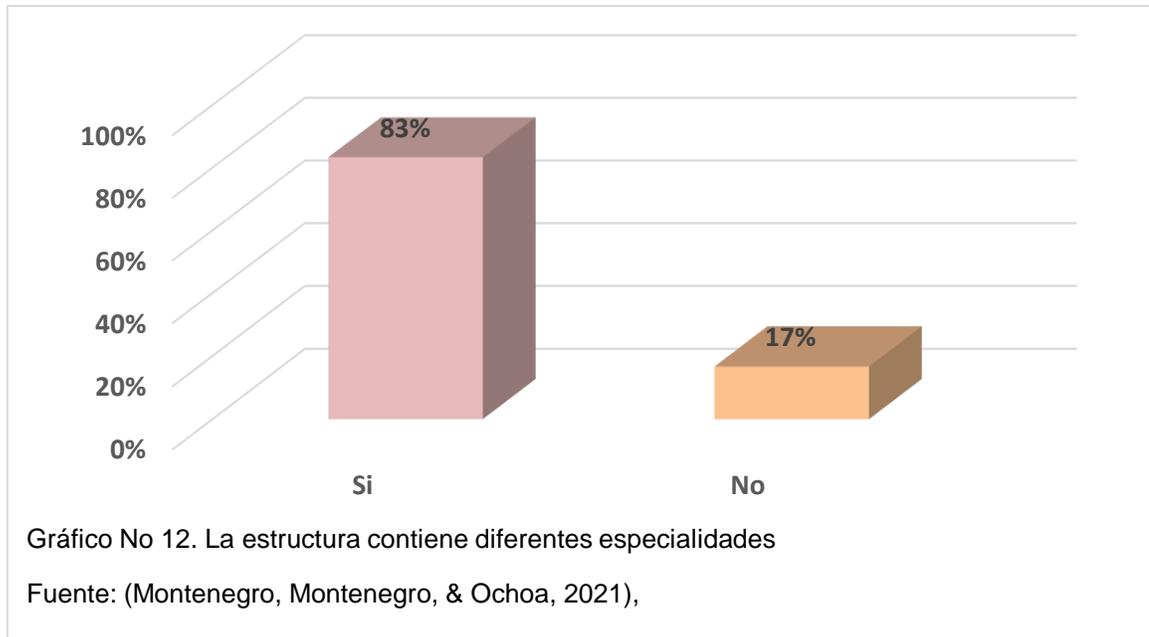
A partir de la información obtenida es considerable que gran parte de los colaboradores no conocen los niveles, sin embargo, está organizada su línea de autoridad y responsabilidad, por lo tanto, se asegura que la distribuidora aplica la especialización vertical.

4.2.2.1.3 Especialización Horizontal

El objetivo que se persigue con la especialización horizontal de tareas es aumentar la productividad. (Mintzberg H. , 1991)

La especialización horizontal se basa en el aumento de la productividad facilita el aprendizaje del trabajador puesto que cada individuo tiene una cognición limitada.

En la ampliación horizontal, el trabajador emprende una amplia gama de tareas relacionadas con la producción de servicios y de productos, también obtiene más control sobre las mismas, debe aplicarse a las PYMES para que la ampliación de tareas beneficie a los trabajadores motivándolos a hacer mejor su trabajo.



Un 83% de los trabajadores de la empresa comentaron que la distribuidora contiene diferentes especialidades y un 17% dijo que no la tenía.

Lo expuesto por el gerente de la Distribuidora es que las funciones y los procedimientos se delegan dependiendo de las cualidades y habilidades que cada subordinado tiene.

La distribuidora delega las tareas, los procedimientos, y las funciones a través de las cualidades que cada individuo posee.

Este parámetro no aplica para la distribuidora ya que los colaboradores no están especializados en una tarea concreta ya que realizan intercambio de tareas con sus colegas.

4.2.2.1.4 Formalización

La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos

describen el comportamiento actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número, y las de páginas de la documentación dentro de la organización. (Daft, Teoría y diseño Organizacional, 2011, pág. 39)

La formalización está basada en métodos disponibles como son las reglas y procedimientos para mejorar la conducta de los trabajadores Las PYMES tienen que tener bien definido por las tareas o actividades, reglas y procedimientos que deben realizar y cumplir cada uno de los empleados para evitar conflictos entre los mismos.

Las PYMES tienen que actuar con formalización de forma segura ante cualquier situación que se enfrente, especialmente con los clientes así los trabajadores le toman más empeño al trabajo

Según el registro de los datos demuestran que el 100% de los trabajadores realizan sus funciones de forma verbal (ver anexo 10).

En la entrevista aplicada al gerente al preguntarle de que forma da a conocer las funciones y procedimientos de puestos que van a desempeñar sus colaboradores dijo que de forma verbal.

Es importante que la Distribuidora describa cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas, el desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también contribuyen al mejoramiento y desarrollo de la empresa. Esto también permitirá el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, mediante lineamientos y políticas de la empresa.

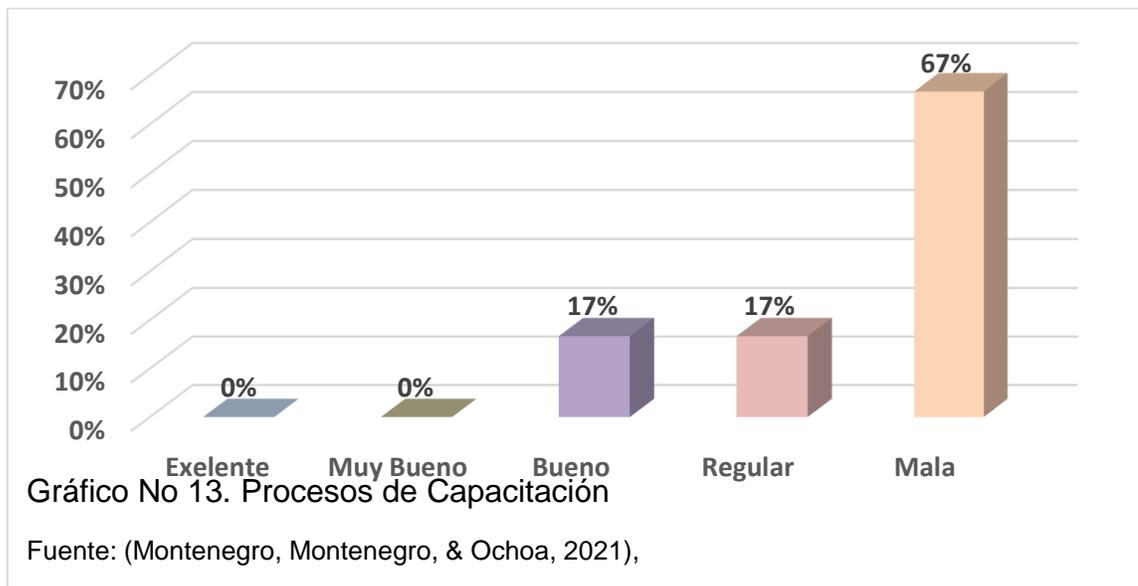
4.2.2.1.5 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas

“La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia, las tareas específicas del puesto que ocupa. (Chiavenato I. , 2004, pág. 371)

El trabajador antes de realizar sus tareas debe estar suficientemente socializado con el puesto o cargo a desempeñar. Es importante la capacitación y

adoctrinamiento cuando las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos, así se asegura que los trabajadores que laboren para la organización defenderán los intereses de la misma.

Lo que se requiere con la capacitación es que los trabajadores tengan un plan de formación, en el que adquirirán conocimientos que luego aplicaran en el trabajo, principalmente que los colaboradores conozcan el buen funcionamiento y se pueda adaptar a las normas establecidas por la PYME.



Los trabajadores expresan que los procesos de capacitación están deficientes, dentro de la distribuidora ya que un 67% dijo que era mala, un 17% dijo que era bueno, y otro 17% que era regular la capacitación al personal.

No se realizan capacitaciones al personal, eso fue lo que comentó el gerente de la distribuidora al momento de realizarle la entrevista, sin embargo, reconoce que los trabajadores serían más eficientes si los capacitaran, ya que a través de la capacitación adquieren conocimientos que después son aplicados en el trabajo.

Se observa que los empleados aprendieron el trabajo empíricamente ya que no se les brindó asesoramiento de las actividades que tenían que realizar.

Es conveniente que la empresa realice capacitaciones ya que esto le ayudará a cada colaborador a incrementar su desempeño y estarán mejor preparados para cualquier cambio en el entorno. Ayuda a que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad y permanencia y un buen ambiente laboral. Por lo tanto, no aplica este parámetro.

4.2.2.1.6 Departamentalización

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización (P. Robbins & Coulter, 2005, pág. 235)

La departamentalización es la que se encarga agrupar las tareas una vez que los trabajos ya han sido divididos para iniciar a operar con una mejor coordinación y así ser más eficientes.

En las empresas la departamentalización juega un papel muy importante ya que cada área es encargada de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, permite mantener la productividad, divisiones y repartición de tareas.

Por producto

La departamentalización por producto agrupa a los trabajadores por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos. (P. Robbins & Coulter, 2005, pág. 237)

Las departamentalizaciones por producto están en manos del gerente quien se encargará de todo lo relacionado con línea de productos, agrupando a los trabajadores en cada área de trabajo.

Una PYME cuenta con grupos de trabajadores encargados del área de líneas de productos, en donde el gerente es quien dirige que todo salga bien en

tiempo y forma, tiene la autoridad de supervisar y darle seguimiento a las líneas de productos.

Geográfica

Es común en organizaciones que operan en áreas geográficas amplias, en este caso puede ser importante agrupar las actividades en un área o territorio dado y asignarlas a un administrador. Las ventajas de la departamentalización territorial se visualizan en las actividades de ventas, dado que permiten un mayor acercamiento a los clientes. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 57)

Es en los diferentes lugares que se localizan las empresas haciendo su debido estudio de mercado, donde este ejecuta sus actividades y asigna a su personal los recursos necesarios para trabajar dentro de la empresa.

El determinante principal de la estructura geográfica de las PYMES es debido al crecimiento y demanda de sus clientes, Deben tener una adecuada agrupación a su ubicación.

Por cliente

La departamentalización por clientes es la forma en que se organiza una empresa que ordena sus tareas de acuerdo con el tipo de clientes que atiende. (Quiroa, 2020)

Todas las empresas tienen conocimiento de los tipos de cliente que tiene y ordena sus tareas de acuerdo a la forma que tiene organizado o clasificado los clientes que atiende.

Las PYMES poseen una gran gama de clientes y estos se ordenan de acuerdo a sus gustos, necesidades o preferencias para así poder darles una

atención y servicio de calidad, tomando en cuenta las tareas de los empleados y los tipos de clientes a los cuales le brindan la atención.

Por procesos

“Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque las actividades de trabajos, siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 237)

La gestión de proceso nace y comienza a aportar a las organizaciones la ejecución de elaborar y distribuir un producto de calidad a todos los usuarios.

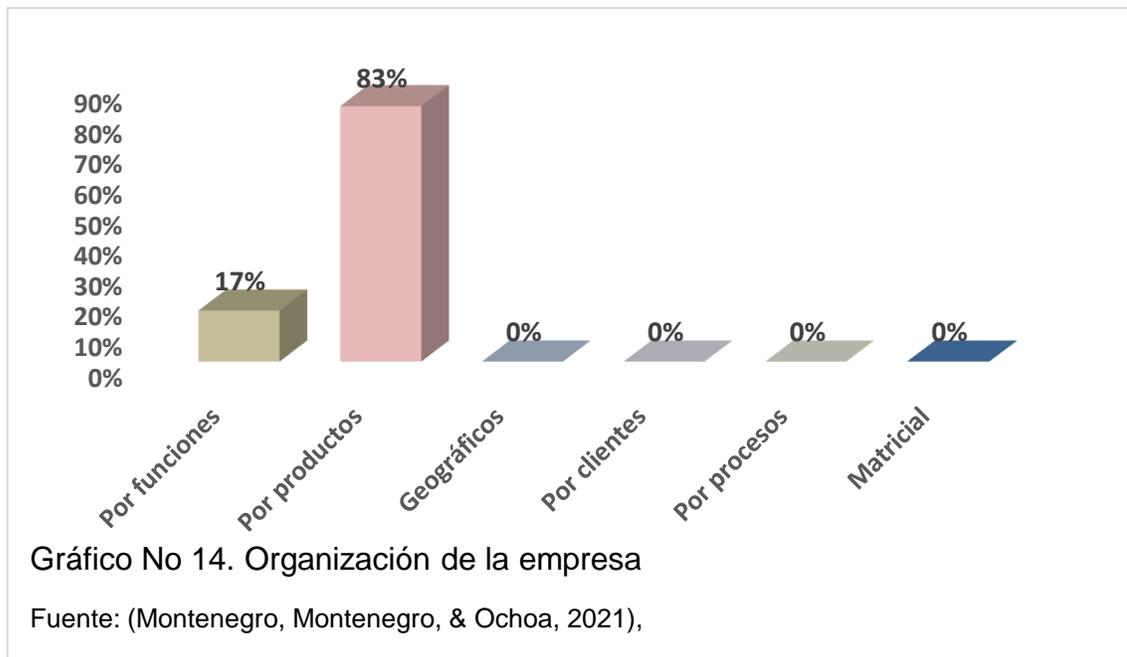
Las empresas de hoy se aseguran en ser las mejores en el mercado compitiendo por tener el mejor servicio y el mejor producto y se asegura de que este sea de calidad para cumplir con los objetivos planteados.

Matricial

“Forma equipo de proyectos interdisciplinarios entre unidades orgánicas agrupando funciones y asignando recursos para formar equipos de trabajo responsable de ejecutar los proyectos o programas definidos por el nivel estratégico de la organización.” (Zapata Rotundo & Hernández Arias, 2017, pág. 120)

Hoy en día toda organización tiene una estructura jerárquica en la que la autoridad de toma de decisiones está centralizada, supervisa a los subordinados para ver el comportamiento y el grado de responsabilidad de los subordinados.

Las PYMES se distribuyen jerárquicamente en diferentes secciones de trabajo en donde hay una autoridad para la toma de decisiones logrando eficiencia y eficacia en los procesos y proyectos de la organización.



La distribuidora está dividida con un 83% por los productos que esta contiene, un 17% por funciones.

El gerente expresa que la empresa está dividida en tres bodegas, caja y en la atención al cliente en la cual se distribuyen las áreas dependiendo el producto que se encuentre en tal empresa.

Se observa que la empresa realmente está dividida por funciones y no por productos, ya que no cuentan con un jefe en cada área y los colaboradores desarrollan un conjunto de tareas que comparten entre sí.

Cabe mencionar que la distribuidora no cuenta con verdaderos especialistas en los distintos departamentos y niveles jerárquicos, ya que no cuenta con una estructura formal lo que provoca que sean deficientes con respecto a los productos y servicios.

Con respecto a la departamentalización aplicada por la empresa es por funciones.

4.2.2.2 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

Alice Lam citando a Burns y Stalker (1961) indican que las empresas se pueden agrupar en dos tipos principales, la forma Mecanicista y la forma Orgánica,

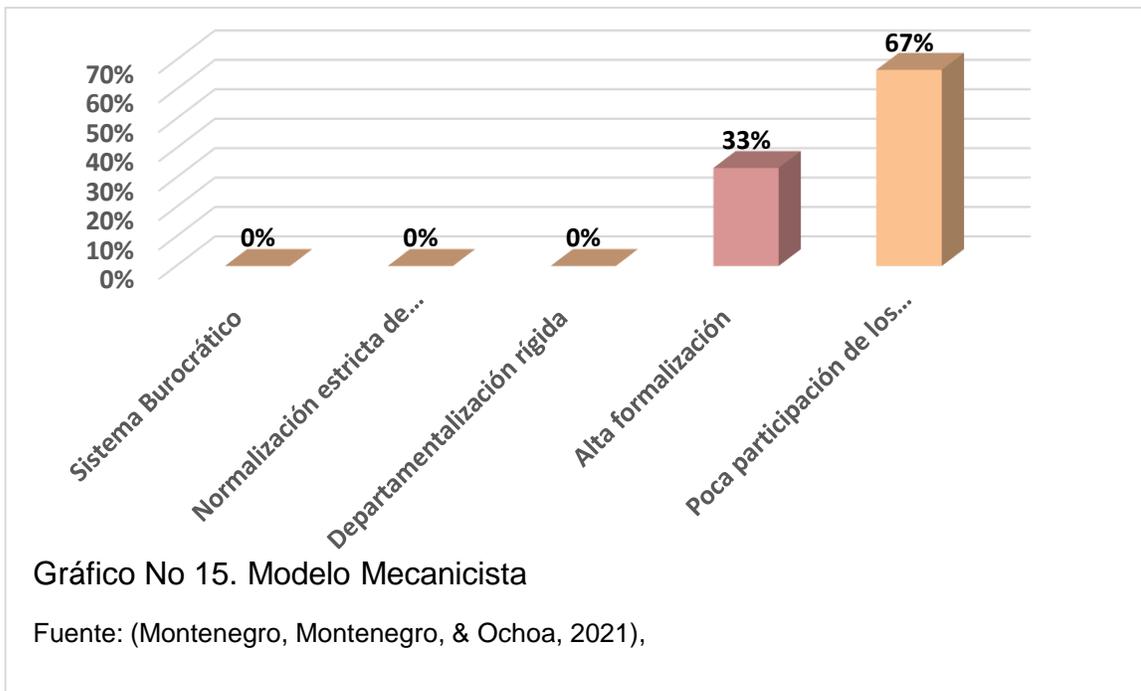
con prácticas de gestión y estructura que, en su opinión, son respuestas lógicas a las condiciones del entorno. (Lam, 2019)

a. Mecanicista

Estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones, así lo demuestra (Robbins & Coulter, 2010, pág. 190)

El modelo mecanicista es aquel en el cual los procesos y las actividades son diferenciadas y las tareas se llevan a cabo de un modo abstracto, las responsabilidades de los empleados están bien definidas y le dan mucha importancia a la experiencia los conocimientos y habilidades de cada integrante de la organización estando bajo el mando de un superior que los dirige y que delega las actividades.

En todas las PYMES hay un estado de mando jerárquico donde se establece un jefe de área que dirige a un grupo de personas y divide y delega las actividades diarias



A través de las encuestas un 67% expresa que tienen poca participación de los empleados en la toma de decisiones, un 33% dice que la distribuidora tiene una alta formalización.

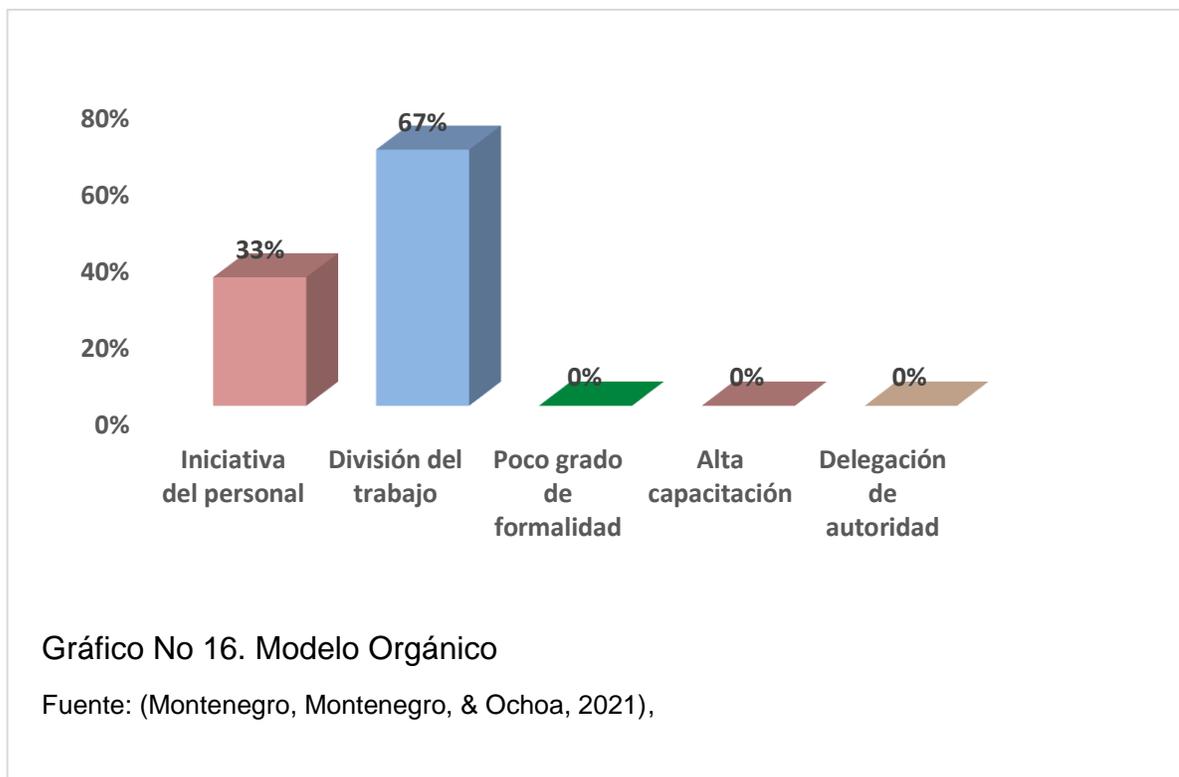
El gerente comentó que la empresa aún no está formalizada y no tiene delegadas las responsabilidades de cada área.

Se pudo observar que no hay formalidad en las áreas de trabajo con respecto a las responsabilidades por lo tanto tienden a improvisar y realizar las tareas empíricamente, los trabajadores tienen poca participación en las actividades, con la delegación de responsabilidades y tareas se tendría un mejor control dentro de la empresa. Según la información obtenida se considera que este modelo tiene baja aplicación ya que sus características casi no se toman en cuenta.

b. Orgánico

Es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están

estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas, así lo expresa (Robbins & Coulter, 2010, pág. 191)



Los elementos que se aplican dentro de la distribuidora Urbina Méndez división de trabajo con un 67%, y el 33% iniciativa del personal.

Según encuesta realizada el modelo aplicado en la Distribuidora Urbina Méndez es el orgánico ya que están en constantes cambios para poder mantenerse en operatividad, por lo tanto, es necesario que conozcan todos los cambios que se dan a diario en el mercado.

Se observa que trabajan de una manera bien organizada, es una empresa centrada en el desarrollo humano, se vio una buena interacción entre los colaboradores y el gerente.

Se puede decir que la empresa aplica el modelo orgánico ya que hace hincapié en la iniciativa de las personas, en la división de trabajo y no están estandarizados.

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, (Fincowsky, 1998)

El organigrama vertical es una guía para conocer cuál es la organización departamental y las jerarquías de una organización.

Según encuesta realizada los trabajadores el 100% dicen que el organigrama que la empresa tiene es vertical. (Ver anexo 11)

El gerente comentó que el organigrama de la distribuidora es vertical ya que él da las órdenes y sus colaboradores se rigen a ellas.

Es necesario que la empresa realice su organigrama y lo ubique en un punto estratégico de la empresa para que se dé a conocer a sus clientes.

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, (Fincowsky, 1998).

A través de este organigrama se trabaja de línea, la forma de la jerárquica de izquierda a derecha los niveles jerárquicos se ordenan analógicamente.

Son claros más fáciles de dibujar y consultar y requieren menos espacios en la representación de la estructura cualquier idea de subordinación jerárquica. Las PYMES deben de tener un organigrama bien definido lo que permite tener un mejor control sobre las áreas.

4.2.3.1.3. Organigrama mixto

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en las bases, (Fincowsky, 1998)

Este organigrama se utiliza de forma combinada se toma forma vertical y zonas horizontales de forma que se pueda trabajar con las jerarquías.

La organización jerárquica tradicional vertical se ve en forma de autoridad o comunicación lateral, que corresponde a una estructura de proyectos horizontal es la combinación de los dos.

Según encuesta realizada los trabajadores el 100% dicen que el organigrama que la empresa tiene es vertical. (Ver anexo 11)

El gerente comentó que el organigrama de la distribuidora es vertical ya que él da las órdenes y sus colaboradores se rigen a ellas.

Es necesario que la empresa realice su organigrama y lo ubique en un punto estratégico de la empresa para que se dé a conocer a sus clientes.

4.2.4 Herramientas organizacionales

La organización como una estructura organizada necesita de herramientas que le permitan funcionalidad en los procesos que desempeña. La lista de herramientas que utiliza es tan variada y compleja por el tipo de necesidad que cubre, pero sin duda hay algunas que son muy comunes entre las prácticas y procesos internos. (López Ramos, 2015, pág. 11)

Toda organización necesita de herramientas para funcionar con éxito, las herramientas dependerán de acuerdo a la necesidad de la organización.

4.2.4.1 Manual de organización

Es un documento de control administrativo que tiene como propósito orientar al personal de la empresa en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo; asimismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como medio de orientación e información al público en general, logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura. (Velazquez, 2012, pág. 2)

Cada empresa debe de tener un manual de organización por el que cada área debe de regirse de modo que le sirva de guía o de orientación para que cada área de la empresa opere de forma más eficiente y queda cumplir sus metas y objetivos establecidos.

En la entrevista realizada al gerente mencionó que aún no tiene un manual de organización por escrito.

En la observación se verificó que no existe manual de organización.

Por el tamaño de la Distribuidora no es necesario un manual de organización.

4.2.4.2 Manual de procesos

Los manuales de procesos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea, específicas en una organización.” (Finkowsky & Benjamin, 2009)

El manual de procesos constituye una parte fundamental para la empresa ya que a través de estos se hace más fácil el trabajo en las diferentes áreas de la empresa el manual de procedimientos son la clave para que cada empleado realice su trabajo de una manera más ágil y eficiente.

Se realizó entrevista al gerente y dijo que no tienen un manual de procesos el cual hace que trabajen de una manera desordenada es decir no hay un control sobre las actividades realizadas por los colaboradores, todas las actividades a realizar se delegan a diario.

Es importante que exista un manual de procesos para poder llevar a cabo un mejor control sobre las actividades realizadas dentro de la organización ya que de esta manera se podrán cumplir con los objetivos propuestos. La empresa no dispone de un manual de procesos.

V. CONCLUSIONES

1. La Distribuidora no cuenta con reseña histórica, estructura Organizacional, filosofía empresarial, se clasifica como pequeña empresa cuenta con 7 trabajadores, cuenta con procesos claves: como atención al cliente, facturación, servicio posventa, tiene un buen uso del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), es fuerte en los recursos financieros, débil en tecnologías, tiene oportunidades de crecimiento en el mercado y una amenaza la entrada de nuevos competidores.

2. El diseño organizacional de la Distribuidora Urbina Méndez se caracteriza por un enfoque clásico, con una especialización vertical, su departamentalización es por funciones, predomina el modelo orgánico, no dispone de manual de organizaciones ni de procesos.

3. Se valora que el diseño organizacional de la Distribuidora Urbina Méndez es Reducción de tamaño, debido a que su actividad tiende a disminuir y necesita adaptarse a estas circunstancias para mantenerse y sobrevivir en el mercado, sin embargo, tiene que mejorar: el uso de tecnologías, manual de organización de procesos y formalización.

VI. Bibliografía

- Bernal. (2010).
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., La sabana, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogota, Colombia: Pearson Educación.
- Blandon Urbina , M. A., & Cajina Rizo , P. M. (2013). Matagalpa.
- Briceño, M., & Galvez, G. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB ingeniería y construcción SAC*. Chiclayo.
- Caballero Maldonado, L. A. (2009). San Pedro Sula, Honduras. Obtenido de <https://tzibalnaah.unan.edu.ni>
- Cano Plata, C. A. (2017). *Administracion y el Proceso Administrativo*. Bogota: Universidad de Bogota, Jorge Tadeo Lozano.
- Chiavenato, I. (2004). (P. Mascoró Sacristan, Trad.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Mexico, Colombia: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES ,S.A.
- Daft, R. L. (2011). *Teoria y diseño Organizacional* (Decima Edicion ed.). Mexico, Mexico.
- Escobar Howard, A. C. (2016). Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni>
- F. Stoner, Freeman, & Gilbert JR. (2004).
- Finch, S. J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (VI ed.). México, México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fincowsky, E. B. (1998). *organizacion de Empresas*. iztapalapa, Mexico: Mc GRA HILL.
- Finkowsky, F., & Benjamin, E. (2009). *Organizacion De Empresas*. Mexico : McGrawHill.
- Garcia Gonzales, A. (2001). Barcelona, España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>
- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodologia de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, S., & Rodriguez. (2008). *administracion (Teoria, Proceso, Area funcionales y Estrategias para la competitividad)* (Segunda edicion ed.). Mexico, Bogota Buenos aires: Editorial Mexicana.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson educación.

- Lam, A. (18 de septiembre de 2019). *google academico*. Recuperado el 06 de 05 de 2021, de google academico: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/02/BBVA-OpenMind-Organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion-Alice-Lam.pdf>
- López Ramos, L. A. (2 de diciembre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-herramientas/>
- Mintzberg. (2015). *Organizaciones Eficientes*.
- Mintzberg, H. (1991). *Estructura Organizacional*.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administracion: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1 ed.). Mexico: Pearson educacion.
- Münch, L. (2010). *Administracion. Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson educación.
- Muñoz Rocha, C. I. (2015). *Metodologia de la investigacion* (primera ed.). Santa Maria de la Ribera: Editorial Progreso S:A de C.V.
- P. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Décima edición ed.). México: Pearson Education, inc.
- Quiroa, M. (10 de noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de departamentalizacion por producto.
- Robbins, E., & Coulter, M. (2010). *Administracion* (Decima ed.). Mexico: Pearson educación.
- Robbins, P., & Coulter. (2005).
- Robbins, p., & Coulter. (2005). *Administracion* (Decima ed.). Mexico, Colombia: Pearson Education,inc.
- Rueda Blanco & Jimenez Reyes . (29 de Noviembre de 2016). <https://repositorio.unan.edu.ni>.
- Soza Barrera , Y. L., & Torrez Treminio , J. (2013). Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni>
- Valancia Chala, J. S. (2016). Santiago de Cali. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.com>
- Velazquez, A. (4 de marzo de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: https://es.slideshare.net/aj_velasquez/manual-de-organizacion-11860381
- Villón, V. (2013). *Diseño organizacional para el gremio peninsular de panificadores del CATÓN La Libertad, Provincia de Santa Elena*. La Libertad.
- Zapata Rotundo, G. J., & Hernández Arias, A. (2017). *La empresa: diseño, estructuras, procedimientos y formas organizativas* (Tercera edición ampliada ed.). Venezuela: Fondo Editorial UCLA.
- Zapata, R., & Hernández, A. (2008). *Capacitacion al personal* (tercera edicion ed.). cayapa: revista Venezolana de economia social.

ANEXOS

1. Anexos

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escala	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Generalidades de la empresa	Filosofía organizacional	Reseña histórica	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispones esta empresa de su reseña histórica?
			Estructura organizacional	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone esta empresa de un organigrama?
				Sí____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce el organigrama de la empresa?
					Observación	Investigadores	Constatar la existencia de un organigrama.
			Misión	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Tiene elaborada la misión de esta empresa?
				Sí____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la misión de esta empresa?
			Misión		Observación	Investigadores	Corroborar la existencia de la misión.
			Visión	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Tiene elaborada la visión de la empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la visión de la empresa?
Diseño organizacional	Generalidades de la empresa	Filosofía organizacional	Visión		Observación	Investigadores	Confirmar la existencia de la visión.
			Valores	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone de valores definidos empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted los valores de esta empresa?
					Observación	Investigadores	Ratificar la existencia de valores.
		Clasificación de las PYMES	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 __	Entrevista	Gerente	Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos:	

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Generalidades de la empresa		Clasificación de las PYMES	De 6-30 Trabajadores____	Encuesta	Trabajadores	Cuántas personas laboran para esta empresa
				De 31-100 Trabajadores____			Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa
			Descripción de procesos claves	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
				Si____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?
				No____			
					Observación	Investigadores	Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Generalidades de la empresa	Proceso administrativo.	Planeación	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
				Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?
			Planeación		observación	investigadores	¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?
			Organización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la organización de los recursos materiales y humanos de la empresa?
			Dirección	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es la relación jefe subordinado?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas														
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la relación jefe subordinado?														
Diseño organizacional	Generalidad de la empresa	Proceso administrativo.	Control	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es el sistema de control de la empresa?														
				Preliminar _____ Concurrente _____ Retroalimentación _____	Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?														
		Análisis FODA	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?															
			<table border="1"> <tr> <td>Factores</td> <td>F</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Materiales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnológicos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Financieros</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Factores	F		RRHH			Materiales			Tecnológicos			Financieros			Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
			Factores	F																	
RRHH																					
Materiales																					
Tecnológicos																					
Financieros																					
Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?																		

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
	Tipos de diseños organizacional		Enfoque clásico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
				Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?
					Observación	Investigadores	Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.
			Enfoque tecnológico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Tipos de diseño organizacional		Enfoque tecnológico		Observación	Investigadores	Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.
			Reducción de tamaño	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Está empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción de personal y reestructurarse?
	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales , puestos y cargos	Especialización de tareas	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Especialización de tareas	Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa?
					Observación	Investigadores	Verificar si existe un manual de funciones.
		Vertical	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?	
			Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?	
			Horizontal	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas	
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad		Horizontal	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades	
			Formalización	Abierta		Entrevista	Gerente	¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
				De forma verbal____De forma escrita____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?	
					Observación	Investigadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?	

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			Capacitación, adoctrinamiento, y estandarización de destrezas.	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
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.	Excelente____ Muy Bueno____ Bueno____ Regular____ Mala_____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
			Departamentalización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Por funciones ____ Por producto ____ Geográfico ____ Por Cliente ____ Por Procesos ____ Matricial ____	Encuesta	Trabajadores	Como se encuentra organizada la empresa la empresa.
		Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Sistema burocrático ____ Normalización estricta de procesos y procedimientos ____ Departamentalización rígida ____ Alta formalización ____ Poca participación de los empleados en la toma de decisiones ____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa
				Abierta	entrevista	gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?
			Orgánico	Iniciativa del personal ____ División del trabajo ____ Poco grado de formalidad ____ Alta capacitación ____ Delegación de autoridad ____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
	Tipos de organigramas	Por su forma	Clásico vertical, horizontal, mixto	Clásico____ Horizontal____ Mixto_____	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa?
				Vertical _____ Horizontal _____ Mixto _____	Observación	Investigadores	Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa
Diseño organizacional	Herramientas organizacionales		Manual de organización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone esta empresa de un manual de organización?
			Manual de procesos	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone esta empresa de un manual de procesos?

Anexo 2

ENTREVISTA AL GERENTE



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

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 propósito 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. 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 ___

7. ¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
8. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
9. ¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
10. ¿Cómo es la relación jefe subordinado?
11. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?
12. ¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?
13. ¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?
14. ¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
15. ¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
16. ¿Esta empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
17. ¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?
18. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?
19. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?

20. ¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
21. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas?
22. desarrolladas por la organización? ¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
23. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?
24. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?
25. ¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa?
Clásico____
Horizontal____
Mixto_____
26. ¿Dispone está empresa de un manual de organización?
27. ¿Dispone está empresa de un manual de procesos?

ANEXO Nº 3:

ENCUESTA A COLABORADORES



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

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 propósito de valorar cuál es el diseño organizacional más apropiado para las PYMES.

Agradecemos de ante mano su valiosa colaboración para llevar a feliz término 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 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	
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. ¿Como 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 Nº 4:

GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

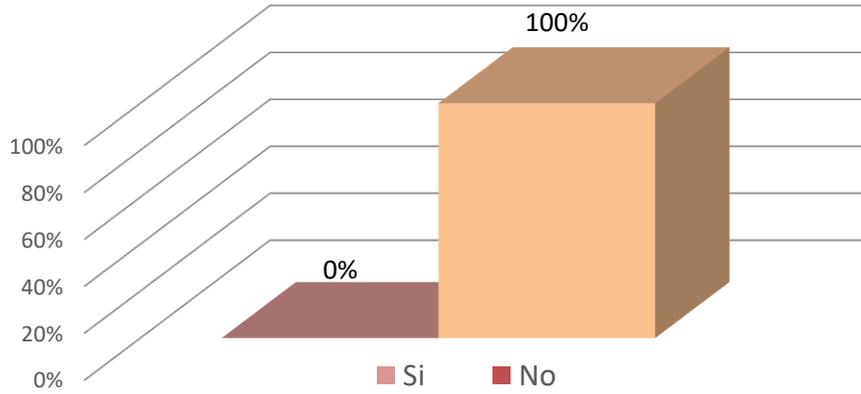
Nombre del observador (es): _____

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 _____	

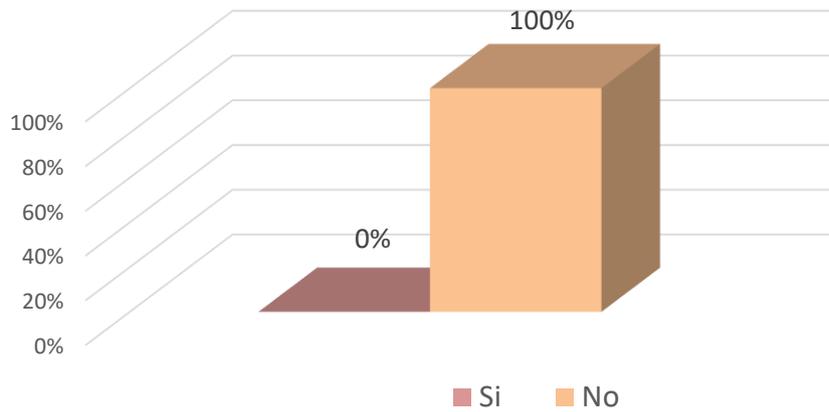
ANEXO N° 5



Anexo No 5. Estructura Organizacional

Fuente: (Montenegro, Montenegro, & Ochoa, 2021).

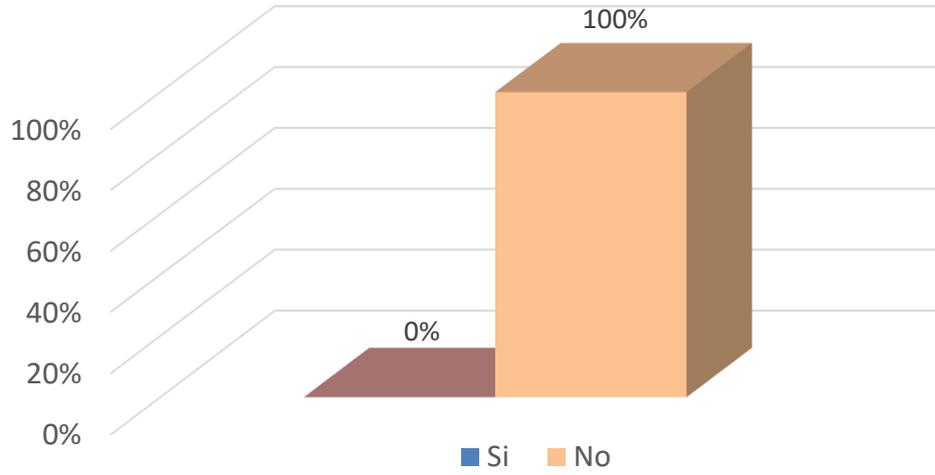
ANEXO N° 6



Anexo No 6. Misión

Fuente: (Montenegro, Montenegro, & Ochoa, 2021),

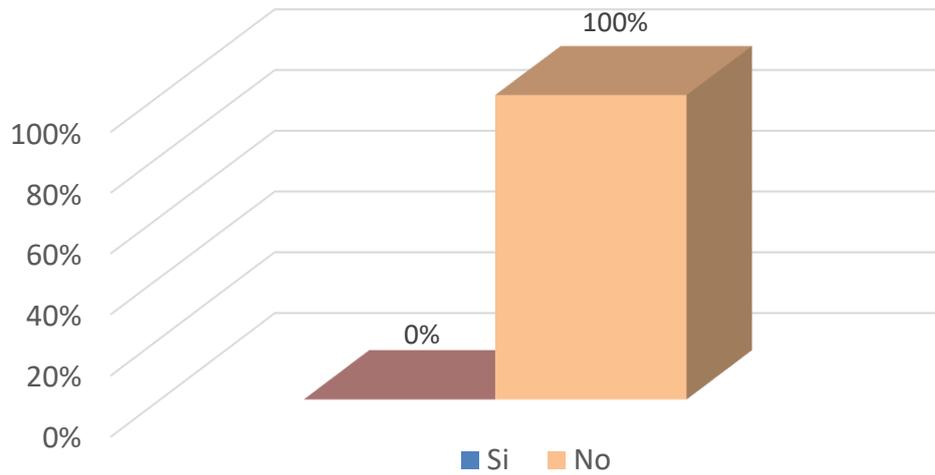
ANEXO N° 7



Anexo No 7. Visión

Fuente: (Montenegro, Montenegro, & Ochoa, 2021),

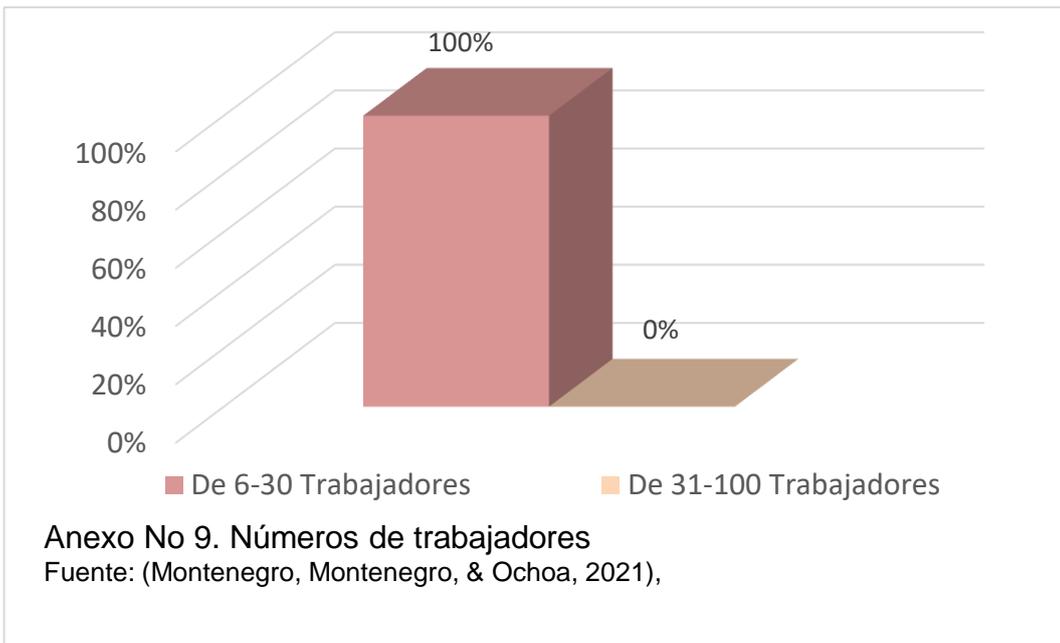
ANEXO N° 8



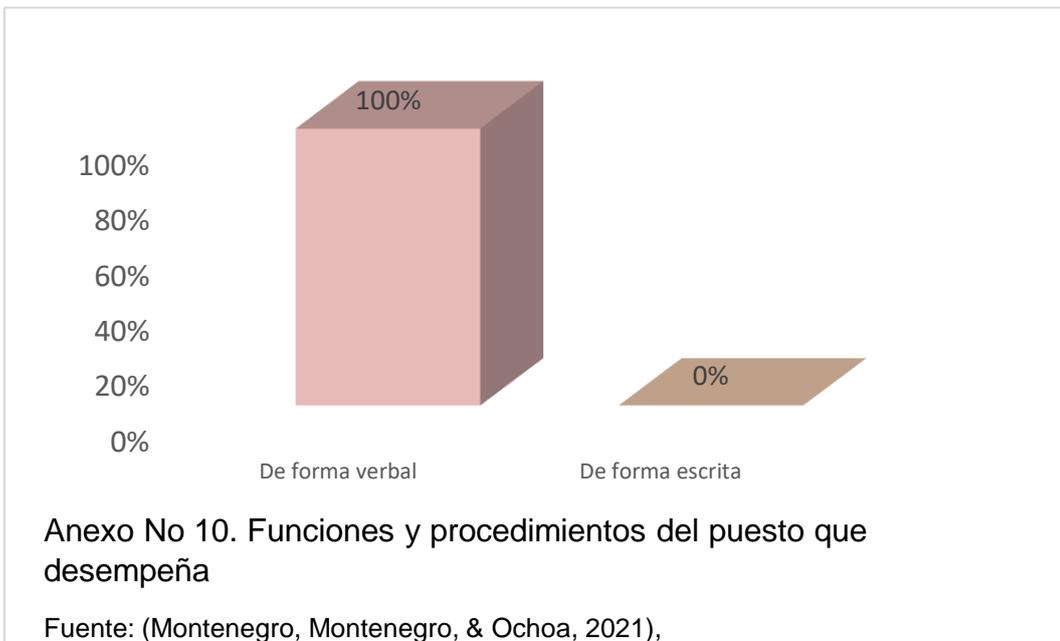
Anexo No 8 valores

Fuente: (Montenegro, Montenegro, & Ochoa, 2021)

ANEXO N° 9



ANEXO N°10



ANEXO N° 11

