



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

TEMA GENERAL:

Diseño organizacional de las PYMES en el Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

SUB-TEMA

Diseño organizacional de la Empresa Chefellas Pizzas y Más, del departamento de Matagalpa, periodo 2021.

AUTORES:

Br Orlando Josué Guzmán Ríos
Br Soralia Mercedes Solís Castillo

TUTORA:

Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda.

Matagalpa, noviembre del 2021.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

TEMA GENERAL:

Diseño organizacional en las PYMES del Departamento de Matagalpa, período 2021.

SUB-TEMA:

Diseño organizacional de la empresa Chefellas Pizzas y Más, del Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

AUTORES:

Br Orlando Josué Guzmán Ríos
Br Soralia Mercedes Solís Castillo

TUTOR:

MSc. Isabel de Jesús Centeno Pineda.

Matagalpa, Enero del 2022.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
VALORACION DEL TUTOR	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACION	13
III. OBJETIVOS	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos Específicos	14
IV. DESARROLLO	17
Organización	17
Importancia de la organización.	17
4.1 Generalidades de la empresa	18
4.1.1 Reseña Histórica	18
4.1.2 Estructura de la organización	18
4.1.3 Filosofía organizacional.....	19
4.1.3.1 Misión	20
4.1.3.2 Visión.....	21
4.1.3.3 Valores	23
4.1.4 Clasificación de las Empresas.....	24
4.1.5 Descripción de procesos claves	25
4.1.6 Proceso Administrativo.....	26
4.1.7 Análisis FODA.	32
4.2.4 Herramientas organizacionales	55
4.2.4.1 Manual de organización	56

4.2.4.2 Manual de procesos 56

V. CONCLUSIONES..... 58

VI. BIBLIOGRAFÍA 59

VII. ANEXOS 62

4.1 Anexos 63

DEDICATORIA

A Dios: porque me ha brindado la sabiduría y entendimiento para comprender eficazmente las diferentes disciplinas que he recibido en el transcurso de mi formación profesional, así mismo por darme la fuerza y la sabiduría para alcanzar cada uno de mis objetivos y metas en el camino.

A mis padres: Orlando Guzmán, Ellyn Rios, por haberme apoyado en cada etapa de mi vida, por sus consejos, por sus motivaciones que recibía para seguir adelante.

A los docentes de la UNAN FAREM-MATAGALPA: porque siempre ellos brindarán la información, educación, la orientación necesaria y útil en mi carrera. En especial a la docente MSc. Isabel de Jesús Centeno Pineda por regalarme su tiempo y mucha paciencia para abordar nuestro trabajo de seminario, ya que debido a eso se logró terminar una meta más

A mis familiares: a mí mita Rosa por siempre apoyarme toda la mañana y mi tía Cristian por siempre creer en mí y motivarme a seguir cuando me sentía cansado, a mi hijito quien es mi motor para salir adelante, a mi esposa que fue mi motivadora personal al final de mi carrera para poder culminar mi carrera, a mi abuela que siempre ha estado ahí para apoyarme cuando lo necesite, y mi tío Jader Guzmán quien me decía que no me enseñaría su oficio que por eso tenía que terminar mi carrera (Q.E.P.D).

Br. Orlando Josué Guzmán Ríos

DEDICATORIA

A Dios: Mi padre celestial por ser mi guía y el pilar fundamental en estos cinco años de estudio, por darme sabiduría, entendimiento y capacidad para poder entender los contenidos de cada materia. También por darme fortaleza de levantar cada día y ayudarme a luchar para poder terminar mi carrera.

A mis padres: Pedro Celestino Solís Espinoza y María Cristina Castillo Tórrez; por ser esas personas tan especiales que Dios me regalo; por guiarme, inculcarme valores, por confiar en mí y apoyarme incondicionalmente durante toda mi vida para que yo pudiera culminar mi carrera. A mi esposo Benjamín Valle, por su apoyo tanto económico como emocional dándome ánimos para superar los obstáculos que se me presentaron durante estos cinco años. A mi hermana María Magdalena Solís Castillo, por siempre estar ahí brindándome su apoyo, palabras de aliento y motivación para que pudiera continuar y poder graduarme.

A los docentes: Por esforzarse cada día, por darnos ánimos, palabras de aliento y tener esa paciencia para darnos el pan de la enseñanza y en especial a la profesora Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda por tutorarnos y dedicarnos su tiempo, paciencia y conocimientos y de esa manera poder desarrollar y culminar nuestro seminario.

A mis familiares y amigos en general, por motivarme y apoyarme emocionalmente.

Br. Soralia Mercedes Solís Castillo

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por darme la vida, la salud, la sabiduría, la inteligencia y la fuerza para que yo pudiera salir a delante y cumplir mis metas como es culminar mi carrera.

A MIS PADRES: Por apoyarme desde mis primeros paso, por su sacrificio, su esfuerzo, por haberme dado lo poco que tenían para que yo pudiera estudiar y llegar a culminar mi carrera.

A LOS DOCENTES: Que me acompañaron durante todo este tiempo, profesores de primaria, secundaria y de la universidad por haberme dedicado tiempo, brindado conocimientos, palabras de aliento, y apoyo. En especial a mi tutora la profesora Msc Isabel de Jesús Centeno Pineda por su paciencia, disponibilidad y por motivarme a hacer las cosas mejor.

A la empresa Chefellas Pizza Y Más, Matagalpa; por permitirnos realizar este trabajo dedicarnos tiempo, por brindarnos información, por darnos su colaboración y confianza.

A mis compañeros de clases por apoyarme, ayudarme y por brindarme su amistad en estos cinco años de carrera.

Br. Orlando Josué Guzmán Ríos

Br. Soralia Mercedes Solís Castillo

VALORACION DEL TUTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres Orlando Josué Guzmán Ríos, con número de carnet 16060852, y Soralia Mercedes Solís Castillo, con número de carnet 15066055, con el Tema General: ““Diseño Organizacional en las PYMES del Departamento de Matagalpa, durante el período 2021” Y correspondiente al Subtema: “Diseño Organizacional de la Empresa Chefellas Pizzas y Más del departamento de Matagalpa, período 2021.”” el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los veintitrés días del mes noviembre del año dos mil veintiuno.

MSc. Isabel de Jesús Centeno Pineda

Tutora

RESUMEN

La presente investigación se estudió el sub-tema Diseño Organizacional de la pequeña empresa Chefellas, Pizzas y Mas Matagalpa, período 2021, tuvo como propósito analizar el diseño organizacional de la empresa Chefellas Pizzas y Más. El estudio de dicha investigación se centró en describir las generalidades de la empresa y el tipo de Diseño organizacional que más se adecua según las necesidades y características Chefellas Pizzas y Más. La metodología que se utilizó fue el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos; la investigación es descriptiva y de corte transversal, aplicando como instrumentos, encuesta, entrevista y observación directa. El Diseño organizacional es muy importante para las pequeñas y medianas empresas, ya que este les permite analizar y adecuar el diseño organizacional que más le convenga a la empresa, de igual manera este contribuye a mejorar la organización en cuanto a la integración de los recursos además que prepara a la organización para los posibles cambios y su desarrollo en el mercado competitivo. Entre los hallazgos se encontró que la empresa esta clasifica como pequeña conforme a sus activos y ventas anuales, posee reseña histórica, misión, visión, valores, organigrama, aunque no se encuentra visible para sus colaboradores y clientes; se aplica el control retro alimentación y concurrente. Dispone de un diseño organizacional estructurado basado en el enfoque clásico donde establecen normas, reglas y políticas de la empresa, también implementan el enfoque tecnológico para realizar sus diferentes procesos, tareas específicas, cuenta con un organigrama clásico vertical. El modelo orgánico, es el más apropiado para la empresa, ya que permite que los colaboradores puedan participar e involucrarse en las tomas de decisiones de la empresa y de esa manera lograr el cumplimiento eficiente de las metas y objetivos propuesto.

Palabras Claves: Generalidades de la empresas, Diseño organizacional. Proceso administrativos, Filosofía organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el tema general Diseño organizacional de las PYMES, del departamento de Matagalpa, durante el período 2021, y como sub-tema, Diseño organizacional de la empresa Chefellas Pizzas y Más del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

En la actualidad las PYMES, no ven el Diseño organizacional, como herramientas fundamentales, que contribuya a que las pequeñas y medianas empresas logren adaptarse a los cambios para poder sobrevivir y crecer en el mercado competitivo, siendo de esta manera el Diseño organizacional una necesidad para favorecer el desarrollo humano y económico de las PYMES; por tanto tener un buen diseño organizacional, favorecerá a definir la estructura, procesos, procedimientos, división de trabajo para lograr los planes y metas de la organización.

El propósito de esta investigación es analizar el diseño organizacional más adecuado para la empresa Chefellas Pizzas y Más, describiendo las generalidades y características de la empresa, lo cual favorecerá la eficiencia y eficacia de los planes de trabajo según los objetivos planteados por la empresa.

Para mayor profundidad de este tema, se indaga acerca de otras investigaciones con estrecha correlación con el presente estudio, donde se observan variable del tema de estudio.

En Madrid, España se realizó una tesis con el tema: El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento “Estudio empírico de las PYMES españolas en Brasil”. El objetivo principal de esta investigación es comprender la relación entre el conocimiento y la productividad organizacional por medio de los procesos de gestión del conocimiento de las PYMES españolas en Brasil. Los resultados indican que Las PYMES deben convertir en objetivo clave el explotar el conocimiento disponible en sus empresas como vía de creación de nuevo conocimiento, esta meta es vital

para asegurar la productividad y supervivencia de las organizaciones. (Lacu, Escudero & Fernandez, 2017)

En Colombia se encuentra una tesis con el tema: Concepciones sobre el diseño organizacional en las PYMES, el objetivo principal de esta tesis es Explicar los diferentes conceptos del diseño organizacional aplicados en las pymes. Se concluye que El diseño organizacional es pilar fundamental de las decisiones de las pymes, debe estar enfocado a una implementación clara de objetivos que, por medio de la eficaz división del trabajo en el personal de la empresa, logre obtener los objetivos planteados y maximizar la utilidad de la empresa. (Gongora, 2018)

En Costa Rica se analizó la tesis con el tema: Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en PYMES, en colaboración con la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, el objetivo principal de esta tesis es Contribuir con el Ministerio de Economía Industria y Comercio en el manejo de información relacionada con calidad y ambiente en PYMES, por medio de la elaboración de un Sistema de Información y Control Integral de Gestión de PYMES, con la finalidad de evaluar la implementación, el seguimiento y el control de la norma INTE-01-01-09:2013, mediante el estudio de casos asignados por la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa dentro del grupo de empresas que están iniciando este proceso. Concluyendo con que La gestión de las PYMES en muchos casos es empírica, con base a la experiencia del empresario lo que ocasiona que no siempre se administren correctamente, ya que muchas tareas requieren de conocimiento técnico que no se puede adquirir tan fácilmente. (Mendez, 2016)

Por otra parte, en UPOLI RUR Estelí Nicaragua, se determinó el tema Análisis de los factores organizacionales en la prestación de servicios de calidad en la UPOLI RUR Estelí 2018-2020. El objetivo principal de esta tesis es: Analizar los factores organizacionales con énfasis en la comunicación y clima

organizacional de los directivos, colaboradores administrativos y docentes horarios a la prestación de servicios de calidad a la comunidad educativa en UPOLI RUR Estelí 2018-2020. Los antiguos esquemas de administración y gestión institucional deben ser reemplazados o convidados por nuevas formas de administración tanto estructural como en sus estilos, producto de las actuales tendencias que sugieren un renovado ambiente organizacional. Se concluye con que es indispensable proponer elementos estratégicos que le permitan a la UPOLI RUR Estelí el diseño de una estrategia de gestión y desarrollo organizacional que vengán a mejorar todos los hallazgos encontrados que no son satisfactorios. (Benavides & Gutierrez, 2019)

En la UNAN FAREM- Matagalpa, se investigó una tesis para optar al título de administración de empresas, con el tema: Diagnostico organizacional de las alcaldías municipales de los departamentos de Matagalpa y Jinotega durante el año 2016, el objetivo principal de esta tesis es Elaborar el diagnóstico organizacional de la alcaldía municipal de ciudad Darío de departamento de Matagalpa durante el periodo 2016, El diagnostico organizacional es un proceso exhaustivo para verificar la situación actual de la empresa, estos examinan y mejoran los sistemas y práctica de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Se concluye orientando a realizar revisiones exhaustivas tanto internas como externas que permitan adquirir conocimientos necesarios para ser un ente efectivo dentro de la organización determinando que la alcaldía de ciudad Darío está en una posición crítica para lo cual no se cuenta con un plan de contingencia. (Arauz & Canales, 2016).

Estos antecedentes antes descritos son de gran utilidad para fortalecer el tema de estudio, los cuales fueron de mucha ayuda para la elaboración del trabajo y de esta manera comparar sus resultados con los de estudio, también sirvieron para encontrar referencias bibliográficas para fundamentar la investigación.

Esta investigación está dirigida a pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, que brindan este servicio, para que valoren la necesidad de mejorar el Diseño organizacional, para mantenerse y crecer en el mercado competitivo.

El propósito de esta investigación es describir las generalidades de la empresa Chefellas Pizzas y Más, de igual manera, caracterizar el Diseño organizacional, con el fin de brindar información necesaria para beneficiar a la empresa en su prestación de servicios, ayudando a mejorar el aprovechamiento de sus recursos y adecuar un diseño organizacional que más le favorezca.

Por otra parte, para la presente investigación se definió el siguiente Diseño Metodológico:

Esta investigación por su enfoque filosófico va hacer de tipo cuantitativo con elementos cualitativos.

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, Metodologia de la investigacion, 2014, pág. 4)

El enfoque cuantitativo se utiliza para la recolección de datos; para probar las hipótesis basadas en datos probabilísticos, medición numérica y análisis estadístico; con el fin de obtener un análisis para llegar a los resultados.

En esta investigación, se aplica el enfoque cuantitativo para probar hipótesis planteadas en el estudio a través de recolección de datos y el análisis de los datos numéricos que se obtuvieron por medio de las encuestas, para obtener datos porcentuales que permitan medir los diferentes indicadores de Chefellas y ayuden a evaluar el diseño organizacional dentro de la misma.

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, Metodología de la investigación, 2014, pág. 7)

El enfoque cualitativo se basa en analizar y examinar las preguntas a través de la recolección de datos y de esa manera darles respuesta a las interrogantes planteadas.

En la presente investigación, se está utilizando el enfoque cualitativo mediante la aplicación de instrumentos como la entrevista al Gerente de la Empresa y guía de observación aplicadas por los investigadores, con el fin de completar los análisis de tipo cuantitativo a través de los datos obtenidos, que ayuden a contribuir a estudiar la variable de Diseño organizacional en Chefellas.

Según su nivel de profundidad esta investigación será 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” (p. 71). Citado por (Bernal C. , 2010, pág. 113)

Una investigación descriptiva es donde se describen los aspectos y rasgos más característicos y más importantes de la variable que vamos a estudiar.

Esta investigación es descriptiva, ya que será aplicada para describir las situaciones y las características de las variables de estudio como son generalidades de la empresa y Diseño organizacional de las PYMES en el departamento de Matagalpa; a través de la población seleccionada, como son: colaboradores y gerente de la empresa Chefellas Pizzas y Más.

Investigación no experimental:

Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

(Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 152)

El autor hace referencia que la investigación no experimental es la que se estudia sin ningún tipo de métodos ni técnicas, donde solo se visualizan los fenómenos en su medio natural para examinarlos.

Según su diseño esta investigación es no experimental, ya que en el estudio no se manipula las variables de estudios Generalidades de la empresa y Diseño organizacional, solo se describe y analizan los datos de la empresa y de esa manera llegar a conclusiones claras.

Corte 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, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 154)

Quiere decir que la investigación transversal recolecta datos en un periodo determinado, su finalidad es detallar las variables y estudiar su efecto en algún tiempo prolongado.

Por tanto, su extensión en el tiempo es una investigación de corte transversal, debido a que se analiza en un período determinado en el año 2021.

Población:

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

Según los autores población son todos los elementos a los cuales va dirigida la investigación o el conjunto de la muestra.

La población de esta investigación está constituida por 13 colaboradores, un supervisor, tres motorizados, dos pizzeros, dos cajeros, dos meseros, y cuatros de cocineros, un chef y sus ayudantes, siendo estos una parte muy

importante para la investigación, ya que ayudaran a brindar información para poder alcanzar los objetivos planeados. En la investigación se está utilizando el método por conveniencia y no probabilístico y para la selección de este método se utiliza los siguientes parámetros: se está trabajado con un restaurante de pizzas, la empresa tiene pocos colaboradores, es pequeña por esa razón se logró encuestar a todos, por lo tanto, no es necesario utilizar la muestra.

Muestra

Una muestra estadística es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso. Denotaremos al tamaño de la muestra mediante n . (López & Fachelli, 2015, pág. 6)

Según el autor la muestra es la parte de la población que se selecciona aleatoriamente para el desarrollo del estudio y a la cual se le aplicara la medición y observación de variables, con el objetivo de obtener resultados validos a través de instrumentos que brinden datos medibles.

La muestra en la investigación será la parte de la población que seleccionaremos aleatoriamente para obtener la información que realmente necesitamos para el estudio.

Posteriormente, se utilizan los métodos científico, deductivo, inductivo y sintético para el análisis de la información obtenida.

Método científico:

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

Define como método científico al conjunto de etapas y reglas que ayudan a llevar a cabo la investigación y que sus resultados sean valiosos para la comunidad científica.

En la presente investigación se utiliza el método científico permitirá obtener resultados válidos para la investigación, ya que se aplica por diferentes fases, pues se aplicarán instrumentos entrevista al gerente y encuesta a los colaboradores y guía de observaciones a Chefellas, los cuales fueron necesarios para obtener la información.

Método deductivo:

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

Se define como método deductivo a la toma de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares y de esta manera aplicarlos en hechos o situaciones particulares.

Por otra parte, el método deductivo permite analizar la información de temas generales a través del razonamiento y aplicación de instrumentos, los cuales estos han sido aplicados a la situación actual de la empresa Chefellas Pizzas y Más en el departamento de Matagalpa.

Método inductivo:

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

Refiere a que el método inductivo utiliza el razonamiento para obtener las conclusiones de carácter general partiendo de situaciones particulares.

El método inductivo permite a la investigación, describir cada indicador mediante el análisis de los instrumentos aplicados a los trabajadores y Gerente de la empresa Chefellas Pizzas y Más en el departamento de Matagalpa.

Método sintético:

Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal C., 2010, p. 60)

Esto se define como el método sintético como un integrador de los componentes para estudiarlos en su totalidad.

En esta investigación se aplica el método sintético para recopilar la información que realmente se necesitara para dar respuesta al tema de estudio 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 C. , 2010, pág. 192)

Según el autor en la investigación científica existen una gama de métodos o herramientas que se utilizan para recolectar la información necesaria en el campo laboral de una investigación. Esto depende del paradigma de investigación que se abordara al usar distintas variaciones de técnicas. (Ver anexo No 1)

Esta técnica, se aplica en el estudio que se lleva a cabo con el fin de recolectar información de trabajo que desean ocupar para la investigación, en la cuales se utilizaran instrumento tales como entrevista dirigida al gerente,

encuestas que se realizaran a los colaboradores y guía de observación realizada por los colaboradores, con la que se pretende obtener información sobre el diseño organizacional, con el fin de completar y triangular la información recolectada para fortalecer la 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 C. , 2010, pág. 194)

La entrevista está orientada a enlazar un contacto directo con el entrevistado, esto con el objetivo de obtener información abierta debido a que su cuestionario es muy flexible y se puee profundizar la información de interés para el estudio. Anexo No. 2

En esta investigación, se aplica la entrevista al gerente de Chefellas Pizzas y Mas, en la cual se realizan preguntas abiertas y cerradas que brinden datos reales facilitando la comprensión dela variable diseño organizacional.

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

La encuesta es una de las herramientas de recolección de información más utilizadas, sin embargo, tiene riesgo a perder la validez por la cantidad de personas encuestadas. Dicha encuesta se estipula en cuestionarios de interrogantes con el objetivo de conseguir información de cada individuo.

En esta investigación se aplicó la encuesta a los colaboradores de restaurante Chefellas Pizzas y Más, con el fin de obtener información del diseño organizacional, la cual está elaborada con preguntas entendibles y que

proporcionan los datos necesarios para fortalecer la variable diseño organizacional. Anexo No 3

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

Es decir que la observación directa es cada vez más creíble ya que permite que la información sea más directa y confiable, siempre y cuando se realicen los procesos establecidos.

Esta investigación se aplicó instrumento de observación directa, ya que se elaboró una guía de observación, para obtener información sobre el diseño organizacional de Chefellas, este instrumento fue elaborado por parte de los investigadores con el objetivo de complementar y triangular la información recolectada por medio de la entrevista y encuesta. (Ver anexo no 3.)

Análisis de documentos: Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. (Bernal C. , 2010, pág. 194)

Esto quiere decir, que el análisis de documentos es una técnica que se basa en las fichas bibliográficas, en las cuales podemos recolectar información de diferentes autores y su propósito es analizar el material impreso.

Para la elaboración de esta investigación, se recolecto información de diferente fuentes bibliográficas en las cuáles fueron, monografías, tesis, se hizo uso de libros, portal digital de la UNAN Managua, para soportar con datos científicos la estructura de esta investigación, utilizándose en la elaboración de antecedentes, marco teórico y diseño metodológico.

Procesamiento de la información datos

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

Esto quiere decir que el procesamiento de la información consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) y su finalidad es generar resultados obteniendo datos agrupados y ordenados y tiene como finalidad obtener los resultados para el análisis de los objetivos de la investigación.

Esta técnica de gran importancia para el estudio, el procesamiento de la información, permite ordenar y agrupar los datos obtenidos de la población durante la investigación, de esta manera ayudará a realizar el análisis; según los objetivos de la investigación.

Variable:

Variable, es una cualidad, propiedad o característica de los “sujetos en estudio” que puede ser enumerado o medida y que varía de un sujeto a otro. Dicho de otra manera “factor que hace variar la situación del problema”. La variable es la base del problema, del objetivo y la hipótesis. (Rojas, 2002, pág. 42).

Lo antes mencionado se refiere que variable son las cualidades o características del objeto de estudio, en otras palabras, es un factor que hace variar el sujeto investigado, objetivos e hipótesis.

Las variables en la presente investigación son las generalidades de la empresa y el Diseño Organizacional, en las cuales se descomponen en variables y sub variables e indicadores de los cuales se tomarán diferentes escalas de medición, obteniendo la información necesaria para lograr los objetivos del estudio.

II. JUSTIFICACION

En el presente trabajo se investiga el sub-tema Diseño organizacional de la empresa Chefellas Pizzas y Más, en el departamento de Matagalpa, período 2021. El propósito de la investigación es analizar el diseño organizacional más adecuado para la empresa Chefellas Pizzas y Más del departamento de Matagalpa, con miras a ofrecerle perspectivas que les permitan superar los desafíos actuales.

Es importante definir el Diseño Organizacional en las pequeñas y medianas empresas, ya que contribuye a definir la estructura, procesos y procedimientos de trabajo para lograr las metas y objetivos de la organización. Se considera oportuno e indispensable analizar el diseño organizacional de la empresa Chefellas, en el departamento de Matagalpa, para identificar el Diseño Organizacional más adecuado según las características de la empresa.

Esta investigación, será relevante para la empresa Chefellas Pizzas y Mas Matagalpa, ya que contribuirá a mejorar el trabajo de manera organizada, división de trabajo, logrando los planes, metas y objetivos de la organización, de igual forma servirá como guía de evaluación para mejorar los puntos débiles y lograr un mejor funcionamiento con eficacia en las actividades, permitiendo al gerente tener una información más específica y detallada para tomar buenas decisiones.

Este trabajo, es de utilidad para estudiantes investigadores, docentes que brindan asignaturas de Técnicas de Redacción y Lectura, Metodología de la Investigación, Investigación Aplicada y Seminarios de Graduación, también este documento servirá como referencia de antecedentes para otros estudios.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar el Diseño Organizacional de la empresa Chefellas Pizzas y Mas del Departamento de Matagalpa periodo 2021.

3.2 Objetivos Específicos

1. Describir las generalidades de la empresa Chefellas Pizzas y Más en el Departamento de Matagalpa, periodo 2021.
2. Caracterizar el diseño organizacional de la empresa Chefellas Pizzas y Más en el Departamento de Matagalpa, periodo 2021.
3. Valorar el diseño organizacional apropiado para la empresa Chefellas Pizzas y Más en el Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

IV. DESARROLLO

Organización:

Es la acción o efecto de organizar u organizarse esto es disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, y forma de delegar facultades, el enfoque para mejorar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva un organización es una entidad social orientada a la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (Benjamin & Fincowsky, 2009, pág. 42)

La organización es la base esencial para que la empresa Chefellas Pizzas y Mas Matagalpa pueda estructurarse, delegar funciones, y establece un orden en las diferentes áreas de la empresa con el propósito mantener un diseño organizacional más adecuado y que más le convenga.

Importancia de la organización:

La organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia; suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzos reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad. (Munch, 2007, pág. 45)

La organización es sumamente importante para la empresa Chefellas Pizzas y Mas Matagalpa, debido a que favorece a que las actividades se puedan desempeñar eficientemente reduciendo esfuerzos, costos, tiempo, recursos y de esta manera incrementar la productividad y por ende sus ventas.

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. 49)

La reseña histórica de una organización es una narración que además de informar da valor a la empresa, de esta manera podemos conocer a cerca del origen de la empresa y sus perspectivas.

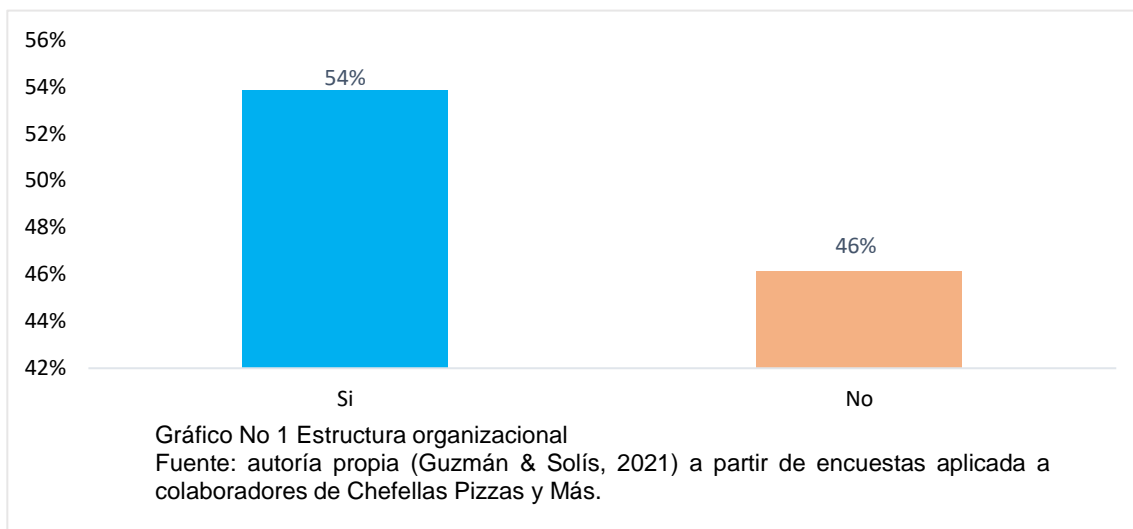
Reseña Histórica de Chefellas Pizzas y Más:

La empresa Chefellas Pizzas y Mas Matagalpa es una pequeña empresa, dedicada a la elaboración d productos alimenticios como: pizzas, pastas, carnes y mariscos; fue fundada por sus propietarios Yolanda Lanzas Benavidez y Jonathan González Lanzas madre e hijo, abrió sus puertas en Matagalpa el 10 de Noviembre del año 2016, sus propietarios han visto en Chefellas Pizzas y Mas la empresa una oportunidad más de crecimiento personal y profesional tanto para ellos como para sus colaboradores, promoviendo políticas inclusivas y beneficios para sus trabajadores.

4.1.2 Estructura de la organización

Estructura organizacional, es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. (Stoner Et, 2009, p. 345)

La estructura organizacional de la empresa es la coordinación, división y asignación de las actividades que se deben desarrollar en la organización.



Como se puede apreciar en el gráfico No. 1, el 54% de los colaboradores afirman conocer la estructura organizacional y el 46% expresan que no. En entrevista realizada al gerente, manifestó que la empresa Chefellas y Más, si cuentan con un organigrama. Sin embargo, no se evidencio por los investigadores el organigrama de la empresa.

En lo antes señalado la empresa Chefellas, Pizzas y Más, debe ubicar en un área visible su organigrama, ya que contribuye a mejorar la imagen de la organización, la división del trabajo, definir puestos de mando para que sus clientes y colaboradores conozcan el que hacer y la estructura organizacional.

4.1.3 Filosofía organizacional

La filosofía de la organización es en la cual formulan sus fundadores o creadores en razón de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias, mismos que representan los principios básicos de la organización, que distinguen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente. (Chiavenato, Gestion del talento Humano, 2009, p. 65)

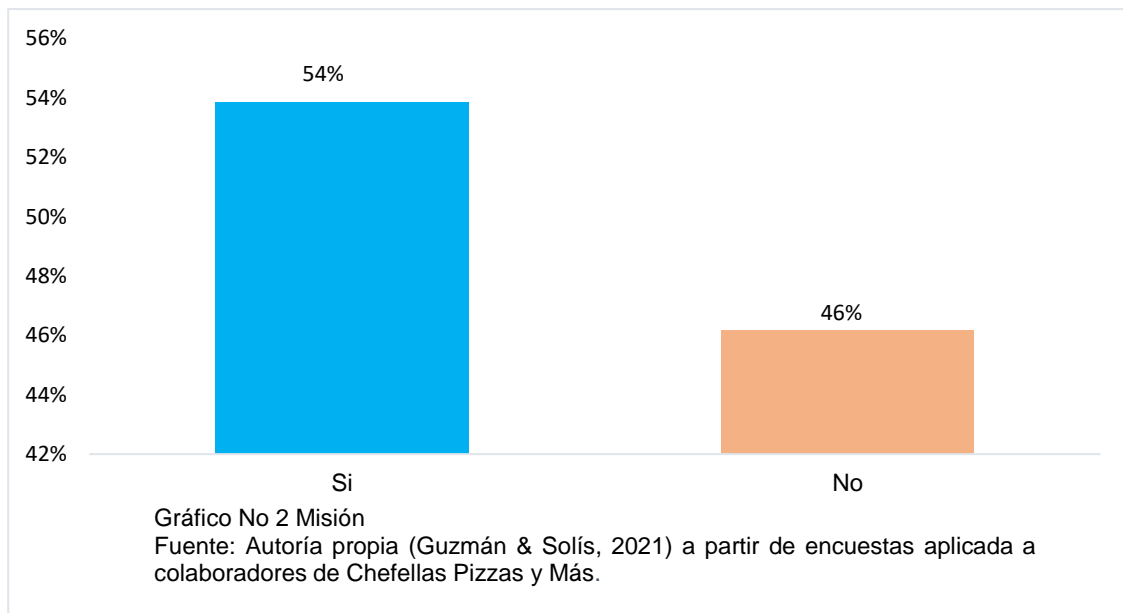
Según el autor, hace referencia a la formulación y creación de gestiones de acuerdo a sus creencias y valores que representan la parte principal de la organización tomando aspectos que la correspondan.

Este análisis con lleva a un mejor desempeño organizacional, con el fin de representar la ética y la calidad profesional que se tiene como empresa con la intención de darle respuesta a cada una de las necesidades de la población.

4.1.3.1 Misión

Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. (Chiavenato, Gestion del talento Humano, 2009, p. 64)

Según lo citado por el autor la misión es lo que pretende ser la organización a futuro y porque fue creada la organización, y en lo que se pretende convertir la empresa a largo plazo es por lo cual se crea una empresa donde dan a conocer a la sociedad incluyendo la representación general de la organización sus funciones y objetivos.



Como se puede evidenciar en el grafico N 2 el 54% de los colaboradores conocen la misión y el 46% expresan que no. En la entrevista realizada al gerente, afirmo que si cuentan con una misión elaborada. De igual manera se

observó que la empresa no tiene su misión debidamente visible en su local, ni debidamente estructurada.

La misión de la empresa es:

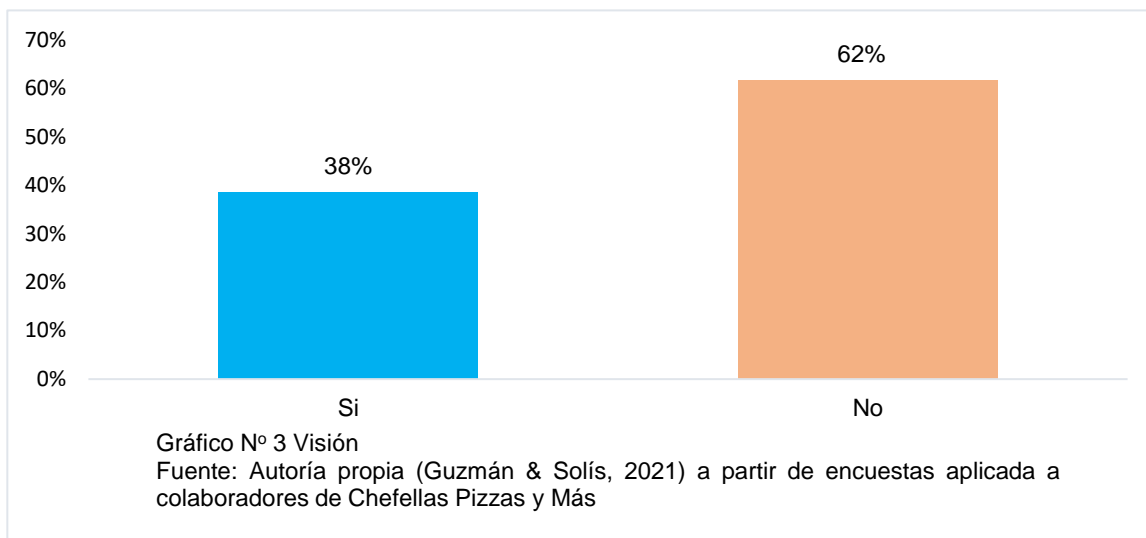
“Hacer feliz a la gente brindándole un servicio de primera con un producto de calidad, innovador, y sabroso.”

En lo antes señalado la empresa Chefellas Pizzas y Más, cuenta con una misión definida pero no se encuentra visible para empleados y público en general, es importante que la empresa coloque su misión en un área visible y estratégica del local, donde tanto como clientes y colaboradores puedan visualizarlo fácilmente, ya que refleja en lo que se pretende convertir la empresa a largo plazo.

4.1.3.2 Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2009, p. 67)

El autor expresa que la visión, es la representación de la empresa de sí misma, tiene que tener un plan de trabajo a futuro definiendo un proyecto a seguir con actividades y funciones que permitan subsanar las faltas de los clientes y así alcanzar los objetivos propuestos.



Como se puede apreciar en el gráfico No. 3, refleja que un 38% conoce la visión de la empresa mientras el 62% no.

En la entrevista realizada al gerente, expresa que, si existe una visión elaborada de forma escrita en la empresa, pero afirma que no está debidamente visible.

En la observación obtenida por los investigadores, se evidencia que la visión si está debidamente elaborada por escrito, pero no está debidamente visible.

La visión de la empresa es:

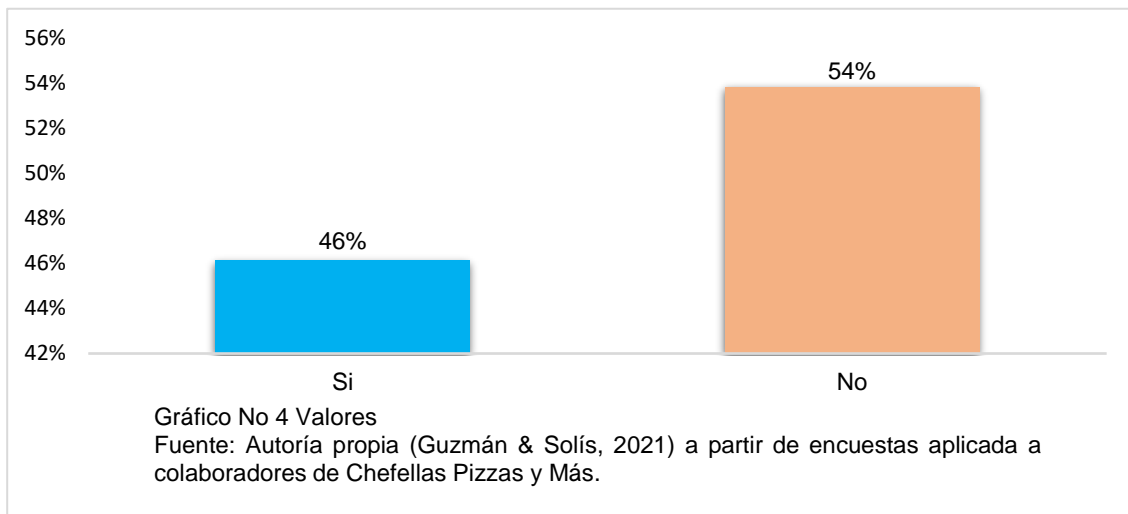
“Ser conocidos como un restaurante líder a nivel nacional, manteniendo la excelencia en nuestros procesos y el trabajo en equipo.”

Como se aprecia, en lo antes señalado la empresa Chefellas Pizzas y Más, cuenta con una visión estructurada pero no se encuentra debidamente visible, es importante que la empresa ubique en un área visible y estratégica del local su visión, ya que se eso es una base fundamental que manifiesta sus propósitos y objetivos hacia los trabajadores y clientes.

4.1.3.3 Valores

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. (Chiavenato, Gestion del talento Humano, 2009, p. 66)

El autor se refiere, a la creencia que determina la formación de una persona, sobre lo que se puede hacer o no, como organización permiten ciertos valores que definen las normas y comportamientos de los individuos que la integran.



Como se puede apreciar en El grafico No. 4, indica que el 46% de los colaboradores conocen los valores de la empresa en cambio el 54% no. En la entrevista realizada al gerente afirma que la empresa si tiene valores establecidos, por lo que no es coherente expresado con la mayoría de los colaboradores, puesto que es evidente que la mayoría de ellos no conocen los valores de la empresa.

Valores de Chefellas Pizzas y Más:

- ✓ Honestidad

- ✓ Dedicación
- ✓ Pasión por lo que hacemos
- ✓ Perseverancia

En la observación obtenida por los investigadores, se evidencia que la empresa si tiene valores establecidos, pero no están debidamente visibles.

Por consiguiente, la empresa Chefellas Pizzas y Más, posee valores establecidos, pero estos no están debidamente visibles para los colaboradores y clientes. Por tanto, es importante para la empresa ubicar sus valores en un área debidamente visible, ya que estos ayudan a determinar el comportamiento individual de los colaboradores y de la organización en general dándole prestigio a la empresa.

4.1.4 Clasificación de las Empresas

Según el arto. 3 del reglamento la ley 645, ley de fomento de las micro-pequeña y mediana empresa, estas se clasifican conforme a los parámetros indicados en la siguiente tabla. (Nic, 2008)

Variable	Pequeña empresa	Mediana empresa
Número total de trabajadores	6-30	31-100
Activos totales en Córdobas.	hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas totales anuales (Córdobas)	Hasta 1 millones	hasta 9 millones

Tabla No. 01 Clasificación de las PYMES

Fuente. (Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, Reglamento, Arto N° 3, 2008)

Lo antes señalado, refiere a que se clasifica a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tomando en cuenta el número de trabajadores, los activos totales y las ventas totales anuales.

Por tanto según la ley No 645 la empresa Chefellas Pizzas y Mas Matagalpa se clasifica como pequeña empresa, ya que los colaboradores totales de la empresa son 13 personas, además de sus activos y sus ventas anuales coinciden con los indicadores reflejados en la tabla de clasificación de las PYMES.

Según la clasificación de las PYMES, está definida por ciertos criterios establecidos por la ley 645, donde se tiene que tomar en cuenta el número total de trabajadores, el activo total de la empresa y las ventas totales anuales que esta realiza, todos estos parámetros son los que se tienen que considerar para determinar, si una organización es pequeña o mediana empresa, por lo tanto en la actualidad es importante esta clasificación que hace el estado, debido a que se tiene mejor control y desarrollo de los negocios.

En la encuesta realizada a los colaboradores el 100% afirman que en el restaurante laboran de 6 a 30 colaboradores, expresando todos los colaboradores que cuentan con 6 trabajadores activos, (ver anexo N° 5).

En la entrevista con el gerente, expreso que la empresa está conformada por 13 colaboradores y los activos de la empresa están definidos de 200 mil hasta 1.5 millones y sus ventas van en un rango entre 1 a 9 millones anuales.

Por cuanto a lo observado, se puedo confirmar que la cantidad de colaboradores de la empresa es de 13.

4.1.5 Descripción de procesos claves

Constituye una herramienta operativa útil de trabajo puesto que sirve de apoyo para el cumplimiento de responsabilidades y tareas asignadas en cada puesto+++++.3 de trabajo con respecto a los procedimientos administrativos, describe las actividades más rutinarias que forman parte de las operaciones diarias de la organización. (Zapata & Hernández, 2017, pág. 288)

Los autores hacen referencia en que la descripción de procesos claves es una herramienta que sirve de apoyo para el cumplimiento de las responsabilidades y tareas; este describe las actividades más rutinarias que forman parte de las PYMES.

A través de las encuestas aplicadas a los colaboradores el 100% afirman que, si participan en los procesos claves de la empresa Chefellas Pizzas y Mas, desde su puesto de trabajo; puesto que afirman que cada uno conoce sus responsabilidades y tareas asignadas (Ver anexo No 6). De esta manera en la entrevista aplicada, al gerente expresa que los colaboradores si participan en los procesos claves, desde sus puestos de trabajo, afirma también que los colaboradores están informados e integrados en estos procesos.

De igual manera, se evidenció por los investigadores que la empresa si realiza los procesos claves.

De acuerdo con lo antes señalado sobre procesos claves, se puede decir que la empresa Chefellas Pizzas y Más, si realizan los procesos claves y que si involucran a sus colaboradores es la realización de estos procesos. Es importante que la empresa promueva y motive constantemente a sus empleados a participar en estos procesos de la empresa.

4.1.6 Proceso Administrativo

Constituye un conjunto de tareas administrativas y/o operativas llevadas a cabo de forma ordenada o secuencial por uno o varios puestos de trabajo; está dirigido a precisar de forma clara y concisa la manera de hacer determinada actividad y está dirigido al logro de los objetivos. (Zapata & Hernández, 2017, pág. 275)

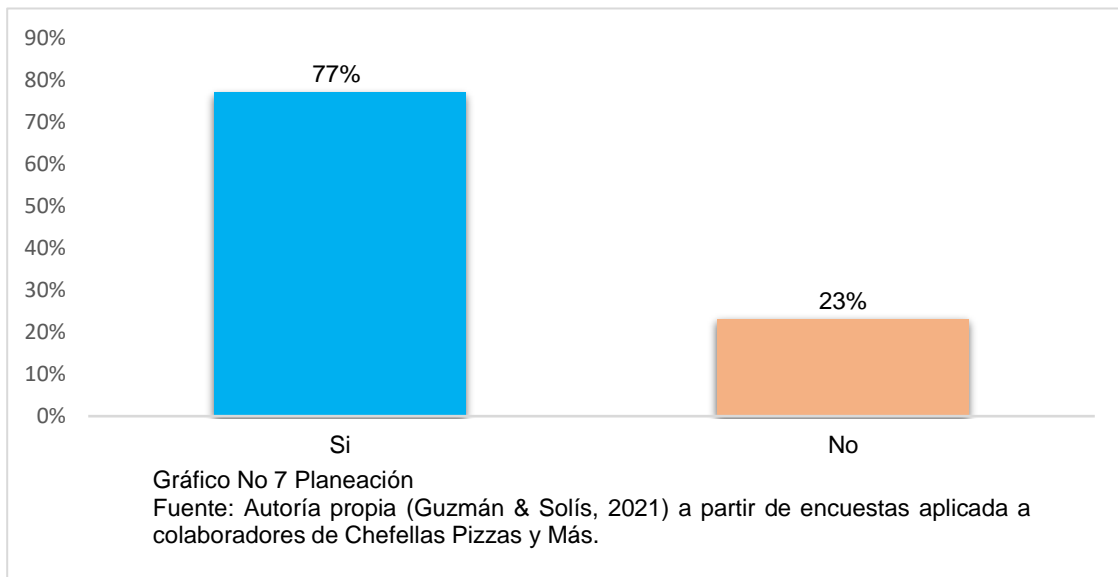
Es decir que constituye las tareas llevadas a cabo de forma ordenada y secuencial, tanto administrativo como operativo y que está dirigido para precisar de forma clara y concisa la forma en que se realizan las actividades, para lograr los objetivos.

En la actualidad el proceso administrativo y operativo sirve para llevar a cabo las tareas de forma ordenada y secuencial, ayuda a las empresas a precisar de forma clara y concisa la forma de realizar las actividades para de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos de ellas.

Planeación:

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

De acuerdo a lo antes citado, se puede decir que la planeación es la parte donde se definen los objetivos de la organización; también es en esta etapa donde se crean estrategias para alcanzar esos objetivos planteados y se desarrollan los planes para implementar las estrategias.



En el gráfico No 7, se puede apreciar que el 77% de los colaboradores participan en la elaboración de planes de la empresa, en cambio el 23% difiere que no, lo cual lleva a pensar que no todos los colaboradores son tomados en cuenta. En la entrevista realizada al Gerente, afirma que los colaboradores si son tomados en cuenta en la elaboración del (POA) planes operativos anuales. Por tanto, se puede observar que su opinión no toda coincide con la de sus colaboradores.

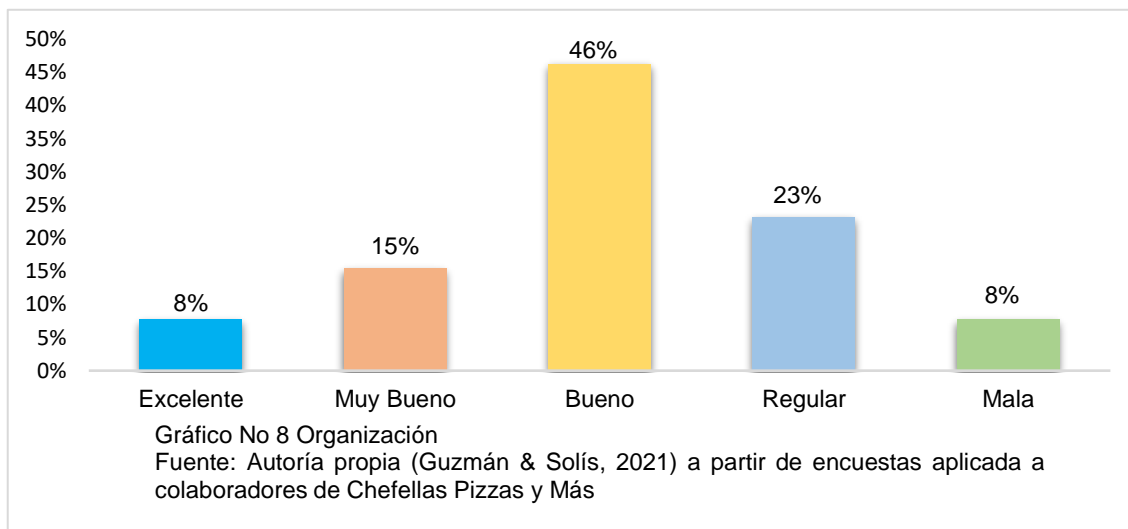
Al realizar la observación por los investigadores, se evidencia que la empresa Chefellas Pizzas y Más, elabora planes operativos, de marketing y financieros, pero estos no están debidamente estructurados.

Se puede decir, de acuerdo a lo antes señalado que la empresa si elabora planes, pero cabe mencionar que sería importante que la empresa formule adecuadamente y plasme en documentos escritos dichos planes, ya que esto ayudaría a una mejor ejecución de las actividades a realizar dentro de la empresa.

Organización:

Es la acción o efecto de organizar u organizarse esto es disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, y forma de delegar facultades, el enfoque para mejorar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva un organización es una entidad social orientada a consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (Benjamin & Fincowsky, 2009, pág. 42)

Según el autor señala que la organización es el número de actividades, tareas y funciones que forman parte del proceso administrativo junto a una representación estructural definida y organizada con el fin de ejecutar las metas.



Con los resultados obtenidos del grafico No 8, indica que el 46% de los colaboradores valora la organización de la empresa buena, el 23% la valora como regular, el 15% considera que es muy buena, el 8% la considera excelente, mientras que un 8% la considera mala.

De igual manera, lo indicado por los colaboradores no todos coinciden con la entrevista aplicada al gerente, puesto que por lo general no todos manejan los temas de la organización, según lo expresado por el gerente asegura que los recursos materiales los mantienen bien organizados, tanto como en físico como en digitales, en donde cada venta se compara con lo que fue facturado en sistema, de esta manera validan la salida de producto diario; también expreso que Recursos Humanos son organizados, ya que a través de bases de datos, donde tienen información de los procesos de reclutamiento e inducción, por otro lado también comenta que tiene procesos de capacitaciones anualmente en las áreas de servicio al cliente y cocina.

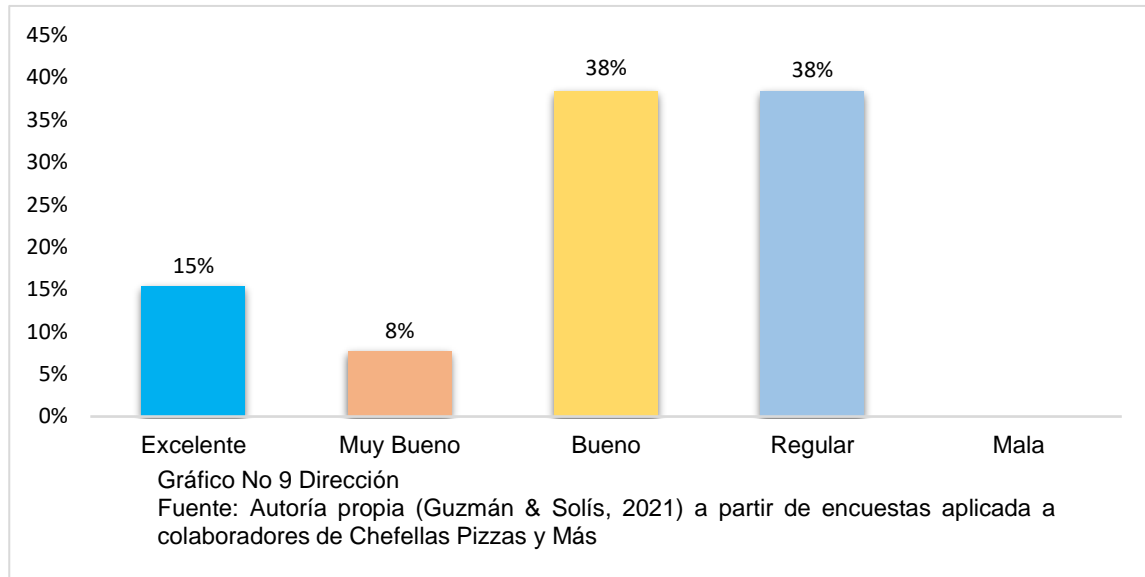
Se logra evidenciar por los investigadores, que la empresa si realiza sus procesos de organización como lo comento el gerente.

La empresa cuenta con una organización de recursos materiales y humanos, lo que esto conlleva a tener buenos procesos de controles de la organización, por otra parte, se aconseja involucrar más a sus colaboradores en las actividades de la organización, para que estos tengan conocimientos de todos sus procesos para aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Dirección

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

La dirección es la fase en donde se ejecutan los planes de la empresa aquí se comunica y supervisan las actividades para alcanzar las metas de la organización.



En el gráfico No 9, se puede observar que el 38% de los colaboradores afirman que la dirección de la empresa es buena, el 38% considera que es regular, el 15% expresan que es excelente y el 8% que es muy buena.

Según la entrevista aplicada al gerente de la empresa, difiere que la dirección de la empresa es excelente y según los datos reflejados en el gráfico no es coherente con la opinión de la mayoría de los colaboradores, ya que la mayoría de ellos son menores a seis meses de colaborar en la empresa.

De igual manera, se evidenció por los investigadores que la empresa cuenta con una buena dirección al momento de supervisar las actividades que se van a realizar.

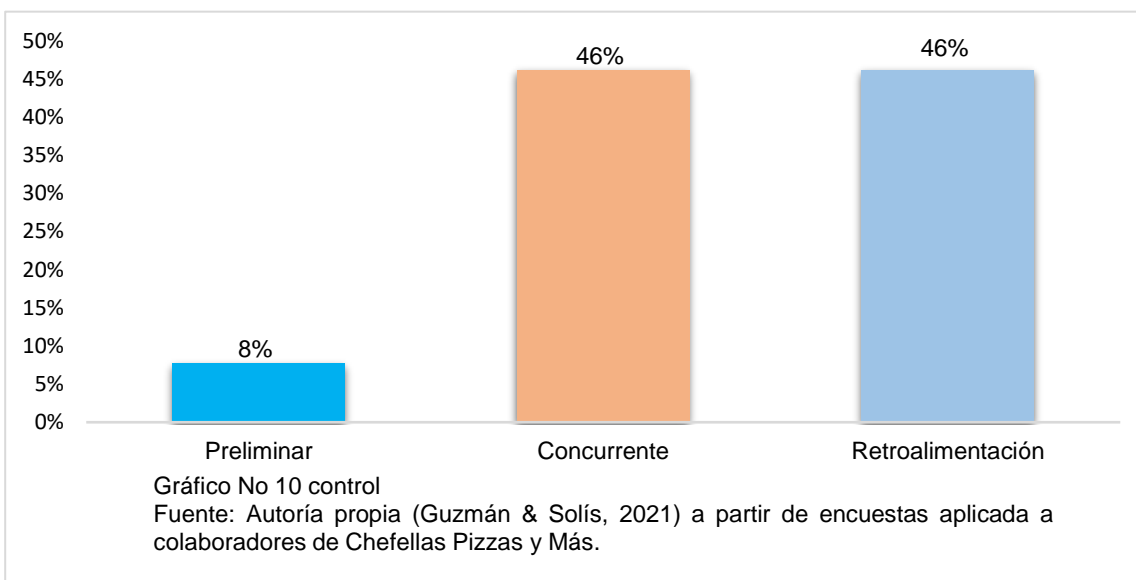
Por tanto, se puede decir que la empresa implementa una buena dirección al momento de ejecutar y coordinar las actividades que se realizarán para la ejecución de los planes. Pero es necesario que el gerente de la empresa esté más pendiente del desarrollo e integración de los recursos, para que el trabajo y

el cumplimiento de metas sea más efectivo y productivo para lograr sus metas y objetivos.

Control

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

El control es una etapa del proceso administrativo muy importante ya que en esta etapa se corrobora si todas las actividades se desarrollaron en conformidad con el plan adoptado en la primera etapa, el control tiene por objetivo ver los errores y rectificarlos en el momento adecuado para evitar la pérdida de tiempo y recursos.



Según el gráfico No 10, se puede observar que el 46% de los colaboradores coinciden que se aplica un control preliminar y un concurrente y un 8% considera que es preliminar. Según la entrevista aplicada al gerente de la empresa, expresa que se aplica un control más exigente en la parte financiera e inventario. El tipo de control aplicado es control de retroalimentación del cual solo un 46% afirma que es verdad, el control concurrente es aplicado más al área de

cocina donde supervisan las actividades diarias dirigidas por un chef, el control preliminar da lugar en el comienzo de nuevos proyectos.

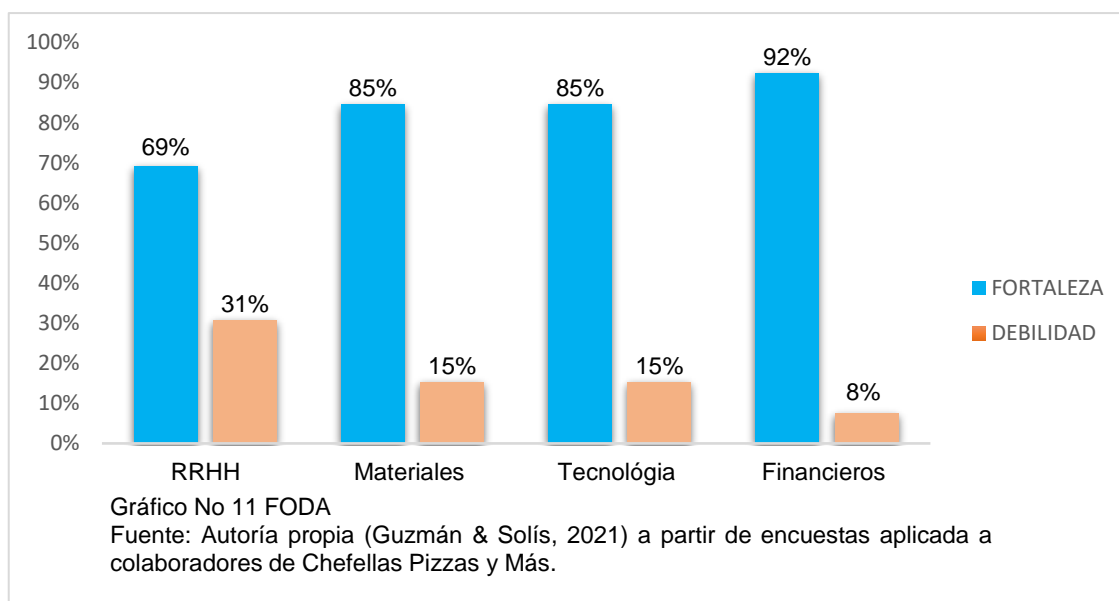
De igual manera, se observó que la empresa emplea un control concurrente, debido a que se supervisa que las actividades se desarrollen conforme a las normas.

Por tanto, se puede decir que la empresa aplica un control concurrente, ya que está apegada a que las actividades, se realicen de acuerdo a las normas establecidas, pero es importante que la empresa aplique además el control de retroalimentación para dar seguimiento los procesos con los resultados obtenidas en los procesos que realizan todos los recursos de la empresa.

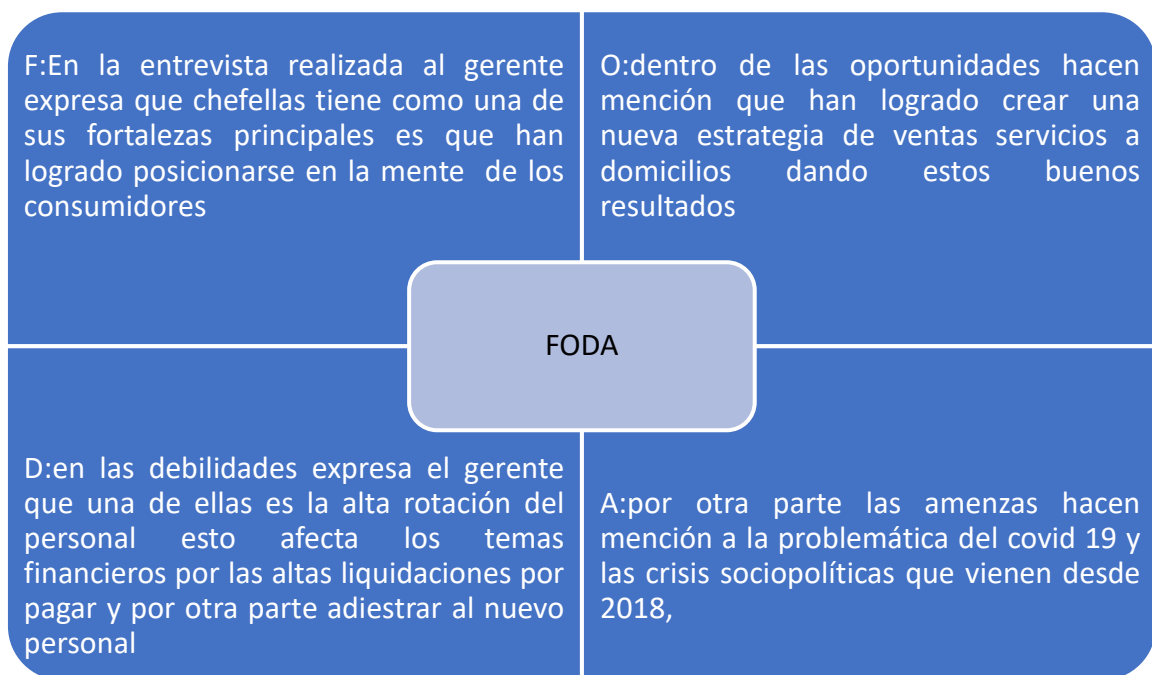
4.1.7 Análisis FODA.

El diagnóstico institucional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operaciones reales de una organización, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. (Mendoza, 2009, pág. 23)

El autor define el análisis FODA como un método para evaluar, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.



Según el gráfico No 11, el 69% de los colaboradores afirman que los recursos humanos de la empresa son una fortaleza, y el 31% dicen que no, el 85% de los encuestados consideran que los recursos materiales son una fortaleza y el 15% lo consideran una debilidad, en los recursos tecnológicos el 85% como fortaleza y el 15% como debilidad, y en los recursos financieros 92% afirman que la empresa cuenta con un buen capital de trabajo y el 8% consideran como debilidad.



Por parte de los investigadores no se evidenció que tengan el FODA visible.

En lo antes señalado la empresa Chefellas está bien estructurada con su análisis FODA, sin embargo, deberían de tener en físico y para su elaboración deberían de tomar opiniones de los colaboradores.

4.2 Diseño Organizacional

Es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. (Hitt, J, & Porter, 2006, pág. 230)

Según lo citado por el autor el diseño organizacional evalúa las estrategias de la organización y de esa manera determinar una estructura organizacional apropiada.

En la actualidad el diseño organizacional es muy importante para las PYMES, ya que este ayuda a evaluar las estrategias de las organizaciones, además que es una herramienta que favorece a determinar una estructura organizacional adecuada para que las empresas puedan organizarse mejor.

4.2.1 Tipos de diseño organizacional

4.2.1.1 Enfoque clásico

“Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico, pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales”. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 355)

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, explican que las PYMES con una estructura jerárquica predisponen a que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización para lograr cumplir sus objetivos.

En la encuesta aplicada a colaboradores de la empresa, se observa que el 100% de ellos difieren que la empresa establece Normas, Reglas y Políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo (Ver anexo No 7).

Según la entrevista aplicada al gerente, afirma que si se establecen Normas, Reglas y Políticas las cuales ayudan a mantener la eficiencia y eficacia dentro la empresa, lo que es coherente con lo expresado por los colaboradores

De acuerdo a lo observado por los investigadores, se puede decir que la empresa aplica Normas, Reglas y Políticas, las cuales se encuentran escritas y lo cual ayudan para lograr la excelencia en cada área de la empresa.

Las Políticas y Normas de la empresa Chefellas Pizzas y Más:

1. Reglamento interno de trabajo.
2. Código del trabajo vigente.
3. Normativa técnica obligatoria nicaragüense para manipuladora de alimentos.
4. Ley 618, ley de higiene y seguridad del trabajo.

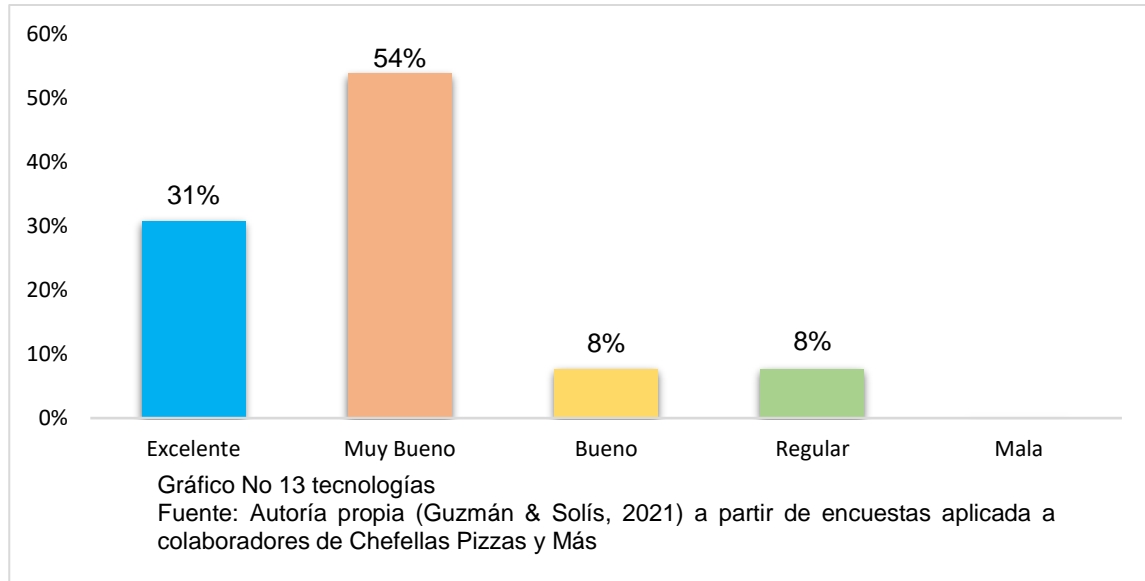
Normas de seguridad de Chefellas Pizzas y Más: Se aplican las normas de seguridad descritas en la ley 618 Ley de higiene y seguridad del trabajo, así mismo se llevan indicadores diarios de seguridad de los colaboradores, se cuenta con un botiquín de primeros auxilios; así mismo se forman comisiones mixtas de higiene y seguridad que trabajaran planes de seguridad ocupacional, incluyendo temas ergonómicos.

Por tanto, se puede decir que la empresa establece normas y políticas para velar por la seguridad de los clientes y colaboradores de su empresa, sin embargo, es importante que la empresa siga trabajando bajo reglas y políticas de higiene y seguridad para mantener los mismos estándares de calidad.

4.2.1.2 Enfoque tecnológico

Se refiere a los procesos de trabajo, las técnicas, las máquinas y las acciones empleadas para transformar los insumos organizacionales (materiales, información, ideas) en productos (bienes y servicios). (Richard L. Daft, 2015, pág. 253)

Según Richard, el enfoque tecnológico va de la mano con todas las áreas de la empresa las acciones empleadas, es decir que se refiere a cada proceso que lleva acabo la organización.



En el gráfico No 13, se observa que el 31% de los colaboradores afirman que la tecnología ocupada en la empresa es excelente para garantizar los productos y servicios, el 54% refleja que la tecnología es muy buena, el 8% comenta que es buena la tecnología usada en la empresa y por otro lado de la población mencionan que es regular.

En la entrevista aplicada al gerente, expresa que, si utilizan tecnología en la empresa en todas sus áreas, especialmente en la creación de una App.

Se observó y de tal manera se pudo confirmar que, si utilizan tecnología en la empresa, en donde se observó el uso de una App, pero cabe mencionar que el público no está muy informado con el uso de esta aplicación.

Por consiguiente se evidencia, que la empresa Chefellas Pizzas y Más, si aplica el uso de tecnologías en sus instalaciones para diferentes procesos operativos y administrativos que realiza, en uno de ellos es la parte que se puede hacer tu pizza desde cero por medio de una App, pero es importante que la empresa debería crear una estrategia de publicidad que permita dar a conocer

esta App a todo el público en general, para que el público haga uso de ella y de esta manera se puedan incrementar sus ventas aún más.

4.2.1.3 Enfoque ambiental

“Tom Burns y G.M. Stalker lograron desarrollar un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño, logrando diferenciar dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.” (Briceño & Galvez, 2017, pág. 26)

Tom Burns y G.M. Stalker, explican que las organizaciones incorporan el enfoque ambiental en las empresas es para estudiar su entorno dentro de la organización y fuera de ella, pero que a su vez determina la existencia de un enfoque mecanicista y otro orgánico.

Según los autores el enfoque ambiental permite que las PYMES integren estrategias de aprendizaje que faciliten la información para cada colaborador de la empresa.

4.2.1.4 Reducción de tamaño

Según (Greenhalgh y col., 1988; West, 200) Métodos o estrategias que acompañan a la reducción de plantilla. Estas estrategias van desde las que se basan en un menor control organizacional, reducciones progresivas, y con pocos efectos sobre los empleados, hasta aquellas que con llevan un alto control empresarial o gerencial, se llevan a cabo con rapidez y sin previo aviso y resultan tremendamente devastador y traumáticas para los, (Jimenez Jimenez Cristobal, Sanchez Laguna Jose Luis, 2005, pág. 189)

De acuerdo con lo antes citado, son estrategias para reducir de planilla que van desde subordinados hasta altos mandos jerárquicos de la empresa.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a trabajadores de la empresa Chefellas Pizas y Más, se puede observar que el 100% de ellos difieren que la empresa no ha reducido su personal durante estos años de crisis y pandemia. (Ver anexo No 8)

Según la entrevista aplicada al gerente, afirma que la empresa no ha reducido su personal debido a que en estos últimos años de crisis sociopolítica y de pandemia, sus materias primas disminuyeron sus costos y se modificaron las horas extras se disminuyeron para evitar despedir al personal, por esta razón no se ha llegado a reducir el personal.

Por tanto, según lo observado por los investigadores se pudo evidenciar que la empresa no ha reducido personal desde el año 2018, es coherente con lo expresado con el gerente.

Por consiguiente, se puede observar que la empresa Chefellas Pizzas y Más, ha mantenido su personal a través de la implementación de estrategias, es importante que la empresa cree nuevas estrategias para seguir manteniendo su personal en tiempos difíciles para su negocio y estén preparados a los cambios futuros.

4.2.2 Parámetros de diseño según su finalidad

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

El diseño de cargos es la especialización del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2001, pág. 291)

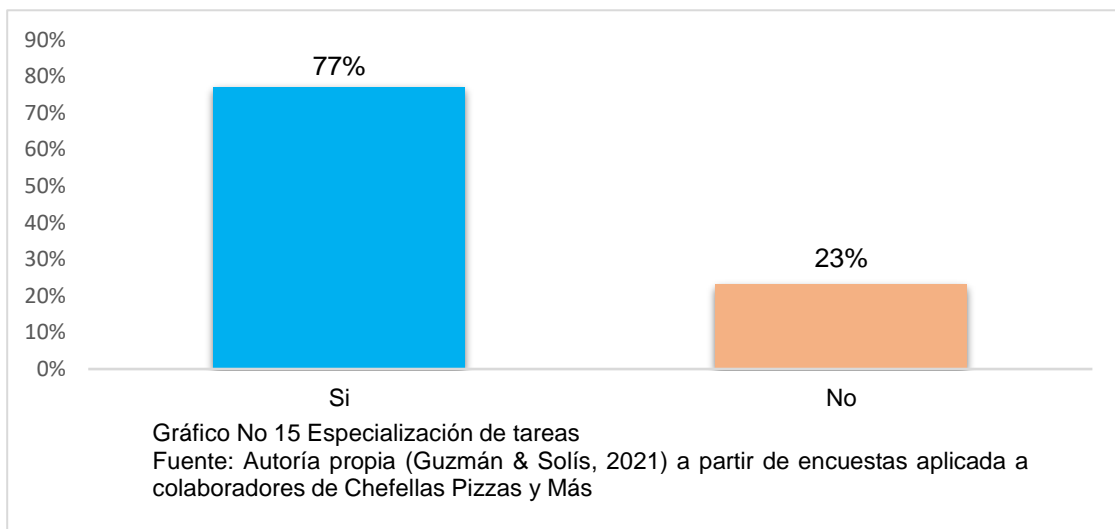
El diseño de cargos se basa en la especialización del contenido de los métodos en que se debe trabajar, con el objetivo de cumplir los requisitos del colaborador. Este diseño representa un modelo que los administradores deben seguir para realizar la asignación de cargos individuales y estos puedan coordinarse con departamentos y organizaciones.

Es importante para las PYMES, aplicar estos mecanismos siendo así, permite que la organización tenga mejor definidas sus estructuras, dando una ventaja respecto a que le permitirá obtener un recurso humano más adecuado para la organización, bajo su estructura organizativa.

4.2.2.1.1 Especialización de tareas

La especialización de tareas, responde a una descomposición del trabajo en múltiples actividades asignadas de manera única a cada cargo o puesto de trabajo. Ello conduce a trabajos limitados y con cualificaciones únicas que en ocasiones pueden acarrear manejos inadecuados de la incertidumbre. En estos casos, se justifica una supervisión estricta o niveles elevados de centralización (Zapata & Hernández, 2017, pág. 31)

El autor hace referencia a la distribución de tareas que se le asignan de manera recta y específica a cada uno de los empleados en las diferentes áreas de trabajo, supervisando de manera estricta y constante el cumplimiento de estos.



Como se aprecia en el gráfico No 15, de acuerdo a encuesta aplicada a colaboradores el 77% expresan que si realizan una tarea específica dentro de los

procesos que llevan a cabo dentro de la empresa mientras que un 23% dice que no.

Según la encuesta aplicada al gerente de la empresa, afirma que si asignan tareas específicas a los empleados; pero establecidos formalmente no solo existe una descripción de puesto, por eso su respuesta coincide con la opinión de los colaboradores, ya que parte de ellos difieren que no realizan una tarea en específico.

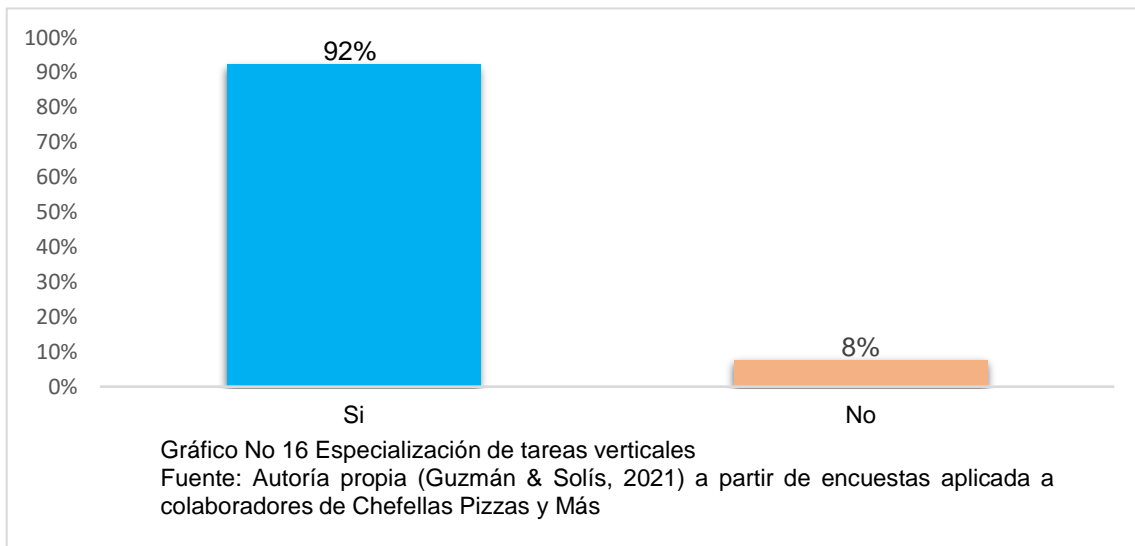
De acuerdo a lo observado por los investigadores la empresa Chefellas Pizas y Mas, solo cuenta con un manual de funciones para el personal administrativo y al personal operativo solo se le asignan las tareas en la descripción de su puesto.

Por tanto, es importante que la empresa elabore un manual donde estén plasmadas las tareas específicas de cada puesto de trabajo tanto administrativo como operativo; de esa manera lograr un mejor control en las actividades desarrolladas individualmente y se logre una mejor realización de los procesos.

4.2.2.1.2 Vertical

Es producto de la incorporación de unidades orgánicas, ya sea para satisfacer un requerimiento funcional de la organización o en respuesta a la necesidad de mayores puntos de control y supervisión. Esta situación puede traer como consecuencia, la incorporación de nuevos niveles de jerarquía a la estructura organizativa, produciéndose, de este modo, los distintos grados de autoridad-subordinación de las unidades y la definición de las líneas de mando. En este sentido, mientras más niveles hay en la estructura organizativa, mayor será su grado de diferenciación vertical. (Zapata & Hernández, 2017, pág. 82)

Esto quiere decir, que es la representación de unidades orgánicas que satisfacen un deseo o un requerimiento funcional de la empresa o por alguna falta de puntos de control y supervisión, incorporando nuevos niveles de forma que los niveles más altos son de diferenciación vertical.



Según la encuesta aplicada a los colaboradores, como se observa en el gráfico No 16, el 92% de ellos conocen los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa, mientras que el 8% difiere que no.

De acuerdo, a la entrevista realizada al gerente afirma que su empresa si cuenta con una jerarquía estructurada, la cual está compuesta por: Gerente Administrativo, Recursos Humanos, Contabilidad, Inventario y las Unidades Gerenciales Básicas (UGB's).

Se observó por parte de los investigadores que la empresa si cuenta con una jerarquía estructurada, pero esta no está debidamente visible para los empleados.

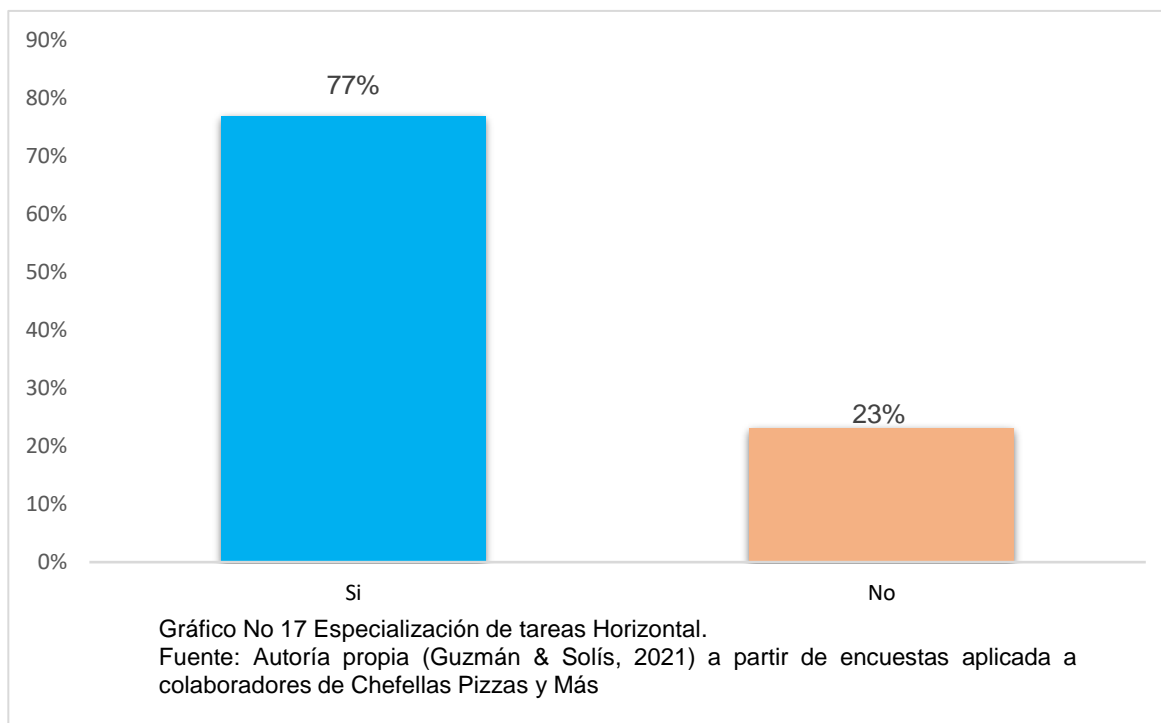
De acuerdo con los resultados se puede decir que la empresa, si tiene sus niveles jerárquicos estructurados, pero es importante que la empresa de a conocer de manera formal a todos sus empleados esta estructura.

4.2.2.1.3 Horizontal

Se fundamenta en el principio de división del trabajo. Se agrupan las actividades comunes y especializadas en distintas unidades orgánicas y puestos de trabajo, donde de manera coordinada e integrada se busca alcanzar los objetivos organizacionales. Responde esto principalmente a una necesidad

funcional estratégica, táctica, técnica y operativa de la empresa. (Zapata & Hernández, 2017, pág. 83)

Esto quiere decir que se establece en el inicio de la división de trabajo donde se agrupa las tareas de las unidades orgánicas y áreas de trabajo en el cual clasifica e integra alcanzar las metas.



En el gráfico No 17, se observa que el 77% de los colaboradores afirma que la empresa contiene diferentes especialidades mientras que el 23% afirma que no.

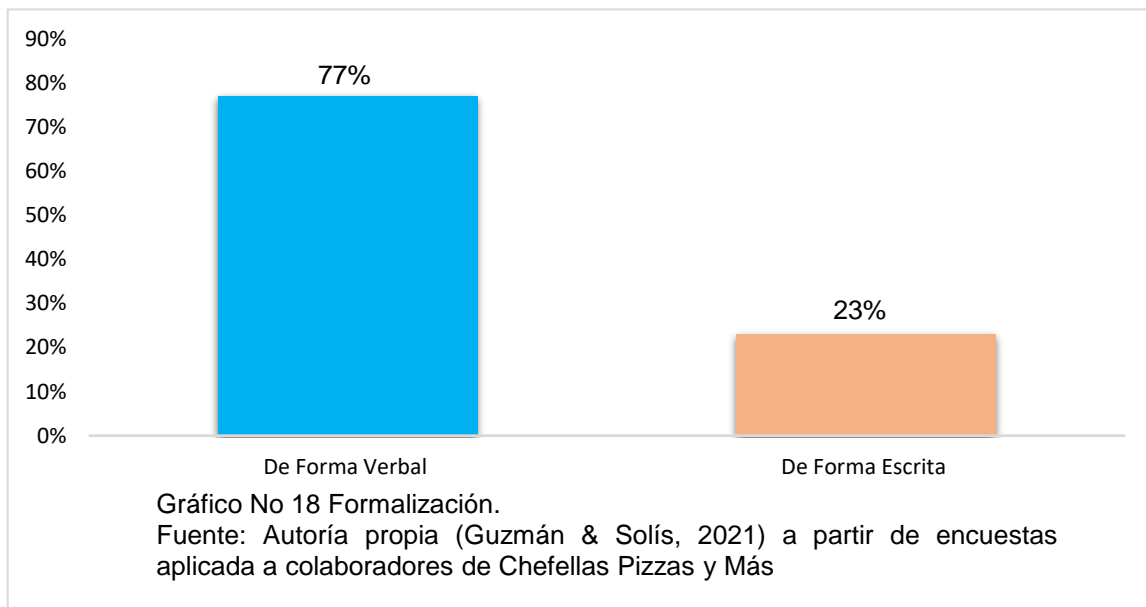
Según encuesta aplicada al gerente de la empresa, expresa que la empresa si dispone de diferentes especialidades, pero difiere que las especialidades administrativas, no laboran en las instalaciones de la empresa, por otra parte, en las instalaciones de chefellas laboran algunas especialidades de las que se toma la encuesta las cuales son pizzeros, bartender, chef, de acuerdo a eso su respuesta coincide con el 23% desconozca estas especialidades.

De acuerdo a la observación por parte de los investigadores se evidencia que en la empresa si existen diferentes especialidades, lo cual ayuda a aumentar su productividad, pero es importante que la empresa divida eficientemente sus áreas para lograr los objetivos planeados.

4.2.2.1.4 Formalización

La formalización de los sistemas administrativos de la organización se logra mediante el Manual de Organización y el Organigrama cuando se trata de la estructura organizativa, y del Manual de Normas y Procedimientos y el Flujo grama cuando nos referimos a los procedimientos administrativos (Zapata & Hernández, 2017, pág. 28)

El autor hace referencia a la composición de trabajo de los empleados verificando a través de manuales de funciones y estructura organizacional los procedimientos administrativos.



Como se aprecia en el gráfico No 18, de acuerdo a la encuesta aplicada a colaboradores se puede observar que el 23% de ellos difieren que las funciones y procedimientos del puesto que desempeñan se las dan a conocer de forma escrita, mientras que el 77% dice que es de forma verbal.

Según la encuesta aplicada al gerente de la empresa, afirma que las funciones y procedimientos a desempeñar, se dan a conocer a través de la descripción de puestos, manual de procesos y manual de operaciones, lo que no es coherente con las respuestas de todos los colaboradores, porque algunos solamente les dan a conocer sus funciones de forma verbal.

De acuerdo a la observación, realizada por los investigadores se evidencio que la empresa solo cuenta con un manual de funciones para el personal administrativo y manual de procedimiento para los de cocina, cabe mencionar que no se observaron los otros documentos descritos por el gerente.

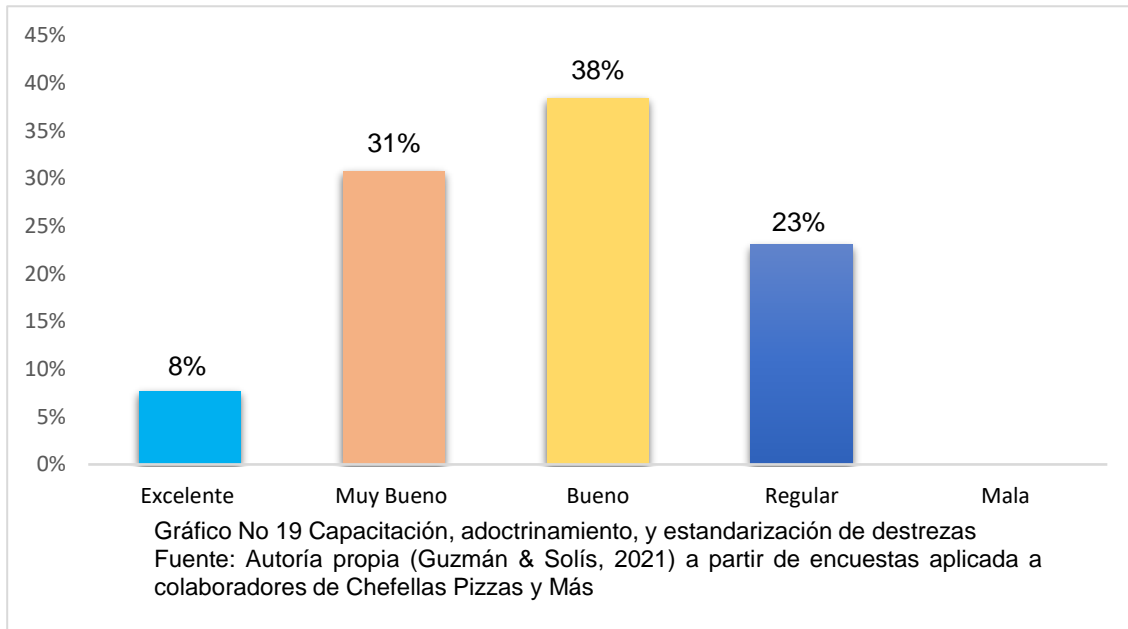
Por consiguiente, la empresa Chefellas Pizzas y Más, posee un manual de funciones, pero este manual solo describe las funciones de los principales ejecutivos, y los del área de cocina, sería importante que la empresa integre en ese manual las funciones de cada uno de los colaboradores operativos, porque de esta manera se obtendría un mejor resultado, con eficiencia y calidad en el cumplimiento de los procesos asignados a cada trabajador.

4.2.2.1.5 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas

La Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato;Idalberto, 2008, pág. 386)

La capacitación es unos procesos en el cual se adoctrina al colaborador para mejorar su rendimiento y habilidades con el objetivo que desarrollen sus habilidades para llegar a alcanzar su máximo desarrollo en función del cumplimiento de metas y objetivos.



Como se aprecia en el gráfico No 19, según la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa, que el 38% expresa que la capacitación y la estandarización es buena, el 31% dice que es muy buena, un 23% difiere que es regular y un 8% que es excelente.

Según lo expresado, por el gerente a través de la entrevista dice que la empresa Chefellas Pizzas y Más, cuenta con un procesos de capacitación y estandarización, en donde capacitan al personal a través de instituciones como el INTAE Y EL INTUR, con respecto a atención al cliente y manipulación de alimentos, refiere que en ese proceso se les hace la inducción y se les da a conocer el reglamento interno de la empresa y la estandarización se realiza de manera que los procesos sean de calidad, reduciendo actividades innecesarias y los costos.

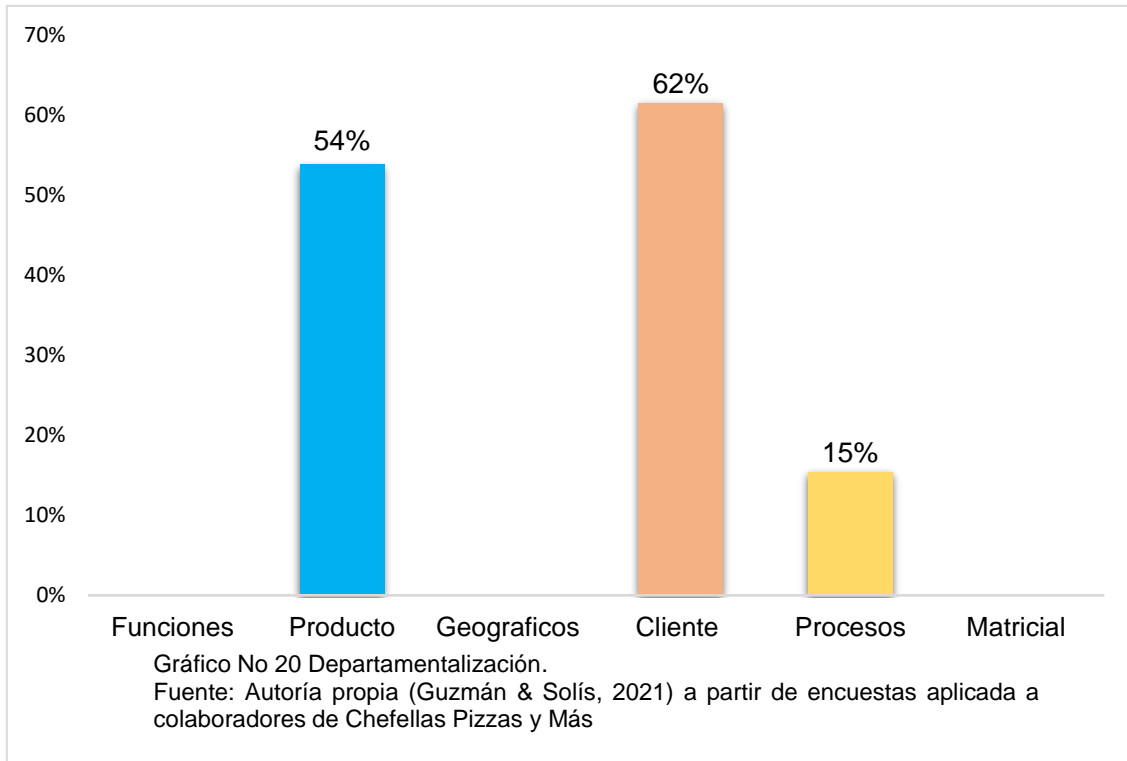
De acuerdo a lo observado, por los investigadores no se pudo evidenciar que el proceso de capacitación y estandarización en la empresa es bueno, según

una parte de los encuestados ya que ciertos colaboradores expresaron que nunca les han dado capacitación de atención al cliente de esta, no siendo coherente expresado lo del gerente.

Por tanto, se puede decir que la empresa Chefellas, Pizzas y Más realiza los procesos de capacitación y estandarización de manera continua en ciertas áreas, pero es importante mencionar que la empresa debe tener un documento donde se encuentre establecido un plan de capacitación y estandarización ya que de esta manera se puede realizar un mejor control y monitoreo de que estos procesos se cumplan de acuerdo a los objetivos planteados.

4.2.2.1.6 Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. (Múncn Lourdes, 2010, pág. 62)



Según el autor la departamentalización es la que permite que la organización divida sus actividades por sección para desempeñar con eficiencia sus actividades

De acuerdo a la encuesta aplicada a colaboradores de la empresa se puede observar que un 62% de ellos afirma que la departamentalización de la empresa es por cliente, un 54% expresan que es por producto; mientras que un 15% dice que es por procesos.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente y propietario de la empresa afirma que la departamentalización de la empresa se da por procesos, lo cual no coincide por lo expresado por los colaboradores ya que solo un 15% afirma lo que difiere el gerente.

Según lo observado por los investigadores, se puede decir que la departamentalización de la empresa, no está bien definida puesto que no existe un puesto específico para la realización de algunas tareas.

Se puede decir que la empresa Chefellas Pizzas y Más, está organizada por productos, clientes y procesos, sería bueno que la empresa dividiera los

procesos de acuerdo a los cargos establecidos en la estructura orgánica, para que de esa manera pueda organizar mejor a su personal y así mismo brindar un servicio eficiente y de calidad a sus clientes.

✓ Por Producto

En una unidad orgánica se reúnen todas aquellas funciones necesarias para realizar la producción de un bien o la prestación de un servicio. Por ejemplo: El caso de una empresa conformada por varias divisiones dedicadas a la elaboración de diferentes productos, y dentro de esas divisiones hay personal especializado en la producción y comercialización de cada producto en particular. (Zapata & Hernández, 2017, pág. 74)

Según los autores la departamentalización por producto se refiere a todas las áreas de la empresa que van de la mano para la elaboración de un producto es decir: producción va de la mano con el área de ventas.

Hoy en día existen PYMES, que ellas mismas se dedican a la elaboración y comercialización del producto y sus dos áreas van de la mano esto con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes

✓ Geográfico

Las unidades se forman de acuerdo a las ubicaciones de regiones geográficas. Por ejemplo, una organización puede estar conformada por diferentes Divisiones, Gerencias o Departamentos que atienden de manera separada las distintas zonas geográficas del país: central, occidental, oriental y los andes (Zapata & Hernández, 2017, pág. 74)

Según los autores las organizaciones se forman de acuerdo a la región geográfica del país para atender las necesidades, es decir una empresa puede tener sus oficinas en el occidente y sus bodegas de almacenamiento en el norte, esto porque su comercio esta es dicho lado geográfico del país.

Las PYMES tienen que estar estratégicamente ubicadas en una zona definida del país, es decir que no pueden vender su producto o servicio si en esa zona no se comercializara el bien o servicio.

✓ Por cliente

Se definen las unidades de acuerdo al tipo de cliente, siendo por tanto una clasificación orientada al consumidor. Por ejemplo: (1) Departamentos de Ventas Clientes al Mayor y Departamento de Ventas de Clientes al Detal. (2) Sección de Atención al Cliente por Garantía y Sección de Atención al Cliente por Servicio de Reparación. (Zapata & Hernández, 2017, pág. 74)

Según los autores, la departamentalización por cliente se dirige por orientación al consumidor es decir segmentan el cliente para atender la necesidad que el cliente lleva a la empresa.

Según lo citado por los autores las PYMES deben de tener claro las necesidades de sus clientes con el fin de lograr satisfacer las necesidades con las que el cliente llega a la empresa

✓ Proceso

La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza por nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente. No obstante, conservan su autonomía en cuanto a la distribución de las cargas de trabajo y nivel de especialización, y están en posibilidad de desarrollar su propia dinámica de trabajo con base en las necesidades que surgen en cada iniciativa, proyecto o negocio, (Fincowsky, 2009, pág. 153)

Según lo antes citado el proceso es la parte de la organización que divide y responsabiliza a cada área dentro de la organización lo que logra que los

proceso corran en paralelo con las demás áreas, pero aun así conservando su autonomía como área logrando diseñar su propia dinámica de trabajo.

En la actualidad las PYMES trabajan con un proceso repetitivo de trabajo es decir cada trabajador de ella ya sabe lo que corresponde realizar dentro de la empresa.

✓ Matricial

Una estructura matricial une dos o más canales de mando: por un lado, la autoridad funcional, y por el otro, a la autoridad sobre un proyecto, producto, proceso, línea de negocio o nivel de estrategia, los cuales se entrelazan para formar una rejilla que comparte autoridad y recursos con el fin de compartir la responsabilidad de la toma de decisiones e imprimir cohesión a la gestión en su conjunto. (Fincowsky, 2009, pág. 153)

Según el autor este tipo de estructura une dos departamentos es decir que uno realiza el plan y el otro lo implementa, logrando una rejilla compartida de autoridad.

En la actualidad las PYMES, pueden llegar a contar de dos jefes estos serían el dueño de la pyme y el administrador el cual el dueño delega autoridad para realizar dichas acciones dentro de la empresa.

4.2.2.2 Modelo Orgánico y Mecanicista de organización

4.2.2.2.1 Mecanicista

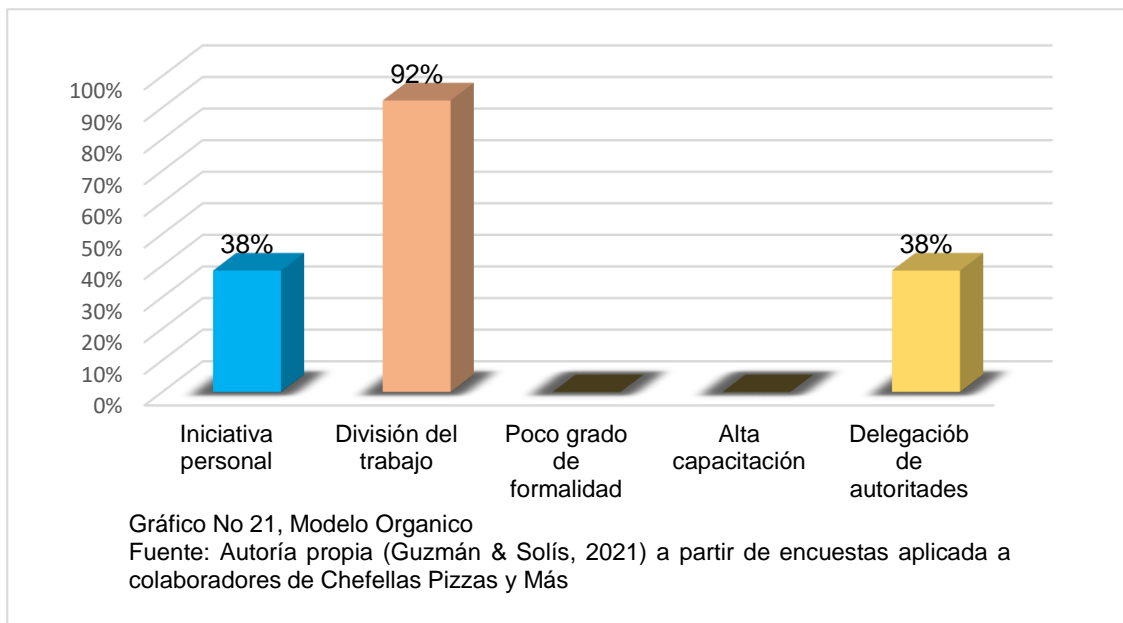
Los gerentes o supervisores controlan y dirigen las actividades llevadas a cabo por los empleados, la forma de comunicación tiende a ser por una sola vía ya que los gerentes dictan qué es lo que deben hacer los subordinados, siendo el conocimiento controlado por el nivel superior. Asimismo, las formas mecánicas suelen ser muy especializadas debido a que enfatizan la división del trabajo de manera tal que cada individuo se encarga de una parte del proceso de trabajo total (Zapata & Hernández, 2017, pág. 153)

En la actualidad este modelo tiene gran aporte a las empresas por que los subordinados reciben roles y funciones que deben seguir al pie de la letra sin cambiar nada que en su función no este escrito.

4.2.2.2 Orgánica

Burns y Stalker (1961) iniciadores del enfoque contingente, desarrollaron una teoría de la estructura organizativa denominada teoría orgánica. En ella, identificaron a las formas mecánicas con gran parecido al tipo de modelo burocrático tradicional ideado por Weber (1947), y a las formas orgánicas cuyas características son prácticamente opuestas a las primeras: flexibles y altamente adaptables a las condiciones cambiantes del entorno. (Zapata & Hernández, 2017, pág. 152).

En este modelo orgánico las PYMES permiten que los trabajadores puedan dar ideas de mejoras para la empresa, ya que en este caso los dueños toman en cuenta al tomar las decisiones a los colaboradores dentro de la PYME.



En el gráfico No 21, se puede observar que el 92% de los colaboradores difieren que se da la división del trabajo, un 38% coinciden que se da la iniciativa del personal, y la delegación de autoridades. En la entrevista aplicada el gerente de la empresa dio a conocer que si se trabaja con un modelo orgánico. Ya que dejan integrar a los colaboradores en los planes de la empresa y los integran de manera que de su aporte para mejorar las actividades.

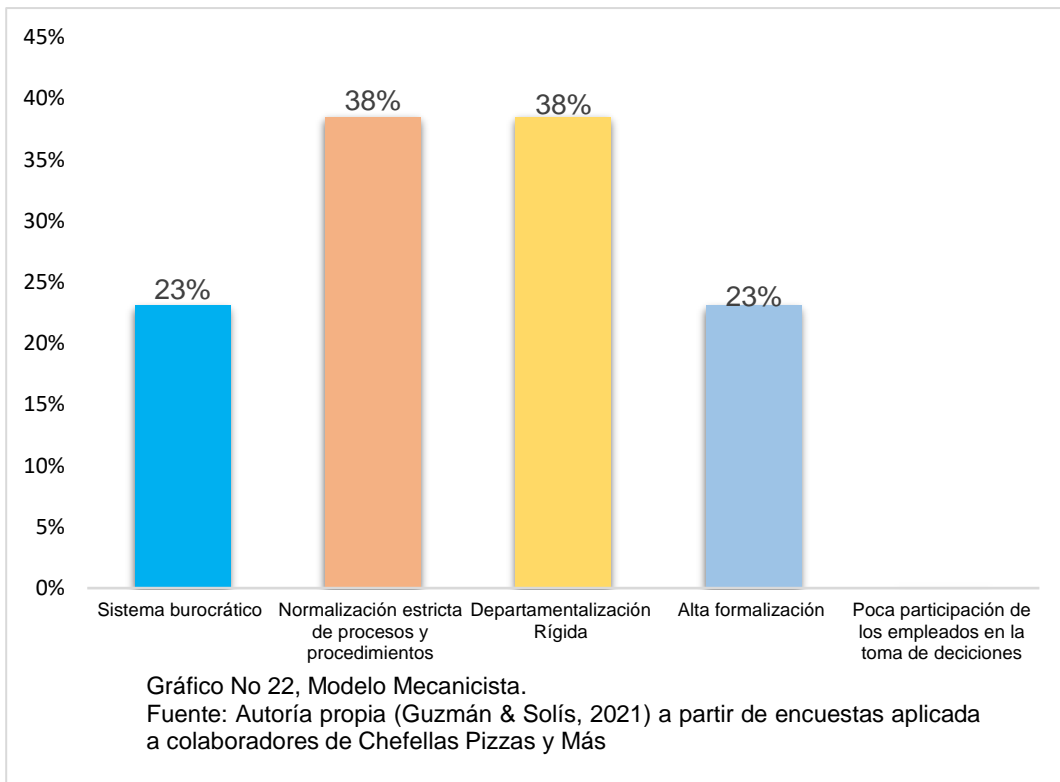
Según los investigadores la empresa si aplica el modelo orgánico, debido a que los colaboradores expresaron que si los integran en los planes de actividades a futuros.

Por consiguiente la empresa si aplica el modelo orgánico, es importante que la empresa tome en cuenta ese 8% que no está de acuerdo con esta opinión y que integre a todos los recursos como el eje central de la actividad empresarial.

Modelo Mecanicista

Los gerentes o supervisores controlan y dirigen las actividades llevadas a cabo por los empleados, la forma de comunicación tiende a ser por una sola vía ya que los gerentes dictan qué es lo que deben hacer los subordinados, siendo el conocimiento controlado por el nivel superior. Asimismo, las formas mecánicas suelen ser muy especializadas debido a que enfatizan la división del trabajo de manera tal que cada individuo se encarga de una parte del proceso de trabajo total (Zapata & Hernández, 2017, pág. 153)

En este modelo el autor explica que los subordinados reciben órdenes de los gerentes o supervisores por los cuales son controlados sus funciones este modelo es muy especializado porque cada individuo se encarga de una parte del proceso de trabajo sin desviarse de sus funciones.



En el gráfico No 22, se aprecia que el 38% coinciden en que aplican normalización y la departamentalización, en cambio un 23% dio a conocer que se la alta formalización y sistemas burocráticos en la empresa, en la entrevista aplicada al gerente expreso que sus procesos no todos son mecanicistas que no trabajan con un sistema cerrado o al menos en algunos de los departamentos

De acuerdo a la observación de los investigadores, se pudo evidenciar que la empresa también aplica el modelo mecanicista con respecto a las decisiones que se toman en la asignación de tareas.

Por lo antes dicho la empresa aplica de poca forma el modelo mecanicista de forma en que se vea confiando con el modelo orgánico. Sería importante que la empresa analice el modelo a emplear ya que esto ayudaría a que se formule una mejor organización y control y que existan planes que aporten al cumplimiento eficaz de los objetivos.

4.2.3 Tipos de organigramas

Existen varios tipos de organigramas para reflejar una organización, como los de estructura orgánica mixta, así también los organigramas verticales y horizontales (Brume González, 2019, pág. 49).

Lo antes señalado quiere decir que hay diferentes tipos de organigramas dentro de las organizaciones, que se utilizan dependiendo el tipo de organización.

4.2.3.1 Por su forma

4.2.3.1.1 Organigrama clásico vertical

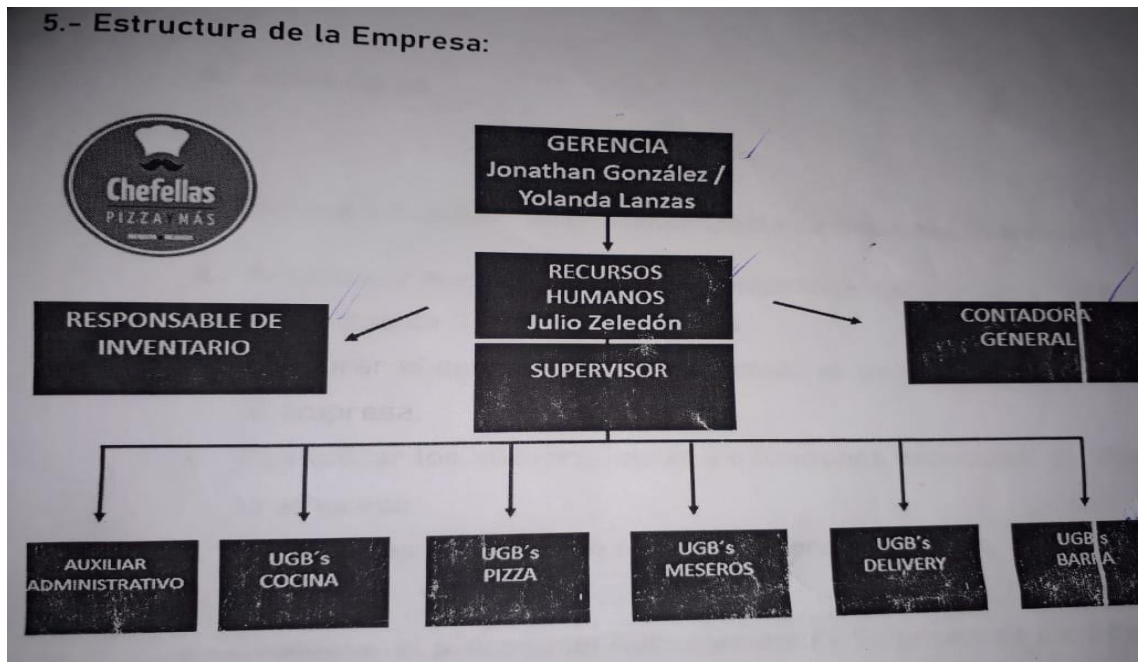
Se utiliza para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y está diseñado principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades con forme a las metas del nivel más alto. (L Daft, pág. 94)

Un organigrama vertical está diseñado para dirigir las actividades de los niveles jerárquicos más altos y los más bajos, controla la organización, con este tipo de organigrama se delegan las funciones a realizar con forme a las metas.

En la entrevista aplicada al gerente de Chefellas, expreso que cuentan con un organigrama en digital, pero no lo tienen en sus instalaciones de forma visible, también comento que solamente tienen el organigrama elaborado pero que no necesariamente siguen ese orden para delegar actividades ya que bien el gerente o el propietario pueden ejercer esa actividad si lo desean.

Por consiguiente, no se pudo evidenciar el organigrama en las instalaciones.

Con lo antes señalado, la empresa cuenta con un organigrama vertical, pero es conveniente que cuenten con un organigrama físico en sus instalaciones, de manera que los colaboradores y clientes puedan conocer la estructura de la empresa.



4.2.3.1.2 Organigrama horizontal

Organiza a los empleados en entorno a los procesos centrales, se anulan los límites entre los departamentos, los equipos operativos trabajan unos con otros y tienen información que necesitan para cumplir las metas del equipo y del proceso. (L Daft, págs. 115, 117)

Es decir que un organigrama horizontal tiene como objetivo organizar a los empleados para lograr un mejor trabajo en equipo y de esta manera lograr el cumplimiento de las metas y objetivos del equipo y de los procesos.

4.2.3.1.3 Organigrama mixto

Utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de gratificación, se recomienda utilizarlos en caso de las organizaciones con gran número de unidades en la base. (Benjamin & Fincowsky, 2009, pág. 129)

Es decir que un organigrama mixto, es una combinación de los organigramas horizontales y verticales y permite analizar la estructura organizacional de organizaciones grandes.

4.2.4 Herramientas organizacionales

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa (MÜnch, 2010, pág. 68).

Es importante que la empresa cuente con un proceso de organización estructurado, lo que ayudara a aplicar las herramientas adecuadas a las necesidades y función que desempeña cada organización.

4.2.4.1 Manual de organización.

Constituye un instrumento normativo y de gestión administrativa detalla las funciones de las unidades, la jerarquía, las relaciones de autoridad y subordinación, los límites de responsabilidad; así como también las tareas de los cargos o puestos de trabajo. (Zapata & Hernández, 2017, pág. 99)

Hace referencia a que un manual de organización, es un instrumento normativo y administrativo en donde se detallan las funciones, la jerarquía, las responsabilidades; así como también las tareas a realizar por cada cargo o puesto de trabajo.

Esto da a entender que un manual de organización es un instrumento que nos ayuda a definir las funciones, relaciones de autoridad, las tareas que deben ser asignadas correctamente al recurso adecuado para lograr las metas propuestas dentro de la organización.

4.2.4.2 Manual de procesos

Es un documento donde se describen en forma metódica y sistemática los procedimientos que se realizan dentro de una organización, representa un documento de apoyo para la ejecución, la evaluación, el control y el seguimiento de las actividades operativas, facilita el establecimiento de estándares de comportamiento y actuación personal, busca la eficiencia en la gestión de la organización (Zapata & Hernández, 2017, pág. 287)

Según lo antes citado, el manual de procesos es un método que describe los procedimientos que se realizan dentro de una organización, es además un

documento de apoyo para el proceso administrativo y facilita el establecimiento de estándares, así como también tiene como objetivo la eficiencia en la gestión de la organización.

Finalmente, se debe concluir que el manual de procesos es una herramienta muy importante en una PYME, ya que nos permite descubrir los procedimientos a realizarse y también nos ayuda en la ejecución.

V. CONCLUSIONES

1. La empresa Chefellas Pizzas y Más Matagalpa, cuenta con una reseña histórica, misión, visión, valores, organigrama aunque estos no están debidamente visibles para sus colaboradores y clientes; esto conlleva a que sus colaboradores desconozcan estos importantes elementos, esta empresa está clasificada como pequeña empresa con forme a sus activos y a sus ventas anuales.
2. La empresa Chefellas, Pizzas y Más Matagalpa, dispone de un diseño organizacional estructurado basado en el enfoque clásico donde establecen normas, reglas y políticas de la empresa, también implementan el enfoque tecnológico para realizar sus diferentes procesos, tareas específicas.
3. El Diseño Organizacional más apropiado para la empresa Chefellas, Pizzas y Mas Matagalpa, es el modelo orgánico, ya que permite que los colaboradores puedan participar e involucrarse en las tomas de decisiones de la empresa y de esa manera lograr el cumplimiento eficiente.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato;Idalberto. (2007). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato;Idalberto. (2008). *Capacitcion administracion de RH, El Capital Humano de las Org.* Mexico: Octava edicion, Mc Graw Hill.
- Aneyding Izallana Arauz Arauz, Gardenia María Canales Bonilla. (2017). *Diagnostico Organizacional de las alcaldias municipales de los departamento de Matagalpa y Jinotega*. Matagalpa, Jinotega. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10040/1/6854.pdf>
- Arauz, & Canales, &. (2016). *Diagnostico organizacional de las alcaldias municipales de los departamentos de Matagalpa y Jinotega durante el ano 2016*. Matagalpa: repositorio.unan.edu.ni.
- Ariana. (2011). *Tesis de maestria empresarial unan Managua Farem Matagalpa*. Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330>. Pdf.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, Reglamento, Arto N° 3. (2008). *Ley de fomento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MYPYME)*. Managua, Managua, Nicatagua: Gaceta Diario Oficial.
- Barreda., Ana María Benavides Tórriz. Jairo Gutiérrez. (2019). *Esteli: Analisis de factores organizacionales en la prestaciones de servicios de calidad en la upoli*. Obtenido de <https://repositorio.upoli.edu.ni/440/1/TESIS.pdf>
- Benavides, & Gutierrez, &. (2019). *Analisis de factores organizacionales en la prestacion de servicios de calidad en la UPOLIRURU Esteli 2018-2020*. Esteli: reositorio.upoli.edu.ni.
- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organizacion de empresas*. Mexico: McGrawHill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Briceño, M., & Galvez, G. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB ingenieria y construcción SAC*. Chiclayo.
- Brume González, M. J. (2019). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL* (Primera edición ed.). Barranquilla: INSTITUCION UNIVERSITARIA ITSA.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion De Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento Humano* (Tercera ed.). México: Gestao de Pessoas.
- Coulter, R. (2010). *Administracion* (Decima ed.). Mexico: PEARSON.

- Finch, S. J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (VI ed.). México, México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fincowsky, E. B. (2009). *organizacion de Empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Fuentes Lombardo, G. (2014). "*Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología*". Madrid - España: Universidad de Jaén.
- Gerardo Zapata Rotundo, Aymara Hernandez Arias. (2017). *La Empresa, Diseño, Estructuras, Procedimientos*. Venezuela: UCLA.
- Gongora, S. (2018). *concepciones sobre el diseno organizacional de las pymes*. colombia: https://www.academia.edu/38545184/CONCEPCIONES_SOBRE_EL_DISE%C3%91O_ORGANIZACIONAL_EN_LAS_PYMES_SEBASTI%C3%81N_G%C3%93NGORA_BARACALDO.
- Gongora, Sebastian. (2018). *concepciones sobre el diseno organizacional de las pymes*. colombia: https://www.academia.edu/38545184/CONCEPCIONES_SOBRE_EL_DISE%C3%91O_ORGANIZACIONAL_EN_LAS_PYMES_SEBASTI%C3%81N_G%C3%93NGORA_BARACALDO.
- Guzmán, & Solís. (2021).
- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación* (4a ed.). Canadá, Canadá: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., J, S. B., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hurtado, C. D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Javier Lenin Obando García, S. A. (24 Mayo del 2017). *Organizacion, Diferentes estructuras organizacionales en las empresas*. Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/7727/1/18344.pdf>
- Jimenez Jimenez Cristobal, Sanchez Laguna Jose Luis. (2005). *Analisis del Downzing (reduccion de planilla)*. Madrid España: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- L Daft, R. (s.f.). *Teoria y diseño organizacional*. Monterrey: CENGAGE LEARNING.
- Lacu, Escudero & Fernandez. (2017). *El incremento de la productividad organizacional a travesdel uso de la gestion de conocimiento*. Madrid: universidad pontifica comillas de madrid.
- Laura, S. (5 de abril de 2010). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/resena-historica-u-hoja-informativa.html#:~:text=Una%20%22rese%C3%B1a%20hist%C3%B3rica%22%20contiene%20la,el%20inter%C3%A9s%20de%20un%20periodista>.

- López, P., & Fachelli, S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (1a ed.). Barcelona, España: Creative Commons.
- Mendez, O. &. (2016). *Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en Costa Rica*.
- Mendez,Olivas,Salazar, Villegas. (2016). *Propuesta de un Sistema de Información Integrado de Calidad y Ambiente en Costa Rica*.
- Mendoza, M. (2009). *Administracion I, herramientas de participacion estrategica unan Farem Matagalpa*. Matagalpa.
- Múncn Lourdes. (2010). *Administración Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo* (1a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2007). *ADMINISTRACION,Escuelas, proceso administrativo,*. MEXICO: PEARSON.
- MÜncn, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera edición ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Nic, N. A. (2008). *Clasificacion de las PYMES Ley N° 645*. Managua: Art 3.
- Ponce, R. A. (2007). *Administración Moderna*. Limusa Noriega Ediciones.
- Reyes, P. A. (2007). *Administracion Moderna*. Mexico: LIMUSA, S,A.
- Richard L. Daft. (s.f.). *Teoria y diseño organizacional*. Mexico: CENGAGE LEARNING.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. (Decima, Ed.) México: PEARSON EDUCACION.
- Rodríguez, D. (16 de febrero de 2018). *lifilder.com*. Obtenido de Obtenido desde Investigación aplicada, <http://delifilder.com>
- Stoner Et, J. (2009). *Administracion de empresas*. Mexico: Imp y maquina. de libros MIG, S,A de c.v.
- Velasco, G. M. (2014). *"Administración de Empresas, 2da Edición"*. Madrid - España: Anaya.
- Zapata, & Hernandez. (2017). *Diseño, Estructuras, Procedimientos y formas organizativas* (Tercera Edición Ampliada: 2017. ed.). venezuela: fondo editorial UCLA.
- Zapata, G., & Hernandez, A. (2017). *La Empresa, Diseño Estructura, Procedimientos, Y formas Organizativas*. Venezuela: Fondo Editorial UCLA.
- Zapata, R. G., & Hernandez, A. A. (2017). *La Empresa, diseño, estructura y procedimiento*. Venezuela: Fondo editoreal UCLA.
- Zapata, R. G., & Hernández, Á. A. (2017). *La empresa, diseño, estructura, procedimienetos y formas organizacionales*. México: Fondo editorial UCLA.

VII. ANEXOS

4.1 Anexos

Tablas de Operacionalización de Variable

Anexo N° 1

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	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?
				Si ____ 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?
				Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la misión de esta empresa?
					Observación	Investigadores	Corroborar la existencia de la misión.

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			Visión	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Tiene elaborada la visión de la empresa?
				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			De 6-30 Trabajadores____	Encuesta	Trabajadores	Cuántas personas laboran para esta empresa
				De 31-100 Trabajadores____			
			Descripción de procesos claves		Observación	Investigadores	Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?
					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	Generalidades 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?		
			Factores	F	D	Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
			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	Instrum tos	Dirigida a:	Preguntas
	Tipos de diseños organizacion al		Enfoque clásico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
				Si _____ No _____	Encuesta	Trabajad ores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?
					Observaci ón	Investiga dores	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	Trabajad ores	¿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	Instrum entos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacio nal	Tipos de diseño organizacio nal		Enfoque tecnológico		Observaci ón	Investiga dores	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	Trabajad ores	¿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	Instrum tos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacio nal	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales , puestos y cargos	Especialización de tareas	Si____ No____	Encuesta	Trabajad ores	¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa?
					Observaci ón	Investiga dores	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	Trabajad ores	¿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	Instrum tos	Dirigida a:	Preguntas	
Diseño organizacio nal	Parámetros de diseño según su finalidad		Horizontal	Si____ No____	Encuesta	Trabajad ores	¿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	Trabajad ores	Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?	
					Observaci ón	Investiga dores	¿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 el proceso 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
		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 Nº 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. ¿Está 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 desarrolladas por la organización?

22. ¿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 esta empresa de un manual de organización?

27. ¿Dispone esta 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	D
RRHH		
Materiales		
Tecnológicos		
Financieros		

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

Si _____

No _____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

18. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?
De forma verbal___
De forma escrita_____
19. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Mala _____
20. ¿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 OBSERVACIÓN REALIZADA A LA EMPRESA.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Nombre del observador (es): _____

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

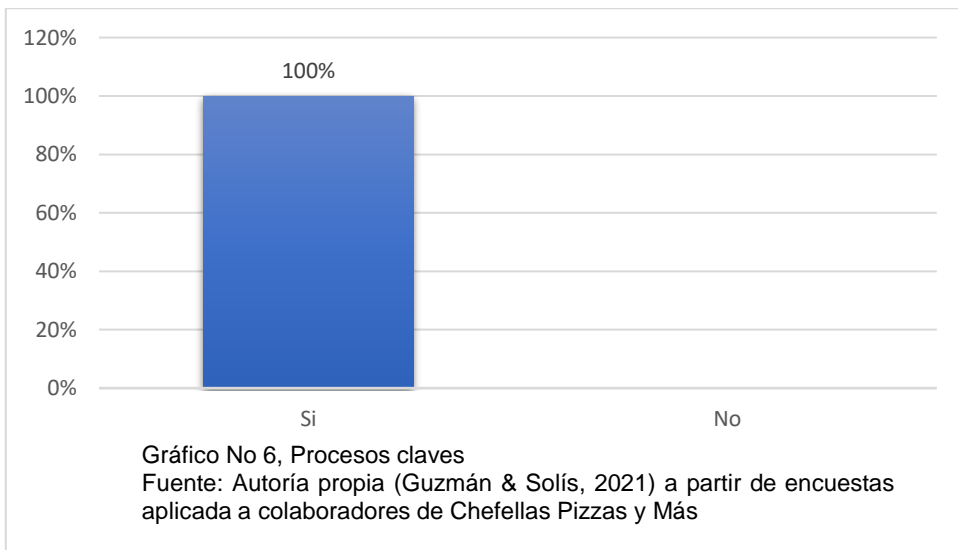
Descripción del elemento a observar	Sí	No
1. Constatar la existencia de un organigrama.		
2. Corroborar la existencia de la misión.		
3. Confirmar la existencia de la visión.		
4. Ratificar la existencia de valores.		
5. Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa		
6. Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.		
7. ¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?		

8. Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
9. Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
10. Verificar si existe un manual de funciones.		
11. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
12. Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa.	Vertical _____	Horizontal _____ Mixto _____

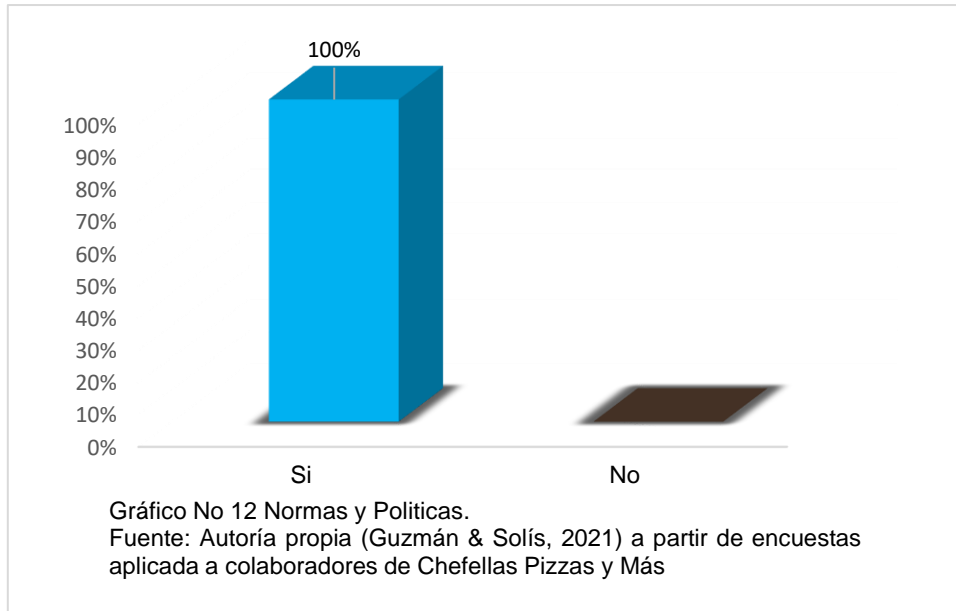
Anexo No. 5



Anexo No. 6



Anexo No. 7



Anexo No. 8

