



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

### **SEMINARIO DE GRADUACION**

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

#### **Tema:**

“Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa durante el II Semestre del año 2021”

#### **Subtema:**

Diseño organizacional de clínica dental La Merced en el departamento de Matagalpa durante el II Semestre del año 2021

#### **Autores:**

Br. Álvaro José Herrera Valenzuela

Br. Ezequiel Videa García

Br. Omar Antonio Blandón López

#### **Tutor:**

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa 15 de enero 2022





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## **SEMINARIO DE GRADUACION**

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

### **Tema:**

“Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa durante el II Semestre del año 2021”

### **Subtema:**

Diseño organizacional de clínica dental La Merced en el departamento de Matagalpa durante el II Semestre del año 2021

### **Autores:**

Álvaro José Herrera Valenzuela

Ezequiel Videa García

Omar Antonio Blandón López

### **Tutor:**

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa 15 de enero 2022

**Tema:**

Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa durante el II Semestre año 2021”

**Subtema:**

Diseño organizacional de Clínica Dental La Merced sucursal Matagalpa durante el II Semestre del año 2021

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	12
III. OBJETIVOS.....	13
IV. DESARROLLO.....	14
Concepto de organización.....	14
Importancia de la Organización.....	14
4.1. Generalidades de la empresa.....	15
4.1.1. Reseña histórica.....	15
4.1.3. Filosofía organizacional.....	17
4.1.3.1. Misión.....	17
4.1.3.2. Visión.....	18
4.1.3.3. Valores.....	18
4.1.4. Clasificación de las PYMES.....	19
4.1.5. Descripción de procesos claves.....	21
4.1.6. Proceso administrativo.....	23
4.1.7. Análisis FODA.....	28
4.2. Diseño organizacional.....	29
4.2.1. Tipos de diseño organizacional.....	30
4.2.2. Parámetros de diseño según su finalidad.....	33
4.2.2.1 Parámetro para diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos. 33	
4.2.2.1.1 Especialización de tareas.....	34
4.2.2.1.2 Vertical.....	35
4.2.2.1.3 Horizontal.....	36
4.2.2.1.4 Formalización.....	37
4.2.2.1.5 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.....	38
4.2.2.1.6 Departamentalización.....	39
4.2.2.2 Modelo Mecanicista y Modelo Orgánico de la organización.....	42

4.2.2.2.1	Mecanicista.....	42
4.2.2.2.2	Orgánico.....	43
4.2.3.	Tipos de Organigrama.....	45
4.2.3.1	Por su forma.....	45
4.2.3.1.1	Organigrama clásico vertical.....	45
4.2.3.1.2	Organigrama horizontal.....	45
4.2.3.1.3	Organigrama mixto.....	45
4.2.4	Herramientas organizacionales.....	46
4.2.4.1	Manual de organización.....	46
4.2.4.2	Manual de procesos.....	47
V.	CONCLUSIONES.....	48
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
VII.	ANEXOS.....	1

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios por ser la fuente de mi vida y darme la sabiduría y la fuerza necesaria para haber logrado obtener los resultados necesarios a lo largo de mi carrera y seguir fortaleciendo mis conocimientos.

A mis padres Eugenio Videa Zeledón e Isabel García Mendoza, a todos mis hermanos y demás familiares por alentarme a seguir adelante aun cuando sentía que no podía más y que lo mejor sería renunciar a mis estudios, además por brindarme su apoyo incondicional y haber creído que llegaría hasta el final de esta fase de mi vida.

A nuestra Universidad por haber tenido sus puertas abiertas y darme la oportunidad de prepararme para enfrentar la vida de una manera más confiada a superar los retos que esta nos propone a diario, también por enseñarnos a ser mejores ciudadanos para con la sociedad.

A todos los maestros que a lo largo de estos años han colaborado y se han esforzado para proporcionarme sus conocimientos y experiencias.

A nuestro tutor MSc. Cristhian Leyman Martínez por habernos motivado con sus consejos y brindarnos sus conocimientos para llevar a cabo nuestro informe final. A nuestros compañeros de clase por habernos brindado su amistad y apoyarnos en todo lo que pudieron.

Al señor gerente de la Clínica dental La merced por habernos dado la oportunidad de desarrollar nuestro seminario de graduación en dicha empresa y por todo el apoyo incondicional que nos brindaron por parte de la empresa.

Este es el punto final de una fase de mi vida, y aunque ha sido un camino de grandes desafíos, he logrado superarlos gracias al apoyo, cariño sincero, confianza y gratitud de todos ustedes. Les agradezco enormemente y sé que sin su apoyo no hubiese llegado a cumplir esta meta.

Ezequiel Videa García

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedicó principalmente a Dios por ser la fuente de mi vida y darme el conocimiento y la fuerza necesaria para haber logrado obtener los resultados necesarios a lo largo de mi carrera y seguir fortaleciendo mis conocimientos.

A mis padres, hermanos y demás familiares por motivarme a seguir adelante aun cuando sentía que no podía más y que solo pensaba en renunciar en mis estudios, además por brindarme su apoyo incondicional y haber creído que llegaría hasta el final de esta etapa de mi vida.

A nuestra Universidad por haber tenido sus puertas abiertas y darme la oportunidad de cumplir con mis sueños para así enfrentar la vida de una manera más confiada y ser mejores ciudadanos para el mejoramiento de nuestra sociedad.

A todos los maestros que a lo largo de estos años han dado lo mejor y se han esforzado para proporcionar sus conocimientos y experiencia.

A nuestro tutor MSc. Cristhian Lehman Martínez por habernos motivado con sus consejos y brindarnos sus conocimientos para llevar a cabo nuestro trabajo final.

A nuestros compañeros de clase por habernos brindado su amistad y apoyarnos en todo lo que pudieron.

A señor gerente de la Clínica dental La Merced por habernos dado la oportunidad de desarrollar nuestro seminario de graduación en dicha empresa y por todo su apoyo incondicional que los brindaron por parte de la empresa.

No ha sido nada fácil el camino hasta hora, pero gracias a sus aportes, cariño, confianza y apoyo en lo complicado de lograr esta meta. Le agradezco y hago presente mi afecto hacia ustedes.

Álvaro José Herrera Valenzuela.



## DEDICATORIA

A Dios, por darnos la fuerza durante esta trayectoria, la sabiduría y la esperanza en los momentos más difíciles porque con su ayuda incondicional y su gracia lo hemos logrado. Y por ser el pilar fundamental de nuestra vida y formación, colmarnos de salud y entendimiento en este proceso.

Dedicada en especial a mis padres: Faustino Blandón y Petrona López, que con su cariño y apoyo fueron una motivación, inspiración y grandes impulsadoras para convertirme y crecer profesionalmente.

A mis compañeros de curso que me por haberme ayudado de alguna u otra manera y apoyado en momentos difíciles para que prosiguiera a la meta.

Omar Antonio Blandón López

## AGRADECIMIENTO

Al terminar con éxito nuestro seminario de graduación queremos agradecer principalmente a Dios por ser la fuente de vida de cada persona y por darnos la sabiduría, salud y fuerza necesaria para llegar hasta el final de esta etapa de nuestra vida.

A todas aquellas personas que nos ayudaron y facilitaron sus conocimientos, además de aportar a nuestra formación académica brindándonos su apoyo en los diversos trabajos investigativos.

A la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN FAREM Matagalpa por brindarnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente, a todos los maestros que a lo largo de la carrera nos han transmitido sus conocimientos y que han sido la base fundamental para poder adquirir las habilidades necesarias y saber enfrentar los desafíos que la vida nos presenta. También agradecemos a todo el personal que labora en esta universidad que indirectamente han influido en nuestra preparación.

A nuestro tutor de seminario, MSc. Cristhian Leyman Martínez por habernos transmitido sus conocimientos, experiencias y consejos que nos motivaron a hacer las cosas de la mejor manera posible, y por su dedicación y esmero hacia nosotros y hacia nuestro trabajo final.

Al señor gerente de la clínica dental La Merced por habernos dado la oportunidad de llevar a cabo nuestro seminario de graduación en esta empresa y por su tiempo y amabilidad con que nos atendió.

Gracias a todos por haber sido parte de nuestra preparación. Deseamos que Dios les bendiga siempre y les de prosperidad en cada uno de sus proyectos.

Álvaro José Herrera Valenzuela

Ezequiel Videá García

Omar Antonio Blandón López

## CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes: Álvaro José Herrera Valenzuela, Carné # 15064669, Omar Antonio Blandón López Carné # 15060863 y Ezequiel Videá García, Carné # 15065802, el cual lleva por tema: Diseño Organizacional de Clínica dental La Merced en el departamento de Matagalpa durante el II Semestre del año 2021.

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

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

**Tutor:**

---

**MSc. Cristhian Leyman Martínez**

## RESUMEN

La presente investigación está realizada bajo el tema: Diseño organizacional de clínica dental La Merced en el departamento de Matagalpa durante el II Semestre del año 2021. Este trabajo tiene como propósito analizar el diseño organizacional de la Clínica dental La Merced en el departamento de Matagalpa durante el II semestre del año 2021. La importancia de este tema en estudio radica en que se detectan los desafíos a los que están expuestas las PYMES en el departamento de Matagalpa y asimismo se busca determinar cuáles son los diseños organizacionales más adecuados, para enfrentar dichos desafíos. Dentro de la estructura del trabajo se destaca las generalidades de la empresa (filosofía organizacional, clasificación de las PYMES, descripción de procesos claves y análisis FODA). Tipos de diseño organizacional, parámetros del diseño según su finalidad, modelo mecanicista y modelo orgánico y herramientas organizacionales. Las conclusiones a las que se arribó en esta investigación son: Clínica dental la merced se clasifica como pequeña empresa entre sus procesos claves están, el servicio odontológico y el servicio al cliente. El diseño organizacional se ve caracterizado por un enfoque clásico, tecnológico, se organiza utilizando el parámetro de especialización de tareas vertical baja, y horizontal baja. Carece de muchos elementos del modelo mecanicista, prevaleciendo el modelo orgánico, implementa un organigrama clásico vertical. El diseño organizacional más apropiado es un modelo orgánico ya que este es el que le ha permitido lograr su desarrollo por ser un modelo flexible y adaptable al cambio.

Palabras Claves: Diseño organizacional, Generalidades de la empresa, Procesos claves, Modelo mecanicista, Modelo orgánico.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación está realizada bajo el tema: Diseño organizacional de las PYMES del departamento de Matagalpa durante el II semestre del año 2021, y tiene como subtema: Diseño organizacional de Clínica Dental La Merced en el departamento de Matagalpa durante el II semestre año 2021.

Tener una clara noción sobre el diseño organizacional que establece cada Empresa es esencial para que los objetivos propuestos por la organización puedan alcanzarse en tiempo y forma, además, un diseño organizacional previamente analizado garantiza a la gerencia lograr la eficiencia en todos los procesos en los que opera la organización.

Un diseño organizacional débil o mal organizado puede dejar vulnerable a la Empresa y esta podría estancarse o incluso quebrar. Por esta razón se observa que las PYMES son las más propensas a desaparecer o dejar de competir en el mercado sea cual sea su índole.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores entre ellos, la cultura y los comportamientos tanto políticos como económicos.

Este trabajo tiene como objetivo analizar el diseño organizacional de la Clínica dental La Merced del departamento de Matagalpa durante el II semestre del año 2021. Ya que en esta época los diferentes cambios en los factores macro ambientales afectan de alguna manera el tipo de diseño organizacional aplicado por las PYMES en Nicaragua.

En la búsqueda de información bibliográfica, se encontraron algunos antecedentes que vienen a sustentar esta investigación, los cuales se presentan a continuación:

### A nivel internacional

El primer trabajo a citar fue realizado en Barcelona –España se llevó a cabo un estudio de casos en la Universidad Autónoma de Barcelona- España teniendo con el tema La Evolución del Diseño y La Estructura Organizativa con el objetivo de proporcionar de manera sintética y rigurosa aquellos elementos que conforman el diseño organizativo en el mundo empresarial, y alargar dichos conocimientos a la práctica real. se logró observar la importancia que tiene el diseño organizativo sobre la empresa, así como su influencia directa sobre los resultados y beneficios. Hoy en día, ante el entorno cambiante, la alta competitividad y la inestabilidad del mercado, las estrategias y capacidades organizativas son una herramienta fundamental para conseguir los objetivos, así como una óptima ventaja competitiva. (Valenzuela Sevilla, 2013, pág. 89).

### A nivel Latinoamericano

También se encontró en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia se llevó a cabo una investigación con el Tema: Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales, administrativa y comercial para las empresas de servicios públicos del municipio de Cuitiva “Emcuitiva S. A” y su objetivo general fue: Proponer un diseño organizacional aplicado en las áreas administrativa y comercial de la Empresa de servicios públicos de “Emcuitiva S. A”. Llegando a la conclusión que, con la creación del área comercial, disminuirán las peticiones, quejas y reclamos, que los usuarios realizan a la empresa, esto con lleva al mejoramiento del servicio y por ende la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Cuitiva. (Toca Suarez, 2017, pág. 109).

### A nivel Centroamericano

Siempre en relación al tema en estudio en la Universidad de San Carlos de Guatemala se llevó a cabo un trabajo de graduación titulado: “Diseño organizacional de la unidad de mitigación de riesgos y vulnerabilidad de la Municipalidad de Guatemala”, teniendo como objetivo general “Realizar el diseño organizacional de

la Unidad de Mitigación de Riesgos y Vulnerabilidad de la Municipalidad de Guatemala” encontrando como conclusión que La Unidad de Mitigación de Riesgos y Vulnerabilidad deberá integrarse al área de supervisión; parte de la Dirección de Obras, ya que todas sus áreas están relacionadas con el ornato y la infraestructura de la ciudad; la jerarquía en la estructura de la dirección dependerá del director. (Catalán Díaz, 2017, pág. 100).

#### A nivel Nacional

En Managua fue presentada una tesis en la Universidad Nacional Agraria con el tema: Análisis de dos modelos Organizacionales en los municipios de Morrito y San Miguelito del Departamento de Rio San Juan, en el período del 2014-2015 con el objetivo de Analizar dos modelos organizacionales en el municipio de Morrito y San Miguelito de Rio San Juan, en el periodo del 2014-2015. Se obtuvo como conclusión que el análisis de modelos organizacionales demuestra que se detectaron debilidades en las cooperativas de los dos municipios. (Escobar Howar, Alcino Casidy, 2016, pág. 49).

También se encontró en Estelí, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Estelí se presentó una tesis con el título Propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015. El objetivo de esta tesis fue Proponer mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A, en el año 2015 y como conclusión Se elaboró una propuesta de mejoras al manual de funciones donde se identificaron los siguientes problemas: los trabajadores no conocen el manual de funciones, asimismo que están siendo capacitados en muy poco tiempo obstaculizando la manera en tiempo y forma de aprender. Determinando la rentabilidad de la propuesta de mejoras al manual concluyendo que será de gran importancia dar a conocerlo a las y los trabajadores. (Cárcamo, Lira, & Rugama, 2016, pág. 57).

## A nivel Local

En este mismo sentido en Matagalpa, a nivel local, en nuestra Facultad se presentó un seminario de graduación con el tema diagnóstico estratégico de la Empresa Comercial Buen Hogar en la ciudad de Matagalpa, periodo 2014, cuyo objetivo principal fue elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa buen hogar del municipio de Matagalpa, periodo 2014. Llegando a la conclusión que mediante la investigación realizada se identificaron las estrategias que la empresa Buen Hogar aplica, aunque se realizan de manera empírica ya que no cuentan con el diseño detallado de un plan estratégico. (Lanzas & Raitte, 2014).

Y por último se detalla que, en Matagalpa, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa se encontró un seminario de graduación con el tema diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2014. Donde su objetivo principal es elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa CASA PELLAS-repuestos genuinos del municipio de Matagalpa, durante el año 2014. Como resultado se obtuvo que la situación actual es buena; porque se hace uso de diferentes estrategias para llevar a cabo las diferentes actividades, y así mismo integra de manera eficiente todos sus recursos para el cumplimiento de objetivos y metas a alcanzar. (Matamoros & Rivas, 2014).

Estos hallazgos de información relevantes proporcionaron conocimientos previos al desarrollo de este trabajo.

Este trabajo fue realizado bajo el siguiente diseño metodológico:

Según su enfoque filosófico es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos.

### Cuantitativo

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer



pautas de comportamiento y probar teorías. (Sampierí, Callado, & Batista, 2014, pág. 4).

Es decir, como su adjetivo lo describe es un método que se basa en la naturaleza de datos, cantidades numéricas; resultados, y es un método secuencial que se describe paso a paso y es usado para hacer probabilidades.

La investigación es de carácter cuantitativo, ya que se tomó una muestra del total de los colaboradores para obtener los datos necesarios a través de encuestas; se trabajó los datos estadísticos brindando resultados en términos porcentuales que aparecen en el análisis y discusión de resultados.

### Cualitativo

Por su parte el 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. (Sampierí, Callado, & Batista, 2014; pág 7).

Por lo tanto, este enfoque se basa en un análisis de datos de forma crítica donde el investigado razona, opina, aporta ideas siempre y cuando no se salga de la lógica y la coherencia donde el propósito es sustentar las preguntas o extraer nuevas preguntas de investigación

Este enfoque fue utilizado a través de dos instrumentos de recolección de información como es la observación directa, donde se inspecciona la existencia de cierta información y también la entrevista realizada a la gerencia.

### Investigación aplicada

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

El autor se refiere a aquella investigación donde se plasman o se aplican todos los conocimientos científicos adquiridos fundamentales para comprobar cualquier

hipótesis y/o teorías. La presente investigación fue aplicada en la empresa clínica dental La Merced sucursal Matagalpa.

Por su nivel de profundidad es de carácter 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”. (Bernal A., 2010; pág 298).

El autor valora la investigación descriptiva como aquella que trata de describir aspectos relevantes de personas, objetos, animales o cosas, Con el objetivo que atraer la atención del espectador.

Esta investigación es de tipo descriptiva ya que, especifica los elementos como los indicadores de las variables como es: Diseño organizacional de clínica dental la Merced sucursal Matagalpa en el II semestre del año 2021.

Según su diseño es de forma no experimental.

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. (Sampierí, Callado, & Batista, 2014; pág 152)

En otras palabras, es aquella que se realiza cuando el investigador visita el lugar donde ocurre el fenómeno para estudiar y tener una perspectiva de la situación, sin embargo, este no hará ningún tipo de cambio, ni afectará la variable sujeta de estudio.

En este estudio se utilizó la observación directa para la obtención de datos precisos en donde las variables no se manipulan. Ya que el objetivo es recolectar información veraz.

Según su extensión en el tiempo es de corte transversal.

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

Por lo tanto, la investigación se lleva a cabo en un periodo de tiempo previamente establecido y con una fecha límite, para luego analizar los datos de la variable a la que se le aplica la investigación.

El alcance de esta investigación es de corte transversal, puesto que, refiere a un periodo de tiempo ya definido, el cual es el II semestre del año 2021

### Población

Es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Bernal A., 2010; pág 298).

En otras palabras, el autor se refiere al conjunto de elementos con características similares para la realización de la investigación. La investigación está dirigida a una población de 20 colaboradores de la clínica dental la Merced.

### Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal A., 2010; pág 298).

Se refiere a la porción que se toma de la población con la cual se trabajará para recolectar la información necesaria por medio de instrumentos de investigación, esto con el propósito de observar y medir las variables en estudio.

Muestreo por conveniencia, es el muestreo en el cual el investigador selecciona la muestra de acuerdo con su conveniencia, un objetivo particular de las investigaciones es describir, como están organizadas las MIPYMES ubicadas en los

sectores específicos de la ciudad, para ello se ha pedido seleccionar a los estudiantes la zona que este más cercana a ellos, de esta forma se facilitará la recopilación de la información. (Perez, Mendez, & Sandoval, 2007, pág. 83).

El autor señala el muestreo por conveniencia como una técnica de muestreo no probabilístico y que es usada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso. Así mismo en este trabajo investigativo se seleccionó una muestra de 19 colaboradores la cual está conformada por 2 personas en el área administrativa, 3 en atención al cliente, 2 en mercadeo, 2 de mantenimiento y 10 en odontología. De igual forma se seleccionó el muestreo por conveniencia, ya que, la población es pequeña.

Para la recopilación de la información se hizo uso de los siguientes métodos.

#### Método científico

El método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica. (Bernal A., 2010; pág 298).

Según el autor es el conjunto de procedimientos a seguir cuando se investiga, lo que consiste en reglas y etapas, donde promete resultados convincentes válidos para la comunidad científica.

La investigación se elaboró a través del método científico ya que se sustenta con procedimientos científicos medibles como la encuesta.

#### 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 A., 2010, pág. 59).

Es decir que este método consiste en tomar conclusiones de otros trabajos investigativos relacionados al tema en cuestión que sirvan como base a la aportación de conclusiones al problema en estudio.

En este trabajo investigativo se partió de la variable en estudio, la cual fue descompuesta en indicadores mediante la operacionalización de variables. De esta forma se logró llegar a la conclusión de cada uno por medio de su conceptualización y análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos que se aplicaron.

#### 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 A., 2010, pág. 59).

Este método va de lo particular a lo general, por lo tanto, permite tener una conclusión general mediante el análisis de hechos particulares de la variable en estudio.

En esta investigación se utilizó este método, por medio del análisis de los datos aportado por cada uno de los indicadores para luego llegar a una conclusión general de la variable en estudio.

#### Método Sintético

Método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal A., 2010; pág 298).

Se refiere que este método integra todos los elementos en investigación sobre el objeto de estudio para recabar una conclusión general clara y precisa.

Al plantear esta investigación se recolectó información necesaria, donde procedimentalmente se analiza, se ordena y se redacta un informe con todas las características debidas y establecidas.

Para la recolección de información se aplicaron tres tipos de instrumentos:

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 A., 2010; pág 298).

Es decir, este instrumento consiste en una serie de preguntas previamente analizadas; con el objetivo de obtener información de las personas.

En esta investigación se aplicó encuesta a los colaboradores de la empresa en estudio, la cual Consiste en un cuestionario relacionado a la temática en estudio. (Ver Anexo N° 3).

Entrevista:

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal A., 2010; pág 298).

El autor da a entender que consiste en obtener información y este se caracteriza por establecer contacto directo con el entrevistado siendo flexible, espontaneo y abierto.

Se aplicó entrevista al gerente de la empresa Clínica dental La Merced sucursal Matagalpa, con el propósito de obtener información primaria y suficiente. (Ver Anexo N° 2).

Observación directa:

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal A., 2010; pág 298).

Referente a la afirmación, esta técnica consiste en obtener información clara y confiable con el objetivo de observar aspectos relevantes de la organización, el comportamiento de los colaboradores, entre otros. Relativo al tema en investigación.

Se utilizó la observación directa en la empresa en estudio, Para dar credibilidad y comprobación a la información obtenida. (Ver Anexo N° 4).

Procesamiento de la información. Datos

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (Bernal A., 2010; pág 298).

Es decir, ordenar los datos obtenidos en el proceso de obtención. Par luego analizar los datos porcentuales y relacionarlos con los objetivos y las preguntas directrices.

Se usó el programa Excel para procesar las encuestas y obtener resultados estadísticos a través de gráficos que brindan mayor conocimiento de la situación de la empresa en términos del diseño organizacional.

## II. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años las PYMES en Nicaragua están sufriendo cambios, producto de los hechos que han afectado el país en el transcurso de los últimos tres años, como es el fenómeno socio-económico, la pandemia y fenómenos naturales, provocando a su vez cambios significativos en su funcionamiento y estructura. Es debido a esta problemática que se plantea el Tema: “Diseño organizacional de la PYMES en el departamento de Matagalpa durante el II semestre del año 2021.

La importancia de este tema en estudio radica en que se detectan los desafíos a los que están expuestas las PYMES en el departamento de Matagalpa y asimismo se busca determinar cuáles son los diseños organizacionales más adecuados, para enfrentar dichos desafíos. Ya que en esta época de constantes cambios las PYMES deben de ser más competitivas para sobrevivir y crecer.

Finalmente, este trabajo será de utilidad para la Clínica Dental La Merced, ya que ofrece información sobre la situación actual de su diseño organizacional y cuál podría ser el más adecuado ante las presiones que impone el mercado y la situación económica-social del país, se incluyen además a aquellos emprendedores que desean iniciarse en el mundo empresarial.

Ofrece a los investigadores de este trabajo la oportunidad de poner en práctica y consolidar los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas a lo largo de su preparación como profesionales.

También de ayuda a estudiantes y docentes que cursarán las asignaturas de: Técnicas de redacción y lectura, metodología de la investigación, investigación aplicada y formas de graduación, quienes la podrán consultar como antecedentes de investigación, ofreciéndoles variables, subvariables, indicadores, escalas y bibliografía entre otros.



### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Analizar el diseño organizacional de la Clínica dental La Merced del departamento de Matagalpa durante el año 2021

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Describir las generalidades de la Clínica dental La Merced del departamento de Matagalpa durante el II semestre del año 2021.

2. Caracterizar el diseño organizacional de la Empresa Clínica dental La Merced del departamento Matagalpa durante el II semestre del año 2021.

3. Valorar el diseño organizacional más apropiado para la empresa Clínica dental La Merced de departamento del Matagalpa durante el II semestre del año 2021.

## **IV. DESARROLLO**

### Concepto de organización

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. (Chiavenato, 2009, pág. 524).

Entonces, se puede decir que la organización es un conjunto de personas que trabajan fuertemente para aportar al desarrollo empresarial y económico. Estas personas deben de estar comprometidas a esforzarse para alcanzar juntos las metas propuestas.

Hoy en día se hace necesario que los emprendedores tengan una perspectiva clara de lo que significa una organización. Ya sea que crezcan o se inicien en el mundo de los negocios, es esencial que se aventuren por expandirse en los diferentes mercados.

### Importancia de la Organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. (Münch, Lourdes, 2010, pág. 320).

La organización es importante porque es el mecanismo mediante el cual se pueden las personas pueden simplificar el trabajo y alcanzar juntos aquellos logros que de forma individual resultaría muy difícil.

Cada una de las PYMES del departamento de Matagalpa debe estar clara del roll que juega en la sociedad y el gran aporte que brinda a la economía del país.

## **4.1. Generalidades de la empresa**

### **4.1.1. Reseña histórica**

La “historia” 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)

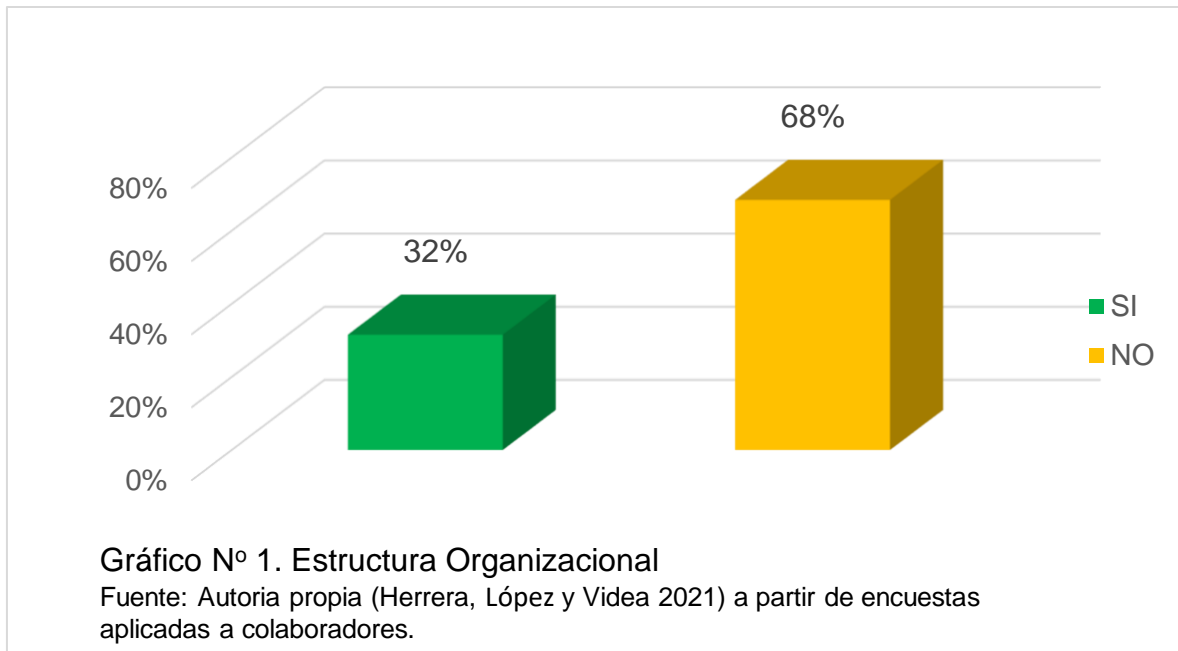
En otras palabras; reseña histórica es la trayectoria o tiempo de establecimiento como tal de una organización, también se retratan aspectos relevantes de la PYMES: qué producto o servicio oferta, cómo es su influencia en el mercado, Entre otros aspectos.

La clínica dental la merced es una empresa que surgió en el año 1982 como un pequeño consultorio clásico, siendo el propietario quien brindaba atención odontológica. Sin embargo, luego de varios años de operaciones, y utilizando una técnica con enfoque empresarial fue logrando un crecimiento satisfactorio y empezó a tomar más auge en el mercado hasta llegar a ser una de las clínicas más competitivas en temas de odontología y contar con atención de calidad.

### **4.1.2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 453).

El autor se refiere a estructura organizacional como la naturaleza de una organización donde cada actividad, cada fortaleza, cada relación, en fin, todo lo que se haga en pro de la organización funciona como una estructura cuyo único destino es estar organizados y comprometidos a hacer lo mejor por y para la organización.



De acuerdo al gráfico N° 1 los datos obtenidos mediante la encuesta, indican que el 68% de los colaboradores de Clínica dental La Merced no conocen el organigrama de la empresa y 32% si lo conocen.

En la Entrevista realizada al gerente de la empresa, este manifestó que si cuenta con el organigrama y que está documentado. Sin embargo, indicó que no lo tienen ubicado dentro de la estructura de la empresa, ya que esta es utilizada para colocar otros tipos de información o anuncios publicitarios. De igual modo se confirmó que el organigrama de la empresa no está ubicado en ningún sitio de la misma.

Queda en evidencia que la Clínica dental La Merced no tiene su organigrama a disposición de los colaboradores, de manera que ellos puedan informarse y conocer cuál es la jerarquía de dicha empresa.

Es necesario que dicha empresa tome en cuenta la importancia de tener ubicado su organigrama en un sitio accesible a sus colaboradores, para que estos tengan conocimiento de cómo se encuentra organizada.

### **4.1.3. Filosofía organizacional**

La filosofía comprende: Credo. Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa. (Münch, 2010, pág. 320).

Filosofía organizacional es todo pensamiento que involucra a la organización tales como las creencias, cultura, valores, entre otros. Y principalmente lo que promete a sus clientes, proveedores y la sociedad; con el fin de estar comprometida para el bien de todos.

#### **4.1.3.1. Misión**

La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso. (Chiavenato, 2009, pág. 524)

Cuando se habla de misión se habla del compromiso total de la organización para con la sociedad y el motivo por cual existe. Además de enfocarse en cumplir sus objetivos día a día.

El 100% de los colaboradores de la empresa afirmó que sí conocen la misión. (ver anexo N° 5).

En la entrevista el gerente comentó que la empresa cuenta con su Misión y que está disponible para todo público en el sitio web de la misma.

En la guía de observación, se confirmó que la empresa no tiene su Misión ubicada dentro de las instalaciones de la misma, sin embargo, esta accesible a todo público en sus redes sociales y pagina web. Es necesario que la gerencia de la Empresa considere la importancia de tener su misión en un lugar visible para sus colaboradores, de manera que estos puedan apropiarse y así dar lo mejor de si mismo para que esta misión se cumpla.

#### **4.1.3.2. Visión**

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser, más que hacia lo que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. (Chiavenato, 2009, p. 524).

Visión son las metas que se propone la organización a alcanzar en un futuro a largo plazo y que todos los colaboradores estén comprometidos a ayudar a cumplir y estar conscientes que todos son partes de los beneficios que se puedan obtener de la misma.

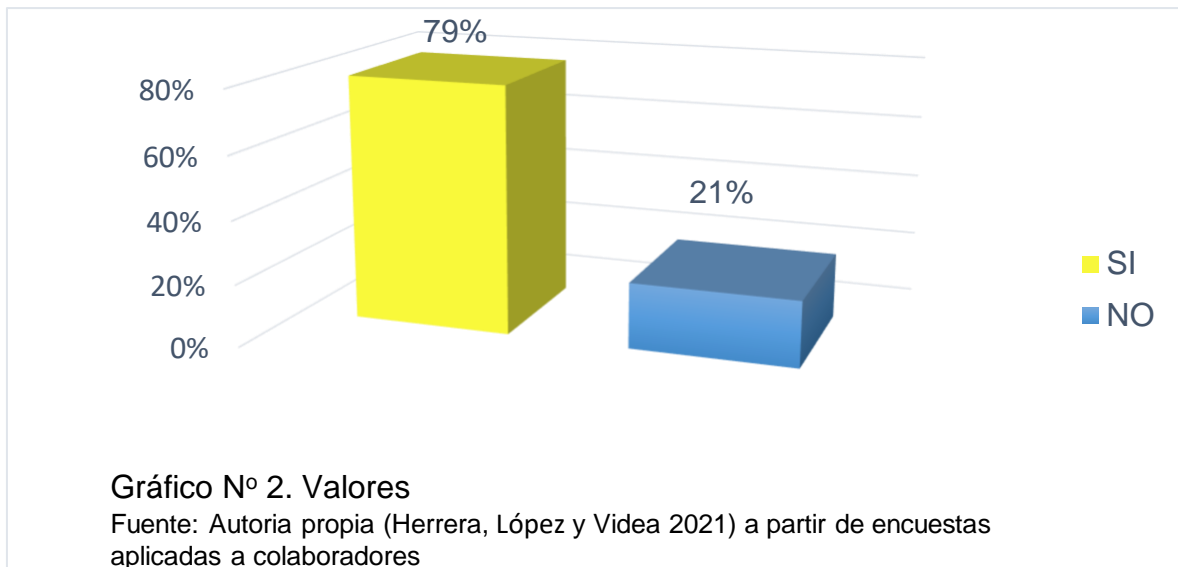
El 100% de los trabajadores de la empresa señaló que sí conocen la visión de la empresa, (ver anexo N° 6).

De igual manera el gerente afirmó que la empresa cuenta con la visión y que al igual que la misión, esta se encuentra disponible para todo público en su página web y redes sociales. A si mismo se logró confirmar a través de la guía de observación que la empresa tiene documentada su visión y que se puede encontrar en las diferentes plataformas digitales con las que cuenta la empresa.

#### **4.1.3.3. Valores**

Pautas de conducta o principios que orientan el comportamiento de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa. (Münch, 2010, pág. 320).

Los valores son pilares o bases esenciales en la organización y es necesario que toda organización esté dispuesta a ejercerlos y a motivar a sus colaboradores a cumplirlos, porque que la correcta implementación conlleva a beneficios de todos.



El gráfico N° 2 demuestra que el 79% de los colaboradores sí conocen los valores de la empresa, mientras que un 21% dice no conocerlo.

El gerente señaló que la empresa dispone de valores ya definidos y que se trabaja en conjunto con los colaboradores para hacerlos cumplir. En la observación se ratificó que la Clínica cuenta con los valores definidos, los cuales son: Innovación, Excelencia, compromiso social, Calidad, Garantía y Experiencia; sin embargo, estos no son dados a conocer de manera continua.

De acuerdo a lo anterior, se concluye que la Empresa no da a conocer sus valores al total de sus colaboradores, siendo esta la causa de que algunos no tengan conocimiento de ellos.

Es importante que la gerencia de la empresa promueva el cumplimiento de los valores que esta pone en práctica y que debe cumplir para un mejor desempeño laboral.

#### **4.1.4. Clasificación de las PYMES**

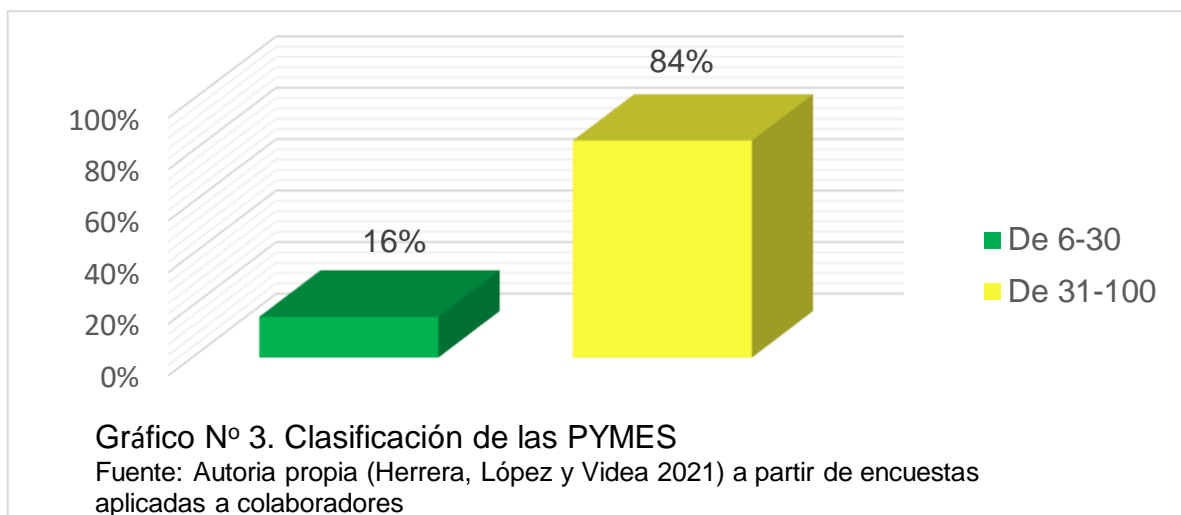
Las PYMES, se clasifican como Pequeña y Medianas Empresas, las personas naturales o jurídicas que cumplan los con los siguientes requisitos; la clasificación de cada PYME, en la categoría correspondiente a pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Tabla 1: Clasificación de las PYMES

Variables	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Número Total de Trabajadores	6-30	31-100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 1.5 Millones	Hasta 6.0 Millones
Ventas Totales Anuales (córdobas)	Hasta 9 Millones	Hasta 40 Millones

Fuente: ( Ley N°645, 2008). Todas las expresiones en córdobas mantendrán su valor en relación al dólar de los Estados Unidos de América. ( Ley N°645, 2008).

Cada empresa o negocio que se establece en cierto lugar de nuestro país, Se clasifica de acuerdo al Arto 3 del reglamento de la ley MIPYME (ley 645 del estado de Nicaragua) en las categorías de Micro, Pequeña y Mediana empresa, tomando en cuenta el número de trabajadores, los activos totales y las ventas totales anuales de dicha organización. Cada una de ellas encaja implícitamente en cada categoría. Estas pueden ser Por su naturaleza de actividad, su tamaño, su forma jurídica, la titularidad de su capital, ámbito de actuación y el grado de desarrollo.





El gráfico N° 3 muestra que el 84% de los trabajadores encuestados indicó que en la empresa laboran entre 31 y 100 colaboradores y el 16% mencionó que laboran entre 6 y 30 colaboradores.

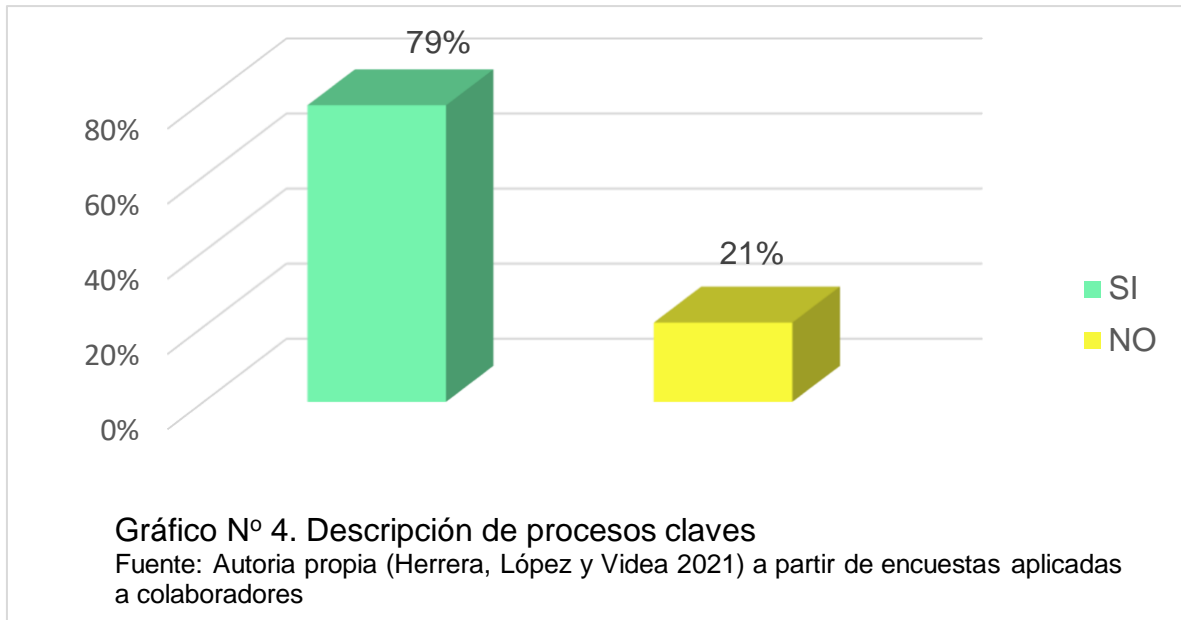
El gerente mencionó que la empresa cuenta con un total de 20 colaboradores en la sucursal Matagalpa, además indicó que sus activos se encuentran entre 1 y 6 millones de córdobas. Así mismo sus ventas están en el rango de 1 a 9 millones.

Por lo antes mencionado y de acuerdo a la ley 645 (reglamento de clasificación de las PYMES) del estado de Nicaragua Arto 3, La Clínica dental La Merced clasifica como una pequeña empresa, ya que el total de sus trabajadores se encuentra dentro del rango de 6 a 30, y sus ventas no superan los 9 millones de córdobas anuales.

#### **4.1.5. Descripción de procesos claves**

Los procesos claves son aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio, por tanto, constituye la razón de ser de la organización. Se orientan a la prestación de servicios y aportan valor añadido al cliente externo. Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (Alonzo L, 2014, pág. 35).

Son aquellas actividades esenciales en la organización donde unas dependen otras; y todas estas actividades se centran en entradas y salidas. El objetivo principal es generar resultados. Esto se logra llevando una excelente administración de operaciones y suministros.



Según los datos obtenidos en el gráfico N° 4 se puede apreciar que el 79% de los colaboradores encuestados afirmó que sí participan en los procesos claves de su puesto de trabajo, mientras el 21% respondió que no participa.

En la entrevista el gerente respondió que los procesos claves que se llevan a cabo en la organización son los siguientes: Proceso Odontológico, Mantenimiento, Limpieza, Esterilización en Equipos operativos, Atención al cliente, entre otros.

Se pudo observar que cada uno de los colaboradores participa en los procesos claves de su área de trabajo.

Conviene que la gerencia de la Clínica dental La Merced siga con los esfuerzos de brindar información a su personal para que conozca claramente cuáles son los procesos que se realizan en su puesto de trabajo; y de esta manera lograr que el 100% de su personal tenga clara noción sobre el proceso que realiza dentro de su puesto de trabajo.

#### 4.1.6. Proceso administrativo

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. (Münch, 2010, pág. 320).

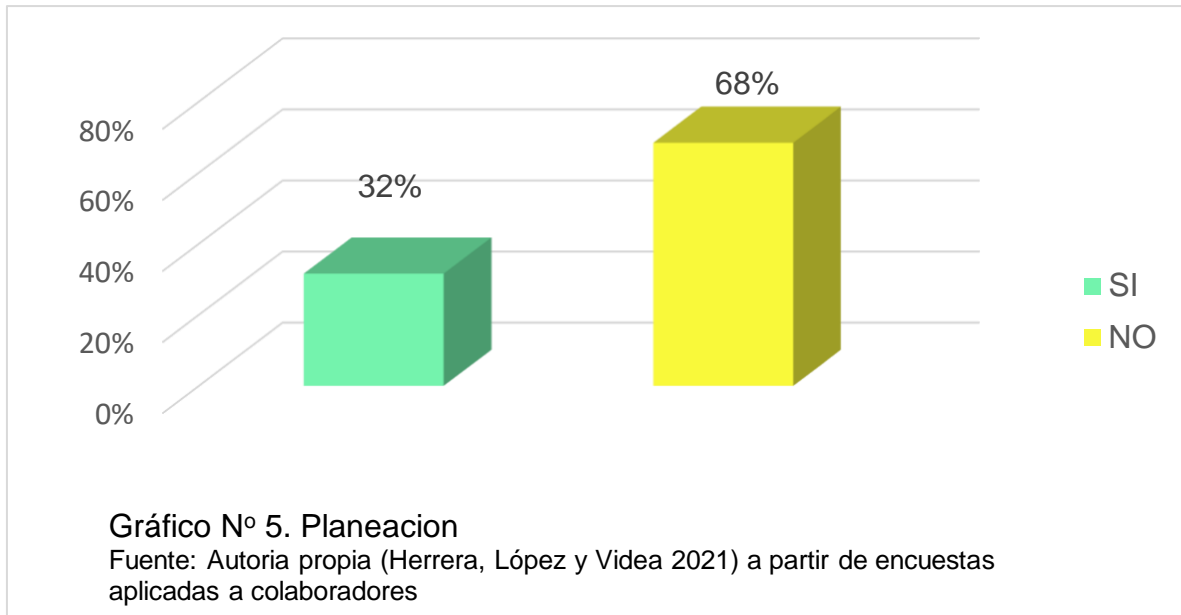
El autor expresa que el proceso administrativo consiste en la continuidad de actividades que la empresa realiza día a día en conjunto con todas las áreas que componen una empresa y en completo compromiso de cada líder. Cada organización es un sistema de procesos, etapas o fases que trabajan en conjuntos por lo tanto de aquí dependen los resultados, ya sean estos excelentes o deficientes.

#### Elementos del proceso administrativo

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos.

- a) **Planeación.** Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos. (Münch, 2010 pag, 320)

Se comprende la planeación como el conjunto de propósitos que se pretenden alcanzar a tiempo futuro, al igual modo las técnicas a implementar para lograr mejores resultados.



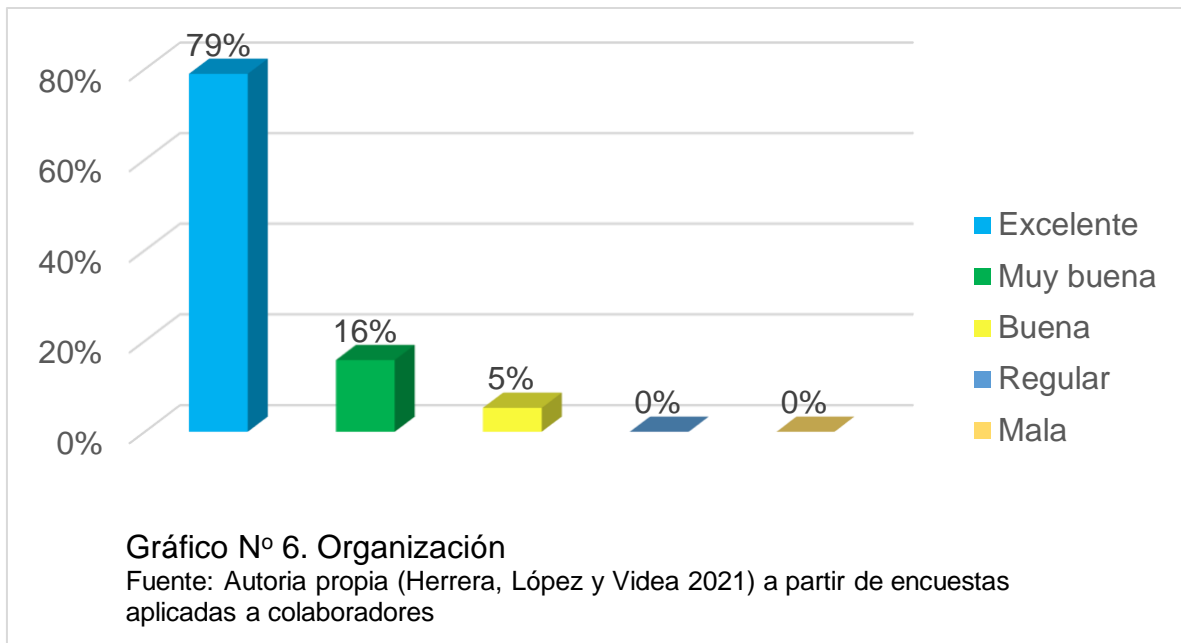
El gráfico N° 5 refleja que el 68% de los trabajadores no participa en la elaboración de los planes de la empresa, mientras el 32% afirmó que sí participa.

El gerente expone que dentro de los planes que se ha planteado la empresa a tiempo futuro están: Expansión a nivel nacional, Ampliar portafolio de servicio, contar con un departamento de mecánica dental, tener su propio taller dental y contar con insumos dentales.

Se pudo evidenciar que la empresa se ha propuesto las metas antes mencionadas para así lograr un mayor crecimiento empresarial. Sin embargo, se hace necesario señalar que la gerencia debería valorar a todo su personal para la elaboración de estos planes.

b) **Organización.** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Münch, 2010, pag. 320).

Así mismo, la organización es el proceso donde se determinan las diferentes funciones y métodos para llevar a cabo las diferentes actividades.



El gráfico N° 6 refleja que un 79% de los colaboradores indicó que la organización de los recursos materiales y humanos es excelente, el 16% afirmó que es muy buena y el 5% asegura que es buena.

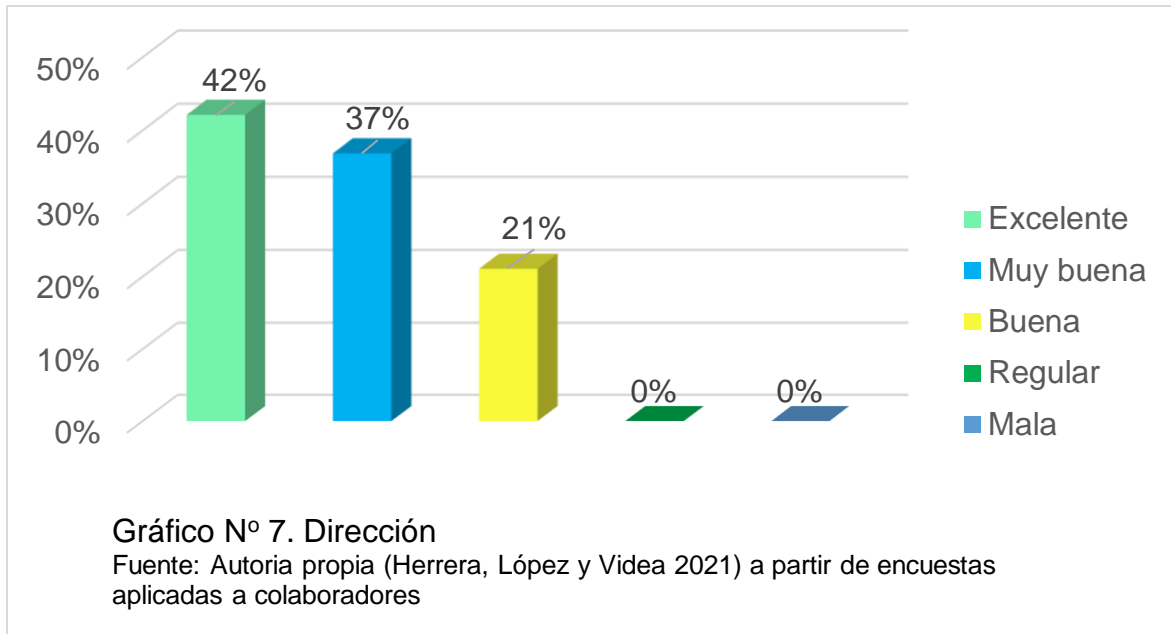
El gerente aporta que la organización de los recursos materiales y humanos es excelente, puesto que cada uno de los colaboradores está ubicado de acuerdo a su especialidad y función dentro de la empresa al igual que los recursos materiales han sido distribuidos de acuerdo a la función que este realiza en la organización.

### c) **Dirección.**

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa. (Münch, 2010, pág. 320).

De igual modo, esta fase conlleva a la realización de todo el proceso administrativo, a través del manejo de los diferentes recursos de la empresa, así como la conducción de las diferentes actividades llevadas a cabo dentro de una

organización implementando un liderazgo que conduzca a la empresa hacia el triunfo.



Según el gráfico N° 7 el 42% de los colaboradores afirmó que la relación entre el jefe y los subordinados es excelente, un 37% ratificó que es muy buena y el 21% manifestó que dicha relación es buena.

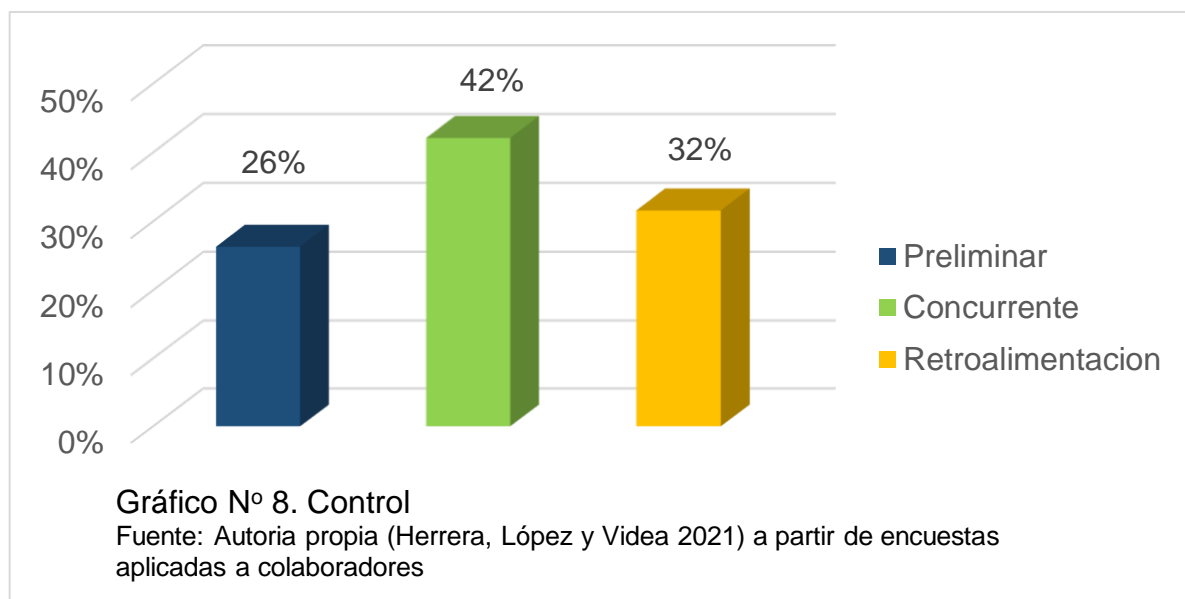
En la entrevista, el gerente manifestó que existe una buena relación y que se trabaja en conjunto para ir mejorando cada día las relaciones humanas, además de hacer esfuerzos para tener un clima organizacional bastante adecuado para brindar un mejor servicio.

Se logró observar que existe una relación muy buena entre el jefe y los subordinados.

La organización marcha muy bien, ya que existe una muy buena comunicación y relación entre los colaboradores y esto se ve reflejado en el crecimiento de dicha empresa.

d) **Control.** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Münch, 2010, pág. 320).

La administración es un sistema de procesos, se puede asegurar que son universales, ellos encajan unos con otros; lógicamente ya están establecidos y uno conlleva al otro. Estos requieren de un empeño y dedicación porque son la clave para alcanzar las metas de la organización.



El gráfico N° 8 refleja que el 42% indicó que se utiliza el control concurrente y el 32% la retroalimentación, Mientras el 26% de los colaboradores afirma que en la empresa se utiliza el control preliminar.

El gerente aporta que en la empresa se implementa un sistema de control preliminar ya que antes de iniciar un proyecto se analiza cuáles podrían ser las barreras a las que se enfrentara para así estar preparado. Sin embargo, hay situaciones que no se pueden predecir y se debe estar pendiente para enfrentarlas y así no tener complicaciones.

Se observa que la organización pone en práctica los tres tipos de controles ya que en cada proyecto nuevo que se plantee, es necesario analizar los posibles

obstáculos a los que este se pueda enfrentar, y de esta forma estar preparados, sin embargo, en muchos casos suelen surgir nuevas barreras y se debe trabajar para mejorar constantemente.

#### **4.1.7. Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- Fortalezas. Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.
- Oportunidades. Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.
- Debilidades. Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
- Amenazas. Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras. (Münch, 2010, pág. 320).

Lo que el autor expresa es que el análisis FODA se basa en una evaluación de factores internos versus factores externos; que afectan a la organización si no se controlan con eficacia. Las amenazas y debilidades solo se pueden minimizar, aprovechando cada oportunidad y fortaleza.

El 100% de los colaboradores de la Clínica dental La Merced conciben que, tanto los recursos humanos, como materiales, financieros y tecnológicos son factores que clasifican como fortalezas. (Ver Anexo N° 7).



Al consultar al gerente de la Empresa a cerca de las posibles fortalezas o debilidades que esta podría presentar; el calificó como fortalezas los siguientes aspectos: capacitación constante al personal, y calidad en equipos de trabajo (equipos tecnológicos). Y consideró el no contar con un sistema de archivo de expedientes para los usuarios como una debilidad. Además de esto, el gerente señaló que existen posibles oportunidades en el mercado tales como: tener cobertura a nivel nacional e implementar y publicitar un turismo dental para aquellas personas que deseen venir desde el exterior a realizarse trabajos dentales, Por otro lado, también mencionó que la empresa se enfrenta a diversas amenazas como lo son la pandemia y un mercado de precios muy bajos por parte de otras clínicas que ofrecen el mismo servicio.

Los resultados adquiridos mediante el análisis FODA indican que la organización se encuentra bien posicionada, ya que cuenta con diversas fortalezas lo que le permite contrarrestar las amenazas y neutralizar las debilidades, así como aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado.

#### **4.2. Diseño organizacional**

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.(Chiavenato, 2009, pág. 524).

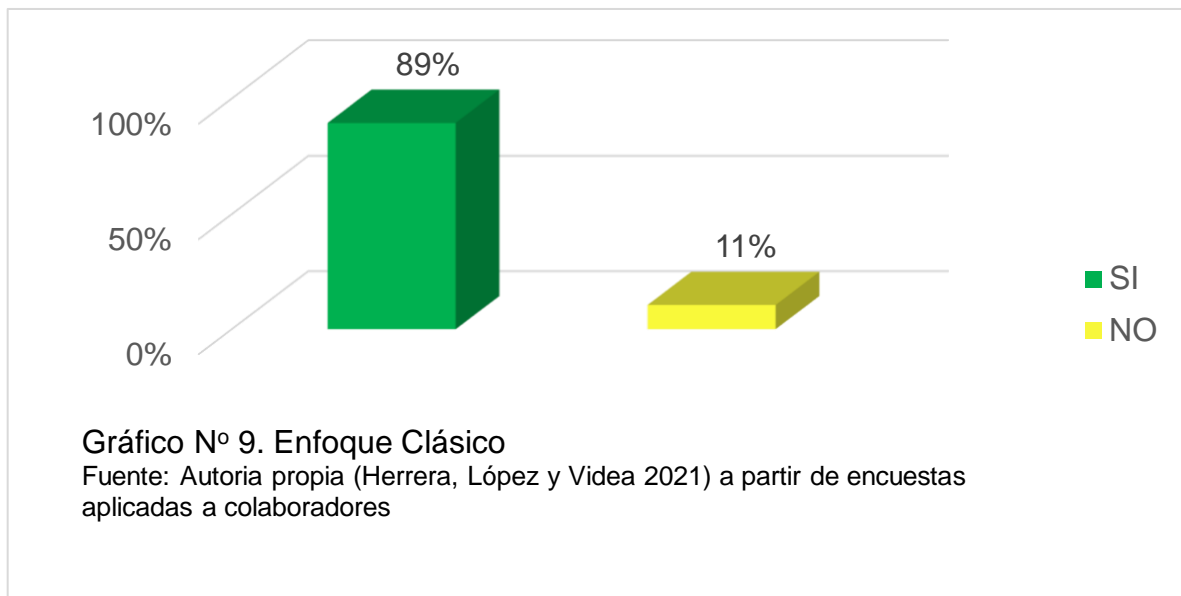
Por ende, el diseño organizacional es la forma en que está organizada una empresa y es aquí donde se realiza la creación de diferentes funciones para que la organización cumpla con sus objetivos propuestos y sea competitiva en el mercado.

## 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).

Por lo tanto, el enfoque clásico tenía como objetivo realizar una estructura adecuada para el crecimiento de la empresa y para beneficiar al trabajador, también hace mención que para tener un gran desarrollo en una empresa tiene que haber una responsabilidad compartida entre todos los colaboradores.



Al observar el gráfico N° 9, este manifiesta que el 89% de los colaboradores asegura que la empresa sí establece normas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo, mientras que el 11% afirmó que la organización no cuenta con estos elementos.

El gerente manifestó que la empresa se vale de la capacitación constante entre otras normas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia de sus colaboradores.

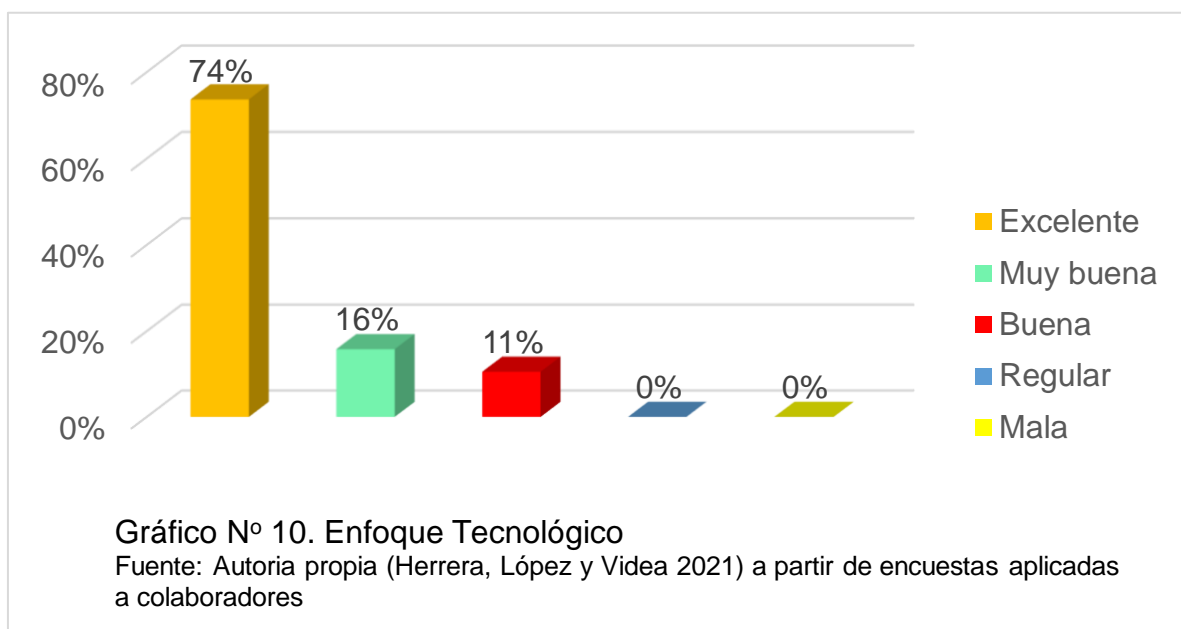
Mediante la observación directa se confirmó que no existe un documento escrito donde la empresa manifieste a su personal dichas normas, reglas y políticas.

La empresa aplica el enfoque clásico en su diseño organizacional, puesto que establece normas y políticas para lograr la eficacia en el desempeño de sus colaboradores, viéndose esto reflejado en el desarrollo que esta ha adquirido a lo largo de los años. Sin embargo, se hace necesario que la organización documente estos reglamentos para un mejor control y normalización de sus actividades.

#### 4.2.1.2 Enfoque tecnológico

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

Este enfoque se refiere a las diferentes herramientas que contiene una empresa para elaborar sus productos con más facilidad y en menos tiempo; o para para obsequiar una mejor atención al cliente.



El gráfico N° 10, revela que 79% de los colaboradores valora como excelente las diferentes herramientas tecnológicas que esta utiliza para brindar una mejor atención a sus clientes, el 16% calificó como muy buena y el 11% considera que el tipo de tecnología es buena.

En la entrevista aplicada al gerente, este ratificó que la empresa utiliza diferentes herramientas tecnológicas que ayudan a brindar un mejor servicio a sus clientes y a la vez hizo énfasis acerca de la importancia que tienen estos equipos para lograr una mejor imagen y la satisfacción de sus usuarios, además de adquirir nuevos clientes.

Se logró apreciar que la organización cuenta con herramientas de alta tecnología utilizadas para brindar un mejor servicio a sus clientes, ya sea en trabajos dentales, como en atención al cliente.

La empresa Clínica dental La Merced aplica este enfoque, puesto que, ha invertido mucho en herramientas de alta tecnología para brindar a sus clientes un mejor servicio y así lograr la satisfacción y confianza de sus usuarios.

#### **4.2.1.3 Reducción de tamaño**

La reducción de tamaño ha beneficiado a las empresas, puesto que se aprovecha al máximo al recurso humano en todas las áreas, lo cual produce que exista una mejor estructura, mejor definición de funciones, ahorro de tiempo y recursos. (Briceño & Galvez, 2017, pág. 27).

Por consiguiente, la reducción de tamaño en las empresas es una técnica utilizada para sacar el mejor provecho de los recursos humanos en cada uno de los puestos de trabajo, porque los colaboradores trabajan en el área donde mejor se desempeñan, y esto produce un mejor rendimiento laboral y es de gran beneficio para la organización, aunque implique asignar más responsabilidades.

El 100% de los colaboradores de la clínica dental La Merced aseguró que esta, en ningún momento se ha visto obligada a reducir su personal. (Ver Anexo 8).

Así mismo el gerente al ser consultado sobre tal situación, manifestó que la clínica ha mantenido a su personal, ya que, al ser una empresa dedicada al servicio de la salud, esta ha logrado sostenerse y se ha sobrepuesto a los obstáculos que se han presentado en los últimos meses.

Se considera que esta empresa cuenta con el personal suficiente para la realización de sus actividades y que la reducción del tamaño no ha sido una estrategia necesaria puesto que este es el más óptimo para suplir sus necesidades.

#### **4.2.2. Parámetros de diseño según su finalidad**

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

El diseño es una capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y mecanismos coordinadores y afectan así cómo funciona la organización. Comenzamos con el diseño de posiciones individuales. Aquí entran a jugar tres parámetros de diseño: la especialización de la tarea, la formalización del comportamiento para llevar a cabo la tarea, y la capacitación y el adoctrinamiento requeridos para la tarea. (Mintzberg, 2015).

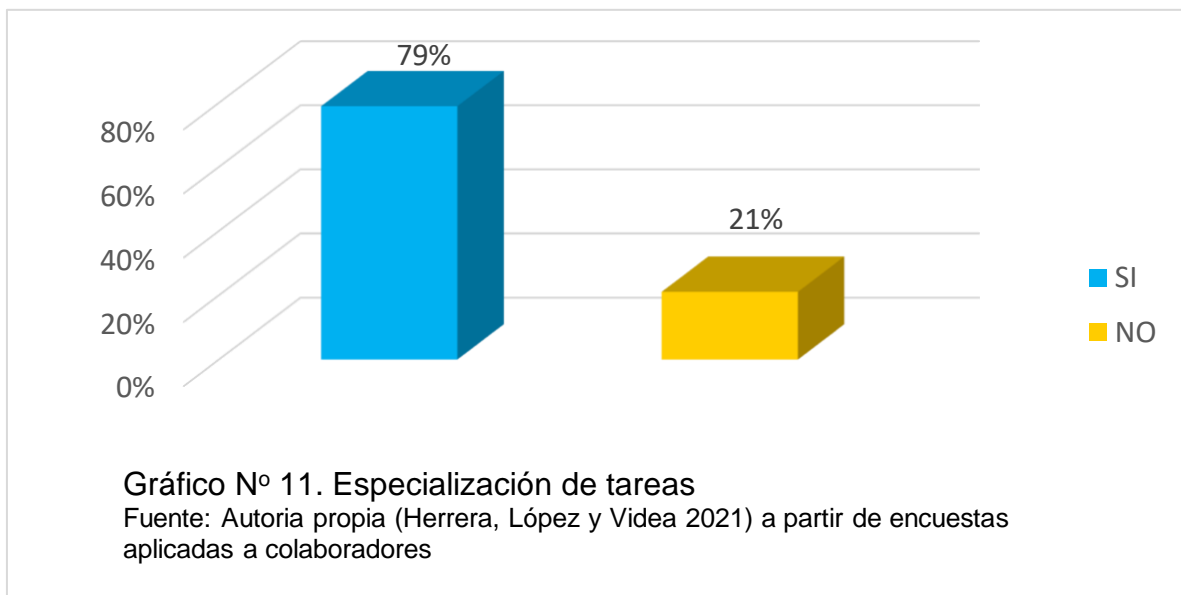
El diseño de puesto es la especificación de contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. El diseño de puesto es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades y departamento. (Chiavenato, 2004, pág. 500)

Los parámetros de diseño son mecanismo que pueden ser modificados por la organización y se refiere con la división del trabajo, también hace mención que el diseño de puesto son las responsabilidades que debe cumplir un colaborador en una organización.

#### 4.2.2.1.1 Especialización de tareas

“La especialización de tareas responden, a una descomposición del trabajo en múltiples actividades, asignadas de maneras únicas a cada cargo o puesto de trabajo”. (Zapata Rotundo & Hernandez Arias, 2017, pág. 340).

La especialización de tareas consiste en un sistema que sirve para dividir el trabajo en diferentes funciones estipuladas únicamente para cada área de la organización, logrando que cada uno de los colaboradores cumpla con sus respectivas funciones.



Según los resultados obtenidos en el gráfico N° 11, se observa que el 79% de los colaboradores indican que, si realizan una tarea específica dentro de los procesos de la empresa, mientras que 21% asegura que no realiza tarea específica alguna.

En la entrevista, el gerente afirmó que se aplica el parámetro de especialización de tareas, justificando que para cada una de las áreas que tiene la empresa se necesita personal debidamente preparado (tal es el caso del personal clínico u odontológico).

La gerencia confiere tareas específicas a su personal, sin embargo, es necesario que se brinde información científica a sus colaboradores para que estos conozcan a profundidad cuáles son las actividades concretas que realizan dentro de su puesto de trabajo.

#### 4.2.2.1.2 Vertical

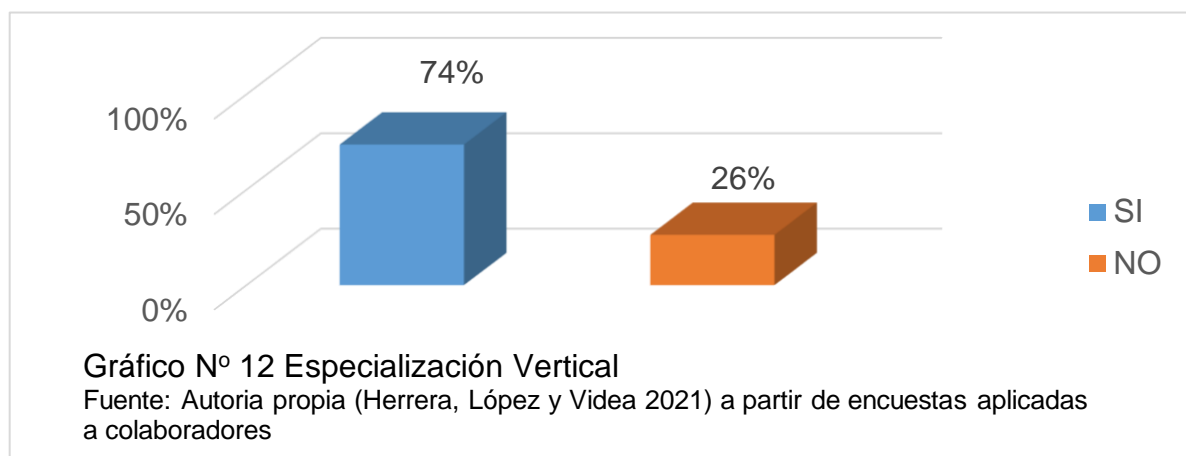
Especialización Vertical de tareas: Hace referencia al control que quien ocupa el cargo posee sobre el diseño del mismo. Puede ser:

Alta: Es cuando quien ocupa el cargo no lo controla.

Baja: Es cuando quien ocupa el cargo lo controla. También conocida como ampliación vertical de tareas.

La ampliación de tareas vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea en particular neutralizan las pérdidas de la especialización técnica menos óptima. (Mintzberg, 2015).

La especialización vertical alta es donde el trabajador realiza pequeñas tareas y tiene poco control debido a la falta de conocimiento de dicha área.



El gráfico N° 12 revela que el 74% de las personas encuestadas respondieron que sí conocen los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa, sin embargo, el 26% afirmó que no conocen la jerarquía de dicha empresa.

Por su parte el gerente mencionó que la empresa está estructurada de la siguiente manera: Gerente propietario, gerente de general, administradora, contadora, responsable de mercadotecnia y encargado de bodega.

La empresa lleva a cabo la especialización vertical baja puesto que cada uno de sus colaboradores debe tener control del trabajo que realiza, además de tomar la iniciativa cuando este lo requiera. Ejemplo (trabajos de odontología).

#### **4.2.2.1.3 Horizontal**

Especialización Horizontal de tareas: Regula la amplitud o contenido del cargo, puede ser:

Alta: Es cuando el cargo contiene pocas tareas (simples o complejas) repetitivas.

Baja: Es cuando el cargo contiene muchas tareas no repetitivas. También conocida como Ampliación horizontal de tareas.

El objetivo que se persigue con la especialización horizontal de tareas es aumentar la productividad (Mintzberg, 2015).

Entonces, se puede decir que esta especialización es importante porque el trabajador tiene pocas tareas y es ahí donde el proceso se realiza más rápido y aumenta la productividad de la empresa.

El 100% de los encuestados respondió que la estructura de la empresa contiene diferentes especialidades. (Ver anexo N° 9).

Por su parte el gerente expresó que la empresa está estructurada de la siguiente manera: Área administrativa, atención al cliente, departamento de mercadeo y publicidad, área de odontología, área de bodega y mantenimiento.

De esta manera, la empresa lleva a cabo la especialización de tareas horizontal baja, ya que al ser esta una empresa de servicios odontológicos; sus



colaboradores necesitan tener control de los diferentes procesos que llevan a cabo, además de ser estos procesos no repetitivos.

#### **4.2.2.1.4 Formalización**

Pierce y Delbecq (1977) se basan en el hecho que la formalización es una manera de control burocrático de los empleados, referido al grado en el cual un cuerpo codificado de reglas, procedimientos y formas de prescripción del comportamiento son desarrollados para dirigir las decisiones y los procesos de trabajo. Citado por (Zapata Rotundo & Hernández Arias, 2017, pág. 340).

La formalización son los tipos de procedimientos y descripciones de puesto, manuales, normativas, reglamentos, reglas, entre otros que tiene una determinada empresa y cada trabajador tiene muy clara la función que va desempeñar.

Al consultar a los colaboradores sobre cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeñan, el 100% respondieron que estas normativas se dan a conocer de forma verbal. (Ver Anexo N° 10).

Por su parte el gerente manifestó que en la empresa se ha venido trabajando para poder actualizar los manuales de funciones y procedimientos de cada puesto de manera que se pueda orientar a los colaboradores y que estos conozcan y se familiaricen con las funciones del puesto que desempeñan.

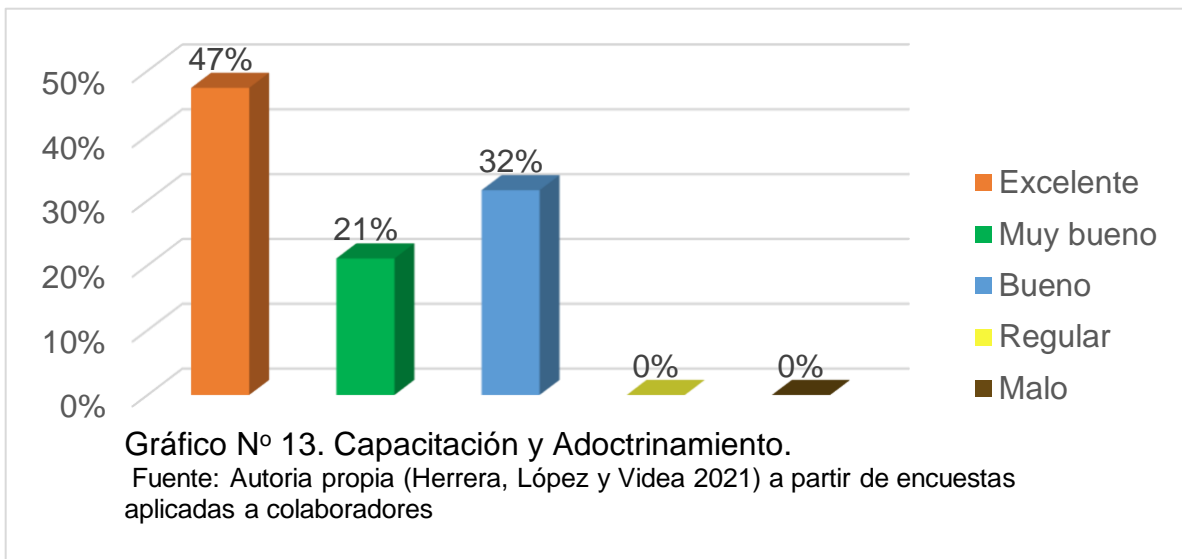
No se pudo corroborar la existencia de manuales administrativos, debido a que son documentos internos de la organización y no están al alcance del público.

De esta manera la empresa está en constante actualización, además de estar en proceso de documentación de sus manuales de funciones y procedimientos para tener un mejor desempeño de sus colaboradores.

#### 4.2.2.1.5 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas

La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales. Ambas equivalen a la "internalización" de esquemas de comportamiento aceptados (es decir, estandarizados) en los trabajadores. (Mintzberg, 2015)

Es decir, la capacitación consiste en orientar paso a paso al trabajador el proceso de la actividad en cuanto al cargo a ejercer. y el adoctrinamiento es el proceso que se le explica al trabajador; las normas, valores, cultura de la organización y las leyes bajo las cuales tendrá que trabajar.



El gráfico N° 13 refleja que un 47% de los encuestados valoran como excelente los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas; un 32% valoran como bueno y un 21% valoran como muy bueno.

Por su parte el gerente afirmó que la empresa mantiene en constantes capacitaciones a su personal, con la finalidad de contar con colaboradores cada día más eficientes en el desempeño de sus actividades.

No se pudo evidenciar la existencia de capacitación al momento de la visita a las instalaciones de la empresa.

Se concluye que la organización aplica los procesos de capacitación y adoctrinamiento, viéndose reflejados en el crecimiento operacional y el desarrollo continuo de la empresa. Es conveniente que la gerencia continúe implementando estos procesos para que la empresa siga obteniendo mejores resultados.

#### **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. (Münch, 2010, pág. 320).

En otras palabras, la departamentalización se da cuando la organización divide de forma orgánica sus tareas, de manera que queden agrupadas todas las actividades que se relacionen entre sí.

##### **➤ Por producto**

Consiste en agrupar a todos los profesionales y tareas relacionados con cada producto o servicio y en hacer responsable a cada unidad por su desempeño. Una compañía química puede tener departamentos de tintas, teneduría, productos químicos, etc. Un despacho de servicios de contabilidad puede tener departamentos de consultoría contable, auditoría e impuestos, y cada unidad ofrecerá un servicio especializado bajo la batuta de un ejecutivo. (Chiavenato, 2009, pág. 524)

Es decir, la departamentalización por producto en una empresa consiste en todas las tareas y actividades relacionadas a un producto o servicio que esta ofrece al mercado.

##### **➤ Geográfica**

Consiste en agrupar personas y tareas con base en el área o territorio atendido por la organización. Es muy común en ventas, con la creación de departamentos

regionales; en servicios, con sucursales bancarias que cubren los barrios de las grandes ciudades, y en producción, con la instalación de fábricas en distintas ciudades. Cada departamento cubre una zona geográfica relevante para la organización. (Chiavenato, 2009).

Por consiguiente, la departamentalización geográfica, consiste en definir al personal de acuerdo a cada territorio donde opere una organización.

➤ Por Cliente

Consiste en agrupar las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. Muchas tiendas tienen departamentos de caballeros, damas y niños, de acuerdo con su clientela. Algunas organizaciones tienen departamentos específicos para empresas grandes, medianas y pequeñas. Cada tipo de cliente tiene características y necesidades específicas que deben ser atendidas correctamente por especialistas en cada ramo. (Chiavenato, 2009, pág. 524).

Este tipo de departamentalización consiste en agrupar el personal en base a los diferentes tipos de clientes que atiende la Empresa.

➤ Por Procesos

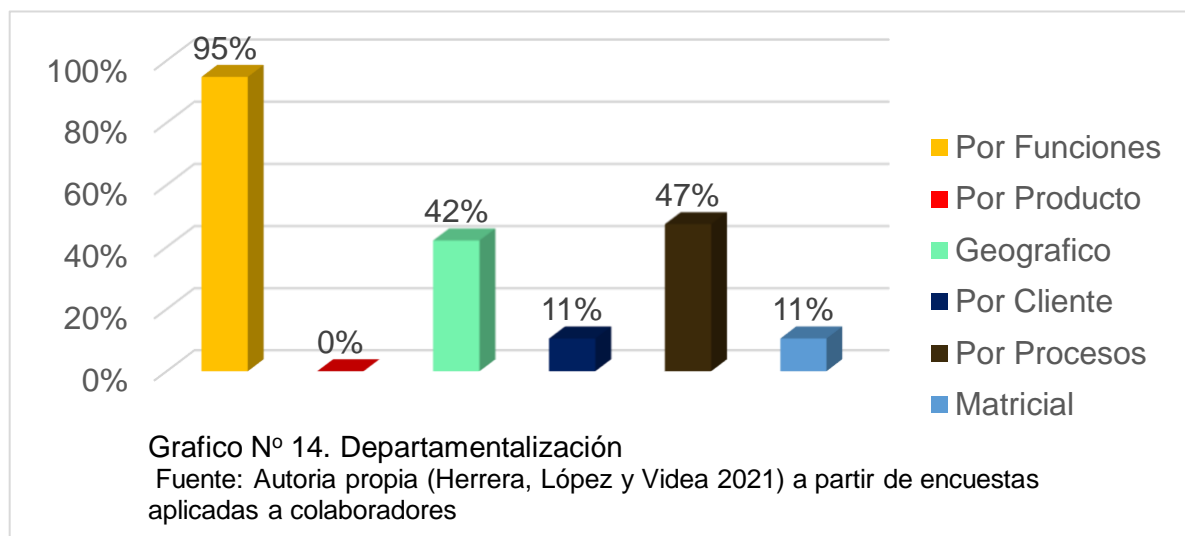
Consiste en agrupar personas y tareas a lo largo del proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializa en una fase de la producción. Una fábrica de aluminio puede tener departamentos de fundido, prensado, modelado, terminado, embalaje y envíos. Una fábrica de textiles puede tener departamentos de preparación de la materia prima, lavado, cardado, tintorería y acabado, siguiendo el flujo del proceso de producción. Las escuelas adoptan este tipo de departamentalización cuando separan a los alumnos por grados (Chiavenato, 2009, pág. 524)

La departamentalización por procesos consiste en agrupar las diferentes actividades de acuerdo a cada etapa requerida del proceso productivo hasta llegar al producto final.

➤ Matricial

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas. (Münch, 2010, pág. 320)

Por consiguiente, la departamentalización matricial es la combinación de varios tipos de departamentalización, ayudando a cumplir con los objetivos de la empresa y mejorando la dinámica de la misma. Sin embargo, esta forma de organización es propia de las grandes empresas.



El gráfico N° 14 demuestra que el 95% de los colaboradores de la Clínica dental La Merced opinan que se encuentra organizada por funciones, el 47%

asegura que, por procesos, el 42% dice que geográfico, el 11% por cliente y el 11% que matricial.

Al consultar al gerente acerca de la departamentalización de la empresa, este aseguró que se encuentra bien organizada y que cuenta con los siguientes departamentos: departamento administrativo, mercadeo y publicidad, mantenimiento, y odontología.

La clínica dental la Merced tiene bien organizados los diferentes departamentos con los que cuenta, y esto es lo que la ha llevado a su crecimiento, por lo tanto, la empresa aplica el parámetro de departamentalización.

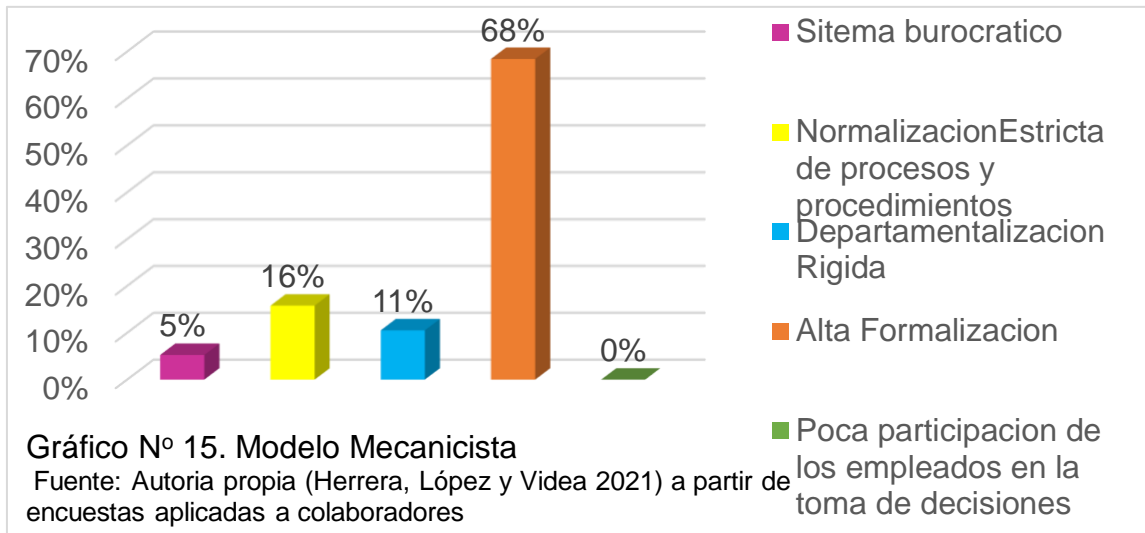
#### **4.2.2.2 Modelo Mecanicista y Modelo Orgánico de la organización.**

Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional se puede determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones.

##### **4.2.2.2.1 Mecanicista**

Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos. La departamentalización da lugar a verdaderos feudos en la organización. El modelo tradicional presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos y es, básicamente, rígido e inflexible. (Chiavenato, 2009, pág. 524).

Es decir, el modelo mecanicista se da cuando las personas se limitan a cumplir con sus obligaciones, bajo las órdenes superiores, además existen niveles jerárquicos y la estandarización de tareas.



Al observar el gráfico N° 15 se puede apreciar que el 68% de los colaboradores afirman que en la empresa se aplica la alta formalización, el 16% mencionó que se aplica la normalización estricta, el 11% la departamentalización rígida y el 5% sistema burocrático.

El gerente aportó que la empresa se rige en cierta forma por un modelo mecanicista; ya que la toma de decisiones siempre se hace a nivel gerencial y sin necesidad de consultar al personal.

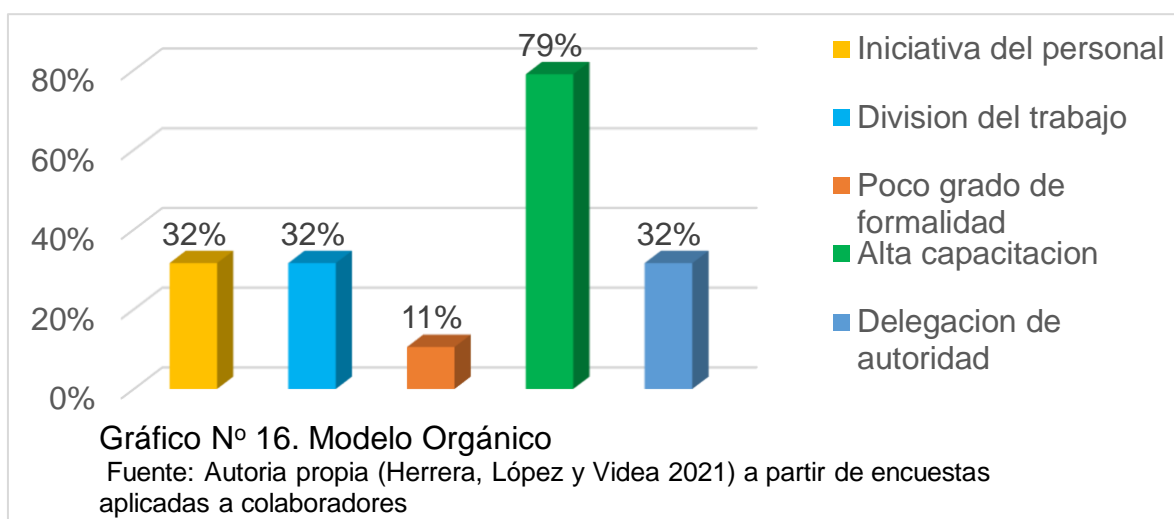
De esta forma se pone en evidencia que la organización no se rige por un modelo mecanicista puesto que no cumple con los diferentes parámetros del modelo, los cuales son: sistema burocrático, normalización estricta de procesos y procedimientos y departamentalización rígida. Es necesario que la gerencia siga con los esfuerzos de construir un modelo mecanicista que le ayude a un mayor grado de crecimiento organizacional.

#### 4.2.2.2.2 Orgánico

En cambio, cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es

extremadamente flexible y cambiante. Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento. (Chiavenato, 2009, pág. 524).

En otras, palabras el modelo orgánico a diferencia del modelo mecanicista es una forma más flexible e idónea para la organización y es adaptable al cambio; además, es un modelo que permite al trabajador desempeñar sus funciones sin ningún tipo de presión.



Según los datos recolectados a través de la encuesta, el 79% de los colaboradores indicó que la empresa aplica la alta capacitación, el 32% dice que se aplica la división del trabajo, así mismo el 32% afirmó que se aplica la delegación de autoridad y un 11% poco grado de formalidad.

Al consultar al gerente si la empresa se rige por un modelo orgánico, este respondió que sí, alegando que la organización mantiene su personal en constante capacitación, además de dividir el trabajo y delegar autoridad en los diferentes departamentos y puestos de trabajo.

La Clínica dental La Merced se rige por un modelo orgánico, ya que cumple con los diferentes parámetros que son: Alta capacitación, división del trabajo, iniciativa del personal y delegación de autoridad. Siendo este modelo el que ha ayudado a la empresa en su desarrollo.



### **4.2.3. Tipos de Organigrama**

#### **4.2.3.1 Por su forma**

##### **4.2.3.1.1 Organigrama clásico vertical**

Presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración. (Fincowsky, 1998).

En otras palabras, este tipo de organigrama organiza los niveles de autoridad de arriba hacia debajo de manera que el que está en la cima tiene más autoridad sobre los demás niveles. Y las empresas optan más por este tipo.

##### **4.2.3.1.2 Organigrama horizontal**

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

El autor da a entender que aquí el nivel de autoridad es balanceado. En otras palabras, cada área dentro de la organización ejerce autoridad única y a cada colaborador se le toma en cuenta sus aportes e ideas y hay comunicación. Aunque la falta de un liderazgo representa una desventaja.

##### **4.2.3.1.3 Organigrama mixto**

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

En otras palabras, significa que se pone en práctica el organigrama vertical y el horizontal. Su aplicación es complejo debido que se debe controlar

cuidadosamente. Y por lo general son las organizaciones desarrolladas las que se verían más beneficiadas al utilizar este tipo de organigrama.

El gerente afirmó que la empresa implementa el organigrama clásico vertical, alegando que este tipo de organigrama es el que ayuda a la empresa a una mejor organización y distribución de los puestos de trabajo. No se logró confirmar el tipo de organigrama utilizado por la empresa ya que es un documento que no se encuentra al alcance del público. La empresa cuenta con su organigrama.

#### **4.2.4 Herramientas organizacionales**

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

Para lograr una estructura óptima las organizaciones se auxilian de métodos que faciliten lograr los procesos en cada área. Pero existen algunos que han dado resultados positivos que lo han hecho indispensables.

##### **4.2.4.1 Manual de organización**

El Manual de Organización, constituye un instrumento normativo y de gestión administrativa que detalla las funciones de las unidades, la jerarquía, las relaciones de autoridad-subordinación, los límites de responsabilidad, así como las tareas de los cargos o puestos de trabajo adscritos a dichas unidades. Asimismo, es un documento que permite a los empleados de la empresa conocer su ubicación dentro de la estructura organizativa, y es de mucho valor para la Gerencia en el momento de evaluar el desempeño de cada uno de los miembros de la empresa. (Zapata Rotundo & Hernández Arias, 2017, pág. 100).

El manual de organización es un documento que le permite al trabajador conocer cuáles son sus obligaciones para con la organización como también sus

actividades a ejercer. Así mismo, esta herramienta sirve para brindar información a la población en general.

El gerente afirmó que en la empresa se ha venido trabajando para poder estructurar un manual de funciones y procedimientos para cada puesto de manera que se pueda orientar a los colaboradores y que estos conozcan y se familiaricen con las funciones del puesto que desempeñan. No se pudo evidenciar la existencia de estos manuales debido a que son documentos privados de la organización. La empresa cuenta con su manual de funciones.

#### **4.2.4.2 Manual de procesos**

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

Los manuales de procesos o procedimientos representan las orientaciones; pasos que deben seguir cada área para su funcionamiento.

Por su parte el gerente respondió que al igual que los manuales de funciones, también los manuales de procesos se están actualizando, debido a que necesitan hacer ciertos ajustes a dichos documentos, esto es importante porque busca como hacer mejoras en la ejecución de los procesos que se realizan en cada área de la empresa. No se logró evidenciar la existencia de estos documentos.

La clínica dental la merced es una empresa que está a la vanguardia de los diferentes cambios que se vienen dando en el mundo empresarial, mantiene en proceso de actualización de sus manuales de procedimientos lo que le permite lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente, además de ejecutar cada una de las tareas de manera más clara y sencilla y mantener la eficiencia. De esta manera la empresa se vuelve más competitiva en el mercado.

## V. CONCLUSIONES

1. Clínica dental la Merced se clasifica como pequeña empresa con misión, visión y valores bien establecidos, entre sus procesos claves están, el servicio odontológico y el servicio al cliente, además se han planteado su expansión a nivel nacional con la ampliación de nuevos servicios, se organiza por especialidades, y el liderazgo es aceptado por el personal, tiene como fortalezas la capacitación constante y la calidad de sus equipos, pero no cuenta con digitalización de expedientes de sus usuarios, existe la amenaza latente con respecto a la pandemia y la competencia agresiva.
2. El diseño organizacional se ve caracterizado por un enfoque clásico y tecnológico, se organiza utilizando el parámetro de especialización de tareas vertical baja, y horizontal baja. Carece de muchos elementos del modelo mecanicista, prevaleciendo el modelo orgánico, implementa un organigrama clásico vertical, además de tener sus manuales de organización y de procesos en una etapa de actualización.
3. El diseño organizacional más apropiado para la clínica dental la merced es un modelo orgánico ya que este es el que le ha permitido lograr su desarrollo por ser un modelo flexible y adaptable al cambio.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Ley N°645. (2008). *REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCION Y FOMENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)*. Managua Nicaragua: Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua .
- Alonzo L, P. (2014). *Gestion de las Empresas por Procesos*. Barcelona, España: ETSEIB.
- Bernal A., C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Briceño, M., & Galvez, G. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB ingeniería y construcción SAC*. Chiclayo.
- Cárcamo, J., Lira, H., & Rugama, J. (2016). *Propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la*. Estelí, Nicaragua.
- Catalán Díaz, E. E. (2017). *DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE MITIGACIÓN DE RIESGOS Y VULNERABILIDAD DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA*. Trabajo de Graduacion, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2004). *Administracion Recursos Humanos*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *comportamiento organizacional*. Ciudad de Mexico, Mexico: McGRAW-HILL/HINTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C,V.
- Chiavenato, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Ciudad de Mexico, Mexico: McGRAW-HILL/HINTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C,V.
- Escobar Howar, Alcino Casidy. (2016). *Analisis de dos modelos organizacionales en los municipios de Morrito y San Miguelito del departamento de Rio San Juan, en el periodo del 2014-2015*. Trabajo de Graduacion, Universidad Nacional Agraria UNA, Managua.
- Finch, S. J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. In S. J. Finch, R. E. Freeman, & D. R. Gilbert, *Administración* (VI ed., p. 794). México, México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fincowsky, E. B. (1998). *organizacion de Empresas*. iztapalapa, Mexico: Mc GRA HILL.
- Finkowsky, F., & Benjamin, E. (2009). *Organizacion De Empresas*. Mexico : McGrawHill.
- Jiménez, R. (1998). *Metodología de la investigación* (primera edición ed.). La Habana: Centro Nacional de Información.
- Lanzas, E., & Raitte, J. (2014). *Diagnostico Estrategico de la Empresa comercial Buen Hogar en la ciudad de Matagalpa, Periodo 2014*. Seminario de Graduacion, Matagalpa.
- López Ramos, L. A. (2015, diciembre 2). *Gestiopolis*. Retrieved from Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-herramientas/>

- Matamoros, M., & Rivas, K. (2014). *Diagnostico estrategico de le empresa CASA PELLAS- repuestos genuinos del municipio de Matagalpa durante el año 2014*. Seminario de Graduacion, Matagalpa.
- Mintzberg. (2015). *Organizaciones Eficientes*.
- Münch, L. (2010). *Administracion: Gestion Organizacional, Enfoques y Prceso Administrativos* (Primera Edicion ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Universidades@pearsoned.com.
- Münch, Lourdes. (2010). *Administracion: Gestion Organizacional, Enfoques y Prceso Administrativos* (Primera Edicion ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Universidades@pearsoned.com.
- Perez, A., Mendez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigacion, Fundamentos y Metodologia* (Primera Edicion ed.). Mexico, MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Decima Edicion ed.). México, : Pearson Educacion, Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Sampierí, R., Callado, C., & Batista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Toca Suarez, S. (2017). *Propuesta de un diseño organizacional en las areas funcionales administrativas y comerciales para la empresa de servicios publicos del municipio de Cuitiva- Emcuitiva S.A ESP*. Tesis, UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA, Sogamoso.
- Valenzuela Sevilla, J. (2013). *La Evolucion del Diseño y La Estructura Organizativa*. Estudio de casos, Universidad Autonoma de Barcelona, Barcelona.
- Villón, V. (2013). *Diseño organizacional para el gremio peninsular de panificadores del CATÓN La Libertad, Provincia de Santa Elena*. La Libertad.
- Zapata Rotundo, G., & Hernandez Arias, A. (2017). *La Empresa: Diseño, Estructuras, Procedimientos y Formas Organizativas* (Tercera Edicion Ampliada ed.). Venezuela: Fondo Editorial UCLA.

**VII. ANEXOS**

# **ANEXOS**

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
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?
			Misión	Observación	Entrevista	Investigadores	Corroborar la existencia de la misión.
			Visión	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Tiene elaborada la visión de la empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la visión de la empresa?



**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida:	Preguntas
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	Abierta	Entrevista	Gerente	Cuántas personas laboran para su empresa. Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos: 200 mil a 1.5 millones ____ 1 a 6 millones ____	

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida:	Preguntas
							Las ventas andan en un rango de: 1 a 9 millones ____ 9 a 40 millones ____
Generalidades de la empresa			Clasificación de las PYMES	De 6-30 Trabajadores_____	Encuesta	Trabajadores	Cuántas personas laboran para esta empresa
				De 31-100 Trabajadores_____			
			Descripción de procesos claves	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
				Si_____			Encuesta
No_____							

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida:	Preguntas
Generalidades de la empresa					Observación	Investigadores	Verificar que los procesos claves se realizan dentro 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?

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida:	Preguntas	
			Dirección	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es la relación jefe subordinado?	
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la relación jefe subordinado?	
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?		
						Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
								Factores
RRHH								
Materiales								
Tecnológicos								
Financieros								
Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles oportunidades y					

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida:	Preguntas
Diseño organizacional	Tipos de diseños organizacional						amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?
					Observación	Investigadores	Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.
		Enfoque tecnológico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que	

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
							hace esta empresa?
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?
Diseño organizacional	Tipos de diseño organizacional		Enfoque tecnológico		Observación	Investigadores	Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.
			Reducción de tamaño	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
				Si _____ No _____	Encuesta	Trabajadores	¿Está empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción de personal y reestructurarse?

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Sub subvariable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escalas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Dirigida:</b>	<b>Preguntas</b>
	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?
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Especialización de tareas	Si____No____	Encuesta	Trabajadores	¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa?
					Observación	Investigadores	Verificar si existe un manual de funciones.
		Vertical	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?	
			Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?	

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

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



**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

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

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

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

**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	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
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa? Clásico, horizontal, mixto
				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 N.º 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 feliz término la presente investigación que es pre requisito para la graduación y obtención del título de Administradores de empresas.

1. ¿Dispone 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 esta empresa?
6. Cuantas personas laboran para su empresa.
7. Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos:  
200 a 1.5 millones \_\_\_ 1 a 6 millones \_\_\_
8. Las ventas andan en un rango de: 1 a 9 millones\_\_\_ 9 a 40 millones \_\_\_
9. ¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
10. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?

11. ¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
12. ¿Cómo es la relación-jefe subordinado?
13. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?
14. ¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?
15. ¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?
16. ¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
17. ¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
18. ¿Esta empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
19. ¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?
20. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?
21. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
22. ¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
23. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
24. ¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
25. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?
26. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?
27. ¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa? Clásico, horizontal, mixto.
28. ¿Dispone esta empresa de un manual de organización?
29. ¿Dispone esta empresa de un manual de procesos?

**ANEXO N.º 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?  
Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.
2. ¿Conoce usted la Misión de esta empresa?  
Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.
3. ¿Conoce usted la Visión de esta empresa?  
Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.
4. ¿Conoce usted los Valores de esta empresa?  
Sí \_\_\_\_\_, 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?  
Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

7. ¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

8. ¿Cómo valora la organización de los recursos humanos y materiales de la empresa?

a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Mala

9. ¿Cómo valora la relación jefe- subordinado?

a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Mala

10. ¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?

a) Preliminar b) Concurrente c) 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? Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

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

a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Mala

14. ¿Esta empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción de personal y reestructurarse? Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

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

Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

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

Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

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

Sí \_\_\_\_\_, 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?

a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo

20. Como se encuentra organizada la empresa.

Por funciones \_\_\_\_

Por producto \_\_\_\_

Geográfico \_\_\_\_

Por Cliente \_\_\_\_

Por Procesos \_\_\_\_

Matricial \_\_\_\_

21. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Sistema burocrático\_\_\_\_

Normalización estricta de procesos y procedimientos\_\_\_\_

Departamentalización rígida\_\_\_\_

Alta formalización\_\_\_\_

Poca participación de los empleados en la toma de decisiones\_\_\_\_

22. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Iniciativa del personal\_\_\_\_

División del trabajo\_\_\_\_

Poco grado de formalidad\_\_\_\_

Alta capacitación\_\_\_\_

Delegación de autoridad\_\_\_\_



**ANEXO N.º 4:**  
**GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa**  
**FAREM-Matagalpa**

Fecha: \_\_\_\_\_

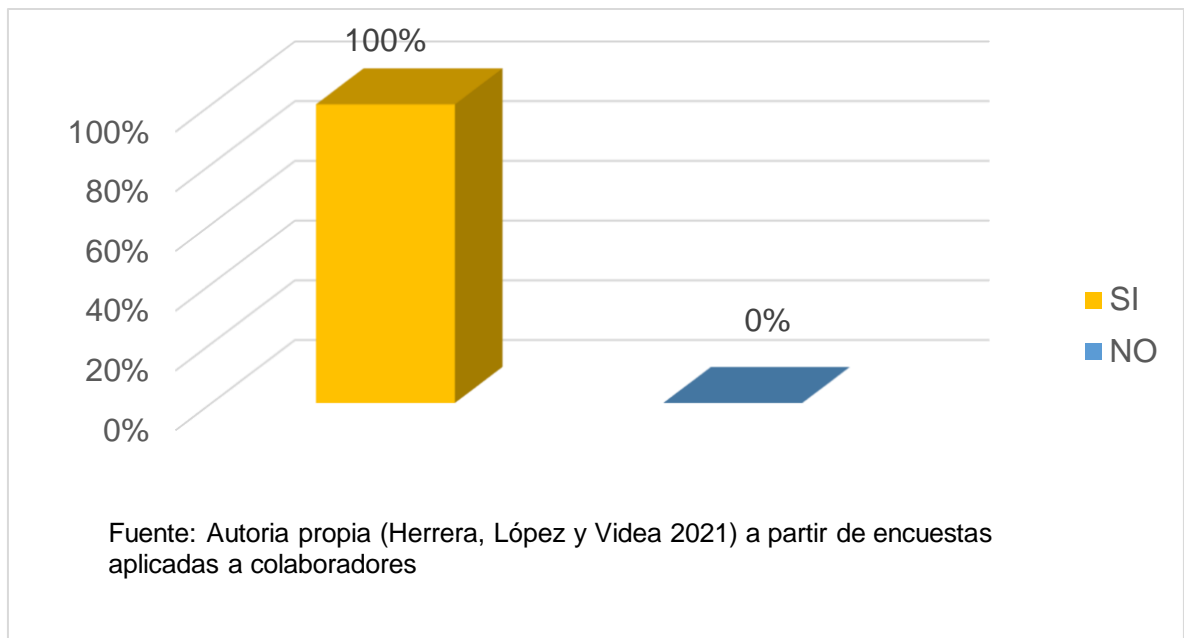
Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del observador (es): \_\_\_\_\_

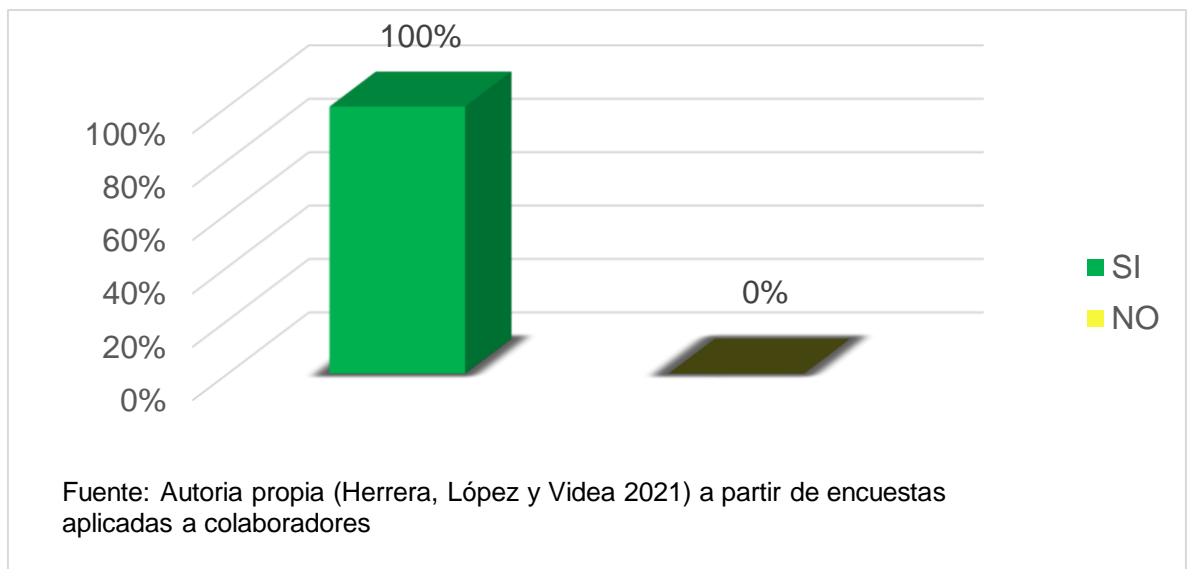
Objetivo: Observar si la empresa está cumpliendo con algunos rangos o factores que hacen que su funcionamiento sea más óptimo.

Descripción del elemento a observar	Sí	No
1. Constatar la existencia de un organigrama.		
2. Corroborar la existencia de la Misión.		
3. Confirmar la existencia de la Visión.		
4. Ratificar la existencia de Valores.		
5. Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa		
6. Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.		
7. Verificar los tipos de planes que elabora la empresa.		
8. Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
9. Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
10. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
11. Verificar si existe un manual de funciones.		
12. Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa.		

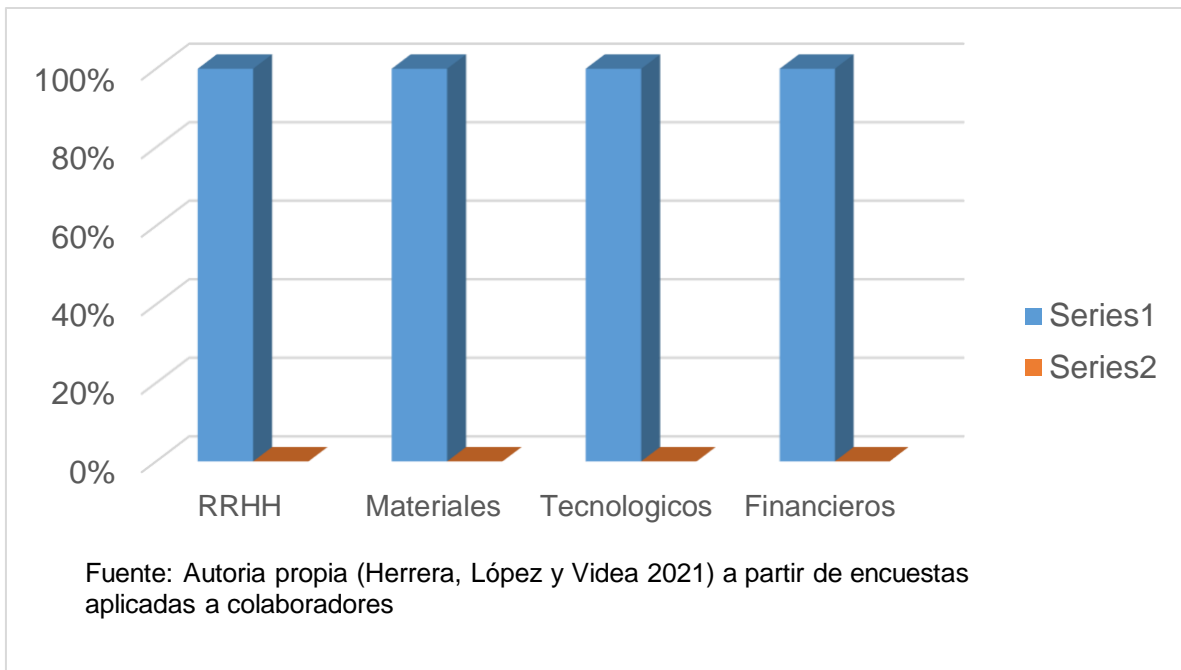
### Anexo N° 5 (Misión)



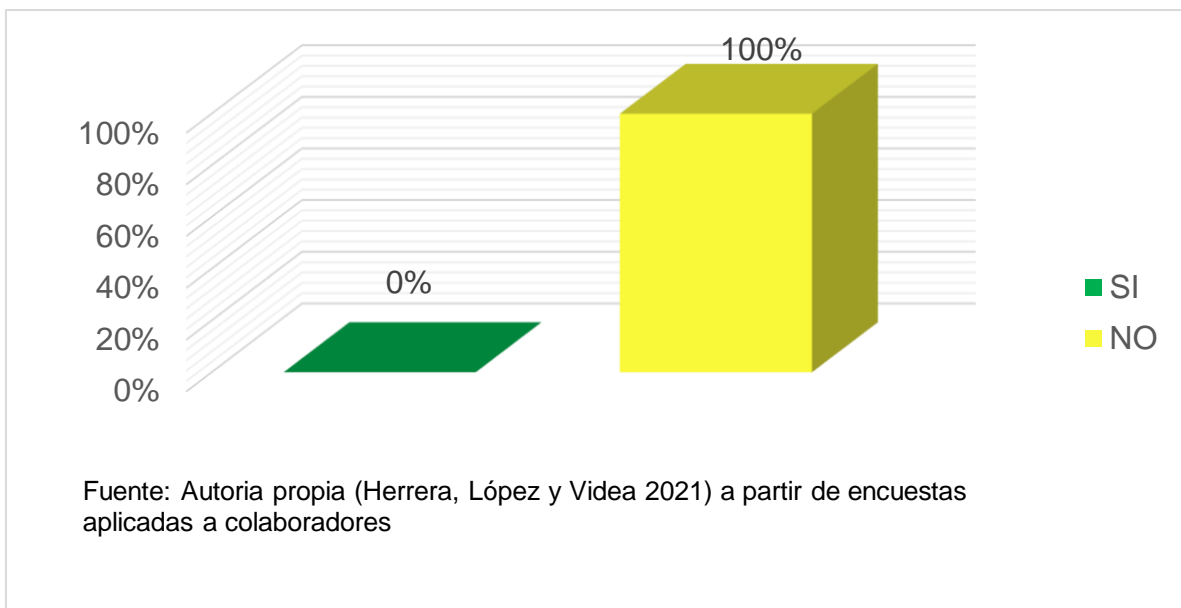
### Anexo N° 6 (Visión)



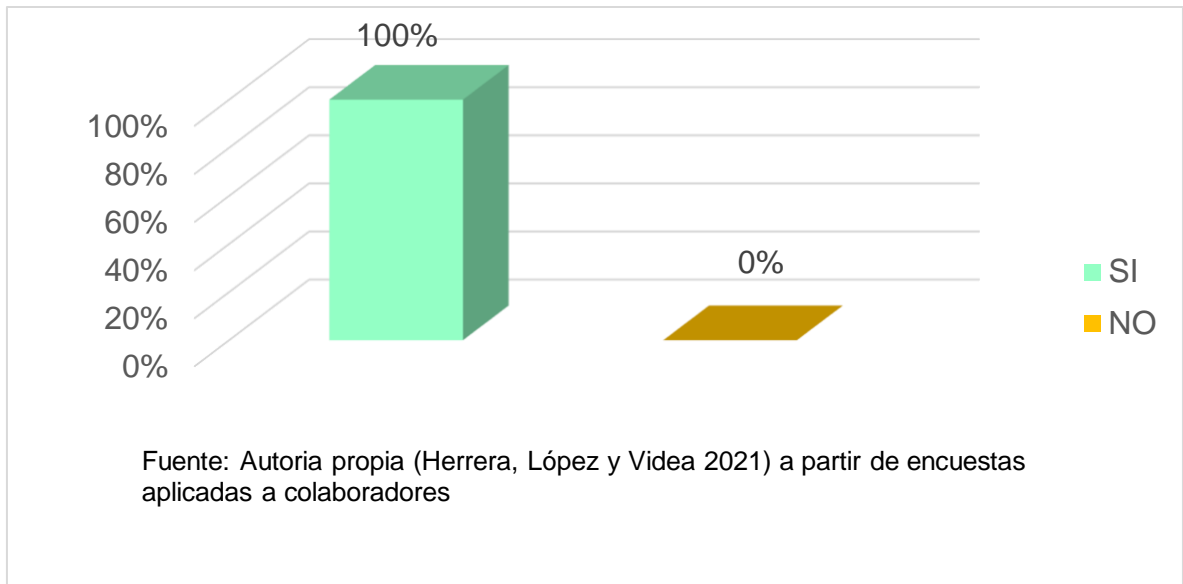
### Anexo N° 7 (Análisis FODA)



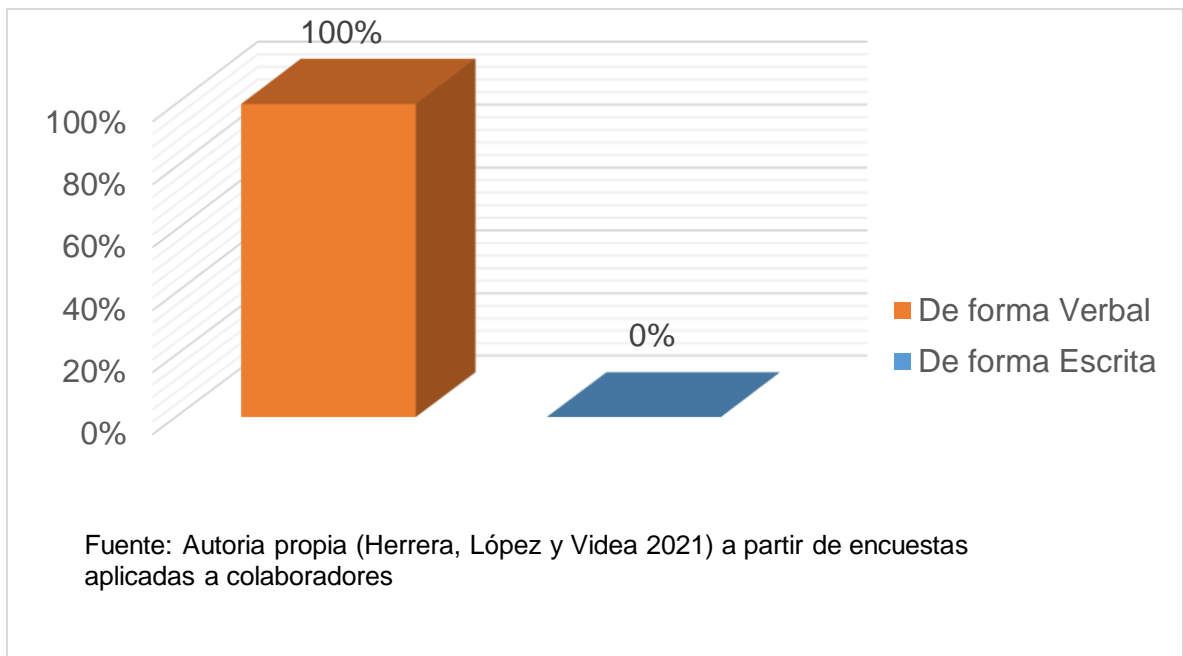
### Anexo N° 8 Reducción de Tamaño



## Anexo N° 9 Especialización Horizontal



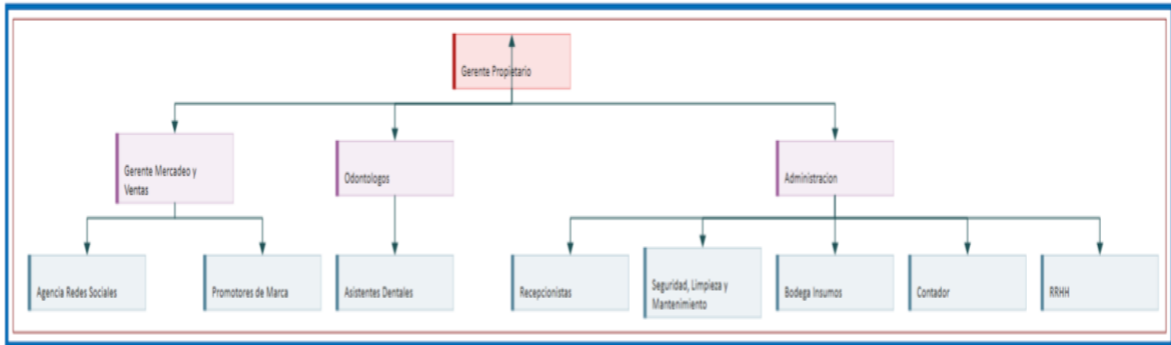
## Anexo N° 10. Formalización



Anexo N° 11. Logotipo de la Empresa



## Anexo N° 12. Organigrama de la Empresa



## Anexo N° 13. Misión

Proveer el mejor servicio odontológico a la población, con los mejores especialistas y utilizando tecnología de punta. Innovamos en nuestros procesos para llevar salud bucal a cada uno de nuestros pacientes.

## Anexo N° 14. Visión

Ser la clínica odontológica más grande de Nicaragua, con presencia en cada uno de los departamentos del país y brindar nuestros servicios a la mayor parte de la población. Ser un referente nacional con alianzas con las más prestigiosas instituciones odontológicas a nivel internacional.

## Anexo N° 15. Valores

- Innovación
- Excelencia
- Compromiso Social
- Calidad
- Garantía
- Experiencia