



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Análisis de estructura organizacional para la propuesta de un manual de organización y funciones en la rosquillería “Valdez Delicias de Mi Tierra” comarca Salamasí, año 2022

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Erín Ariel Dávila Blandón

Heymi Solanchg Pérez Castro

Tutora

MSc. Arlen Meryfel Picado Juárez

Estelí, 31 de enero 2023



DEDICATORIA

Hoy vemos con orgullo, uno de nuestros sueños anhelados convertidos en realidad, por eso con gran satisfacción queremos dedicar este triunfo: Principalmente a Dios todo poderoso por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y perseverancia podemos alcanzar nuestras metas. Su infinito amor siempre nos ha protegido y guiado en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

A nuestros padres y hermanos quienes, con su amor, apoyo incondicional y comprensión, estuvieron presentes en nuestros triunfos y fracasos, alentándonos a perseguir nuestros sueños. Su gran esfuerzo y sacrificio ve reflejado en este logro alcanzado del cual son parte fundamental.

A nuestros amigos, quienes supieron motivar para alcanzar nuestras metas y que hoy comparten junto a nosotras esta gran alegría de haber legado a una de ellas.

AGRADECIMIENTO

Nos complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar nuestro profundo agradecimiento a la Universidad, UNAN – Managua, FAREM - Estelí, a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética supieron educarnos y transmitirnos sus valiosos conocimientos en el transcurso de nuestros estudios.

Agradecemos de manera especial, a nuestra tutora de tesis, quién con sus conocimientos supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde sus inicios hasta su culminación, brindándonos su tiempo y dedicación.

A la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra, por brindarnos la oportunidad y por proporcionarnos la información para poder de realizar la investigación.

Gracias a todas aquellas personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de la presente investigación.

VALORACIÓN DEL DOCENTE

Estelí, 31 de enero de 2023

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Análisis de estructura organizacional para la propuesta de un manual de organización y funciones en la rosquillería “Valdez Delicias de Mi Tierra” comarca Salamasí, año 2022**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: Erin Ariel Dávila Blandón y Heymi Solanchg Pérez Castro, fue realizado en el II semestre del año 2022, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

MSc. Arlen Meryfel Picado Juárez
ORCID No: 0000-0002-8817-7841
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

RESUMEN

La investigación se realizó en comarca Salamasí del municipio Yalaguina año 2022, donde participaron colaboradores y propietario de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra. El objetivo consiste en analizar la estructura organizacional para la propuesta de un manual de organización y función. Poder identificar, todas las actividades que se desarrolla, el tener una estructura clara documentada y plasmada permite conocer a los empleados la ubicación física dentro de la organización. El estudio de la investigación es aplicado, su propósito se centra en describir y analizar los procesos funcionales de la estructura, la investigación metodológica es mixta porque analiza datos cualitativos y cuantitativo es un mismo estudio de corte transversal y muestreo por conveniencia, el universo consta de 33 trabajadores siendo la muestra. Los instrumentos de investigación se aplicaron en dos momentos, la primera parte hace referencia a la entrevista dirigida al propietario para identificar las actividades que desempeñan los colaboradores, el segundo momento se aplicó encuesta dirigida a los trabajadores, para identificar las responsabilidades de cada colaborador en su puesto de trabajo, con esta información se generó análisis situacional de la empresa a través de los diferentes procesos de la empresa, a partir del análisis realizado tanto a sus niveles jerárquicos, se evidencia que la rosquillería Valdez no cuenta con una estructura plasmada en documento que evidencie su composición, de igual manera no cuenta con un manual que permita conocer las funciones de cada área, por ello se realizó la propuesta de un manual de organización y funciones.

Palabras claves: estructura, función, responsabilidad, análisis, actividades

ABSTRACT

The research was carried out in the Salamasí region of the municipality of Yalaguina in 2022, where collaborators and owner of the rosquilleria Valdez delights of my land participated. The objective is to analyze the organizational structure for the proposal of an organization and function manual. Being able to identify, all the activities that are developed, having a clear structure documented and embodied allows employees to know the physical location within the organization. The study of the research is applied, its purpose is focused on describing and analyzing the functional processes of the structure, the methodological research is mixed because it analyzes qualitative and quantitative data is the same cross-sectional study and sampling for convenience, the universe consists of 33 workers being the sample. The research instruments were applied in two moments, the first part refers to the interview addressed to the owner to identify the activities carried out by the collaborators, the second moment a survey was applied aimed at the workers, to identify the responsibilities of each collaborator in his job, with this information situational analysis of the company was generated through the different processes of the company, From the analysis carried out both at its hierarchical levels, it is evident that the rosquilleria Valdez does not have a structure embodied in a document that evidences its composition, in the same way it does not have a manual that allows to know the functions of each area, for that reason the proposal of a manual of organization and functions was made.

Keywords: structure, function, responsibility, analysis, activities

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
2. ANTECEDENTES.....	12
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
3.1. Caracterización general del problema.....	15
3.2. Preguntas de investigación.....	17
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. OBJETIVOS	19
5.1. Objetivo General.....	19
5.2. Objetivos Específicos	19
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
6.1 Empresa	20
6.1.1. Clasificación de las empresas	20
6.1.2. Problemáticas de las empresas	21
6.1.3. Importancia de las empresas.....	22
6.2. Estructura organizacional	24
6.2.1. Tipos de estructura organizacional.....	25
6.2.2. Propósitos de organizar	27
6.2.3. Elementos claves de la estructura organizacional	28
6.2.4. Organigramas (conceptos, tipos de organigramas).....	32
6.3. Procesos funcionales	37
6.3.1. Descripción de los procesos funcionales (áreas de la empresa).....	38
6.4. Análisis de puestos.....	40
6.4.1. Elementos de descripción de puesto:.....	41
6.4.2. Diseño de puestos	45
6.5. Manual de funciones.....	45
6.5.1. Clasificación de los manuales de funciones	46
6.5.2. Estructura de Manual de funciones	47
6.5.3. Técnicas básicas para la elaboración de un manual	49
7. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	51
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS	52

9. DISEÑO METODOLÓGICO	59
9.1 Tipo de estudio.....	59
9.2. Área de estudio:	60
9.3. Población y muestra.....	60
9.4. Etapas de la investigación	62
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
10.1. Diagnóstico, de la estructura organizacional de la empresa Rosquilleria Valdez Delicias de Mi Tierra comarca Salamasí año 2022	64
10.1.1. Datos generales de la empresa	64
10.1.2. Estructura organizacional.....	67
10.2. Se describe los procesos funcionales que implementa la empresa rosquilleria Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí año 2022.....	79
10.2.1. Proceso funcional	79
10.2.2. Análisis y descripción de puesto	90
10.3. Propuesta de manual de organización y funciones que permita la mejora en la estructura organizacional y los procesos funcionales en la rosquilleria Valdez.....	101
11. CONCLUSIONES	152
12. RECOMENDACIONES	154
13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	156
14. ANEXOS.....	161

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad de los trabajadores.....	65
Gráfico 2. Nivel de escolaridad	66
Gráfico 3. Género	67
Gráfico 4. Trabajadores tienen conocimiento de la estructura organizacional de la empresa ..	68
Gráfico 6. Áreas de trabajo.....	71
Gráfico 7. Consulto a mi jefe si tengo dificultades en el trabajo	72
Gráfico 8. Supervisión laboral.....	73
Gráfico 9. Proceso de toma de decisión	75
Gráfico 10. Conocen el organigrama de la empresa.....	76

Gráfico 11. Los puestos están divididos.....	78
Gráfico 12. Importancia división de los puestos	78
Gráfico 13. Implementación procesos tecnificado en el puesto	82
Gráfico 15. Cada cuanto evalúan el desempeño.....	84
Gráfico 16. Recibe capacitaciones para la mejora de los procesos	85
Gráfico 19. Cuenta con herramienta necesaria para trabajar.....	96
Gráfico 20. Comprometido en las labores de la empresa.....	99
Gráfico 21. Responsabilidad en el puesto de trabajo	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Área de horno para cocer.....	173
Ilustración 2. Área de molino	174
Ilustración 3. Bodega.....	175
Ilustración 4. Comercialización	176

1. INTRODUCCIÓN

El tópico de la estructura de las organizaciones domina el campo de la estructura organizacional y manual de funciones generalmente, el espacio entre los dos puntos en tiempo. Las organizaciones nacieron con la necesidad de agruparse entre personas, sin ningún objetivo ni meta en común. Las personas se agrupaban de manera aleatoria, por el contrario, las organizaciones actuales tienen un personal que trabaja por un objetivo común, características similares, competencias estrictas de alcanzar habilidades que especifica lo que se requiere para cada una de las responsabilidades que se deben ejecutar. El trabajo de investigación consta de 14 incisos en los cuales se establece los aspectos esenciales.

En la cual se describen brevemente características y causas del tema en estudio, se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes incisos del tema. En el inciso dos se encuentran los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el tema de investigación análisis de la estructura organizacional.

En el inciso tres se describen de forma general la problemática objeto de estudio para posteriormente llegar al problema de investigación. En el inciso cuatro se presentan la justificación en la cual se resalta importancia de la investigación para la solución del problema, quienes serán beneficiados.

En el inciso cinco se presentan los objetivos a desarrollar en la investigación. En el inciso seis se describen cada uno de los ejes teóricos sobre el tema de investigación. En el inciso siete la hipótesis de investigación.

En el inciso ocho se desarrollan la operacionalización de las variables partiendo de los objetivos, se sistematiza el concepto de cada una de las variables y que servirán para el análisis de la estructura organizacional se desarrolla la operacionalización de las variables partiendo de los objetivos, para proveer la información y así brindar parámetros cuantitativos necesarios para la comprensión.

En el inciso nueve se describe el diseño metodológico, esto es el tipo de estudio que se utilizó, tipo de instrumento, entrevistas y encuestas población y muestras, estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del documento de investigación.

En el inciso diez se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos a partir de los datos conseguidos, describiendo de manera puntual conforme el análisis del control interno en la parte organizativa de la rosquillería Valdez.

En el inciso once se exponen las conclusiones, en base a los objetivos que se cumplieron en la investigación y las preguntas directrices. Así como, las conclusiones generadas por el análisis de resultados y en el inciso doce se describen las recomendaciones realizadas a partir de los resultados obtenidos.

En el inciso trece se presentan la bibliografía consultada en cuanto a la información obtenida en el transcurso que se realizó la investigación.

En el inciso catorce se encuentran los anexos, los instrumentos como la entrevista y la encuestas, fotos de la empresa Valdez 2022 y cronograma de actividades.

2. ANTECEDENTES

Se han buscado antecedentes con respecto a nuestro tema de investigación en los cuales nos hemos encontrado con los siguientes estudios:

A nivel internacional.

Se encontró una investigación realizada en la Universidad de Antiplano del Puno –Perú titulada Análisis de la estructura organizacional para desarrollar el modelo Rightsizing en el Taypikala el cual se planteó como uno de los objetivo Analizar la estructura organizacional actual para desarrollar el modelo Rightsizing en el Taypikala hotel lago 2017, se observa que la estructura organizacional actual cuenta con elementos y factores, los cuales determinaron su diseño y los resultados actuales el hotel; entre los elementos utilizados destaca la especialización (17%), seguido por la departamentalización (17%) y el tramo de control (17%) de manera significativa; posteriormente se sitúan la formulación (15%), la autoridad (12%), concentración en toma decisiones (12%) y cadena de mando (10%); entre los factores sobre sale la naturaleza de poder (30%), seguido por el tamaño (27%), la tecnología (26%) y el entorno (16%), los cuales repercuten en la eficacia del hotel. (Collanqui Condori, 2017, pág. 16)

Se encontró en la Universidad Tecnológica de Monterrey Desamparado San José Costa Rica una investigación titulada Estructura organizacional en la educación costarricense y sus efectos en la labor de docentes, el cual se planteó como uno de los objetivos. Determinar los efectos que la estructura organizacional ejerce sobre el trabajo de los maestros de dos escuelas de primaria en el cantón de Desamparados, San José Costa Rica. La investigación realizada en la Escuela A y B, evidencia efectivamente que la estructura organizacional si afecta el trabajo de los docentes. Específicamente en las categorías de relaciones, conocimientos, apoyos externos y otros, donde basados en el patrón de respuesta maestros para relaciones, conocimientos y otros, y el patrón de respuestas de padres para apoyos externos, se muestra, según el análisis realizados la importancia de la buena relación dentro de la escuela, en la que los docentes consideran como características de un maestros exitoso, aquel que es colaborador para con sus compañeros. (Jimenez Alvarez, 2012, pág. 89)

A Nivel Nacional

Se encontró en la Facultad de Ciencias y Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería, - Managua se llevó una investigación titulada Propuesta de una estructura organizacional para la pulpería chacón el cual se planteó como uno de los objetivos. Elaborar una propuesta organizativa para la pulpería chacón situada en el barrio los Vanegas que integre un plan estratégico de recursos humanos, para el periodo 2014 al 2018. Basados en el análisis de la información obtenida de la empresa pulpería chacón se puede concluir que: Este negocio presenta deficiencias organizativas por no contar una estructura organizacional que establezca y aclare los objetivos y metas de esta por tanto los esfuerzos del recurso humano no están siendo bien orientado, esto implica que la idea de mejorar calidad del servicio se haga más difícil de lograr. La estructura pretende disminuir las deficiencias encontradas y establecer condiciones que contribuyan al crecimiento de dicha empresa. Cabe destacar que para lograr dichas condiciones en algunos casos será necesaria la disposición del empleador para facilitar los recursos (pago de prestaciones, creación de nuevos puestos, pago de impuesto, capacitaciones etc.) que faciliten flujo de trabajo. (Ojeda Suarez & Martinez Morales, 2014, pág. 76)

A Nivel Local

Para profundizar nuestra investigación exploramos el repositorio de la UNAN -MANAGUA para verificar si existen investigaciones relacionadas sobre estructura organizacional encontrándonos lo siguiente:

En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí. FAREM-ESTELI/ UNAN - MANAGUA se llevó una investigación titulada 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 cual se planteó como uno de los objetivos. Proponer mejoras de organización y funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera Perdomo, se llegó con las conclusiones 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 conocer a las y los trabajadores. Los trabajadores afirman que la razón

más importante de conocer las actividades de sus áreas es que permite tener una estabilidad laboral. (Carcamo Bellorin, Lira Gonzalez, & Rugama Zamora, 2016, pág. 56)

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Caracterización general del problema

Rosquillera Valdez delicias de mi tierra, la cual dio inicio en el mes de diciembre del año 2009 sin local propio con dos colaboradores, dado al crecimiento constante del emprendimiento, así como de la necesidad de crear más amplio el negocio, su objetivo principal es el crecimiento y aceptación por parte de sus clientes, también piensa en el bienestar de sus colaboradores en la generación de empleo.

El proceso de producción cuenta con un implemento tecnificado y procesar la materia prima, haciendo uso de los hornos industriales, para el buen funcionamiento, de los trabajadores ejerciendo sus capacidades y habilidades. Uno de los procesos administrativo consiste en la manera que está organizada la entidad, el gerente, los supervisores y un equipo de trabajadores que reciben instrucciones u orientación para realizar sus funciones, la empresa Valdez no cuenta con un manual de organización y función de tal manera esta investigación resulta permitente, se analiza su estructura organizacional en el desempeño laboral dentro de la empresa.

Mediante una estructura organizacional la empresa rosquillera Valdez debe contar, con una estructura bien diseñada que le facilite, a todas las actividades que pretende realizar, esto le permite establecer un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos, que mejoren la calidad de operación de la empresa y así pronosticar posibles errores a futuros.

El manual de funciones es de suma importancia, ya que representa un control interno en la estructura organizacional, a través de un análisis en la empresa rosquillera Valdez delicias de mi tierra, resulta conveniente llevar a cabo la investigación en la entidad estableciendo un mecanismo de comunicación y coordinación para la toma de decisiones, para cada una de las áreas para el desempeño laboral.

El manual de organización y funciones, por ser un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación así como determinar las funciones específicas,

responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes divisiones y departamentos dentro de la estructura orgánica de la empresa.

La empresa cuenta con distintas áreas de operación en administración, consejería, molino, figurado, endulzado, hornos, limpieza, empaque, actualmente trabajan para dicha empresa un total de 33 trabajadores entre administrativo y personal operativo.

Además, se convierten en un requisito que la empresa debe contar con una estructura organizacional, bien definidas donde los colaboradores y grupos de interés puedan observar con mayor facilidad su funcionamiento.

El problema actual de la entidad es que no cuenta con un manual de funciones que permita llevar un control de actividades que realiza el personal, esto ha desembocado duplicidad de funciones en la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra, debido a esto las actividades y proceso de la entidad se han visto afectadas por el desconocimiento del personal administrativo de sus funciones, cargos y responsabilidades asignadas, por tal motivo debe tomar en cuenta de lo que puede pasar al no formar una estructura organizacional.

Esto conlleva a no cumplir con la producción, bajo rendimientos de los trabajadores que no cumple las metas deseadas por la empresa, debe implementar el manual porque regula las actividades que desempeñan cada empleado.

Además, facilita el conocimiento integral de los diferentes niveles jerárquicos de la organización con la finalidad de establecer de manera específica el perfil para cada cargo y para mejorar la toma de decisiones, mejorando el proceso administrativo con el fin de otorgar un servicio eficiente, de una manera clara y precisa las funciones que realizan los trabajadores dentro de la estructura organizacional, Por ellos, es de vital importancia la elaboración de un manual de funciones.

3.2. Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cómo es la estructura organizacional en la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra en el Año 2022 para la propuesta de una manual de funciones?

Preguntas específicas

¿Cuál es el diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra en la comarca Salamasí año 2022?

¿Cuáles son los procesos funcionales en la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra en la comarca Salamasí, año 2022?

¿Qué tipo de manual contribuiría a la mejora de la estructura organizacional a la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra en la comarca salamasí?

4. JUSTIFICACIÓN

El manual de organización y función contiene información detallada referente a los objetivos, de manera ordenada y sistematizada las instrucciones que deben desarrollar el funcionario en una entidad. Vemos que la aplicación de buenos procesos es importante para toda empresa, por tanto, es necesario enfocarla hacia rosquillería Valdez delicias de mi tierra mediante un manual de organización y funciones para que adapten su estructura organizacional a la rápida transformación económica y social.

La manera que está estructurada la organización Valdez delicias de mi tierra a continuación se presenta., secado de harina, molino, figurado, endulzado, hornos, limpieza de utensilios, empaque, bodega, las áreas tiene un gran efecto para cumplir con sus orientaciones, que contribuye de esa forma al bienestar de la empresa para así llevar a cabo su labor, se logra identificar que la empresa no cuenta con un manual de organización y función, debido que cada puesto de trabajo necesita tener una buena dirección y crear un mecanismo que facilite con más eficiencias sus responsabilidades, de cada trabajador que le corresponde a cumplir con los objetivos de la empresa los beneficiarios de la presente investigación son.

La empresa al contar con un manual de organización y función les facilitara la gestión y el control de los procesos así mismo genera la estructura organizacional mediante una información más detalla de sus funciones y responsabilidades y en cada área le permite a la empresa mejorar su rol de trabajo, y alcanzar sus objetivos organizacionales como resultado un logro eficiente para todos los trabajadores.

Al propietario le permite obtener con mayor facilidad la información para la toma de decisiones es decir establecer políticas y reglamentos de operación para planificar proceso de capacitación y tener un buen resultado.

A los trabajadores les permite conocer su función laboral, de cómo se lleva a cabo la actividad que debe de realizar, tendrá mayor claridad de los objetivos del puesto que ejerce.

A los investigadores nos permite conocer previamente a través de los años de la carrera una oportunidad de aprender y profundizar sobre los aspectos que cuenta la administración de empresa como llevar a cabo una buena estructura organizacional a través de un manual de organización y funciones.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Analizar la estructura organizacional para la propuesta de un manual de organización y funciones en la rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí, año 2022.

5.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí, año 2022.
2. Describir los procesos funcionales que implementa la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí.
3. Proponer un manual de organización y funciones que permita la mejora en la estructura organizacional y los procesos funcionales en la rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.1 Empresa

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la sociedad, a la par de asegurar la continuidad de la estructura (Concepto de Empresa)

Existen otras definiciones en la literatura como por ejemplo indica Mero Vélez:

Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios; además, para definir qué es una empresa es preciso hacer mención los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes. (2018, pág. 86)

6.1.1. Clasificación de las empresas

Las empresas se clasifican según la actividad o el mercado al que se dirige, según su tamaño, según su creación o su forma jurídica y, por último, según su ámbito de actuación; sucintamente definimos cada una de ella como sigue:

Mero Vélez menciona la clasificación de las empresas

- Según su actividad o mercado: sector primario, sector secundario, sector terciario, sector cuaternario (agricultura, ganadería, industria y servicios)
- Según su tamaño: empresas grandes, empresas pequeñas y medianas (PYMES o MYPES como se nombra en Perú).
- Según el número de trabajadores en: Mediana, cuando constan de 50 a 250 trabajadores; pequeña, entre 10 a 50 trabajadores y Microempresa, de 1 a 10 trabajadores; son empresa que cuenta con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones, estas pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos, y las grandes empresas que cuentan con más de 250 trabajadores (Concepto de Empresa).
- Según su creación o forma jurídica: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad individual o cooperativas. (2018, pág. 86)

Según ley MIPYME 645

Para Santeliz Canales (2015) según el artículo 4 de la ley 645

Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos y ventas totales anuales.

Toda persona natural debidamente inscrita como comerciante en el Registro Público Mercantil correspondiente, tendrá los mismos beneficios, deberes y derechos que concede la presente Ley y podrá inscribirse en el Registro Único de las MIPYME.

El Reglamento de esta Ley definirá las características, combinación y ponderación de los parámetros a fin de determinar la clasificación de cada una de las empresas del sector MIPYME. Para la correcta comprensión de la definición que nos da el artículo anteriormente referido, habremos de segregar el contenido de esta, con la finalidad de aclarar cada uno de los términos en ella contenidos. (págs. 27-28)

6.1.2. Problemáticas de las empresas

Frías (2016) en toda empresa es fundamental llevar control interno, para lograr llevar un registro preciso de las transacciones y preparación de reportes financieros, de otro modo al no existir un registro apropiado de las operaciones y transacciones, la información no sería confiable, dificultando la toma de decisiones por parte de la gerencia, así mismo carecería de credibilidad frente a los demás interesados como accionistas, autoridades reguladoras y público en general”.

Acosta (2020) 60 además de lo mencionado, se resalta que las organizaciones están enfrentándose constantemente a una serie de riesgos, tales riesgos pueden causar el incumplimiento de los objetivos estratégicos, e incluso lograría un impacto negativo frente a los diversos grupos de interés. Mediante el control interno se logrará establecer un esquema estructurado, que brinde a la alta gerencia, mantenerlos enfocados en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos operativos y financieros, en tanto la organización marchará razonablemente, reduciendo las sorpresas.

Obispo y González (2015) la existencia de un control interno influye en las distintas áreas de las empresas, lo cual maximiza oportunidad, eficiencia de las operaciones que se ejecutan, la rentabilidad y confiabilidad de la información tanto en el área administrativa como en el área contable y financiera. El entorno o el ambiente forma al personal para que desarrolle sus actividades y cumpla con sus responsabilidades. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las reglas para enfrentar cualquier riesgo. Todo este proceso es supervisado para proporcionar un grado de seguridad razonable en los objetivos de la empresa. (Trujillos Neyra, 2021, págs. 59-60)

6.1.3. Importancia de las empresas

En el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional, se vuelve un imperativo la búsqueda de alternativas que conlleven a elevar la calidad y efectividad de los servicios de cada empresa.

Ésta depende de dos factores fundamentales: por un lado, la adquisición de tecnologías y equipos de avanzada que permita la producción de bienes y servicios de forma más eficiente; y por otra parte la implementación de diseños organizacionales que aumenten las oportunidades de ventas mediante una mejor oferta de los servicios brindada por un personal altamente motivado. El logro de un adecuado Comportamiento Organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello por lo que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Puede plantearse que el comportamiento humano es clave, es una acción realista de toda empresa dirigir la mirada hacia este enfoque.

Davis K (1999) el comportamiento se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento laboral en toda institución. El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes sino que depende en buena medida de la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la

empresa, y está determinado por factores tales como, el clima, la cultura y el cambio organizacional, que inciden en la conformación de los diferentes niveles de responsabilidad social, lo que es determinante en la efectividad del cumplimiento del objeto social de cada empresa.

El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones. Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social). Si lo analizamos desde el nivel jerárquico, un adecuado comportamiento organizacional debe sustentarse en 4 líneas fundamentales: - Observar sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.

Lograr esto permite a la gerencia una mejor comunicación con los trabajadores, permitiendo la utilización de un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo, de forma tal que puedan analizarse las situaciones dadas sin generar conflictos que puedan incidir en un ambiente emocionalmente desfavorable. - Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los gerentes o directores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, directivos interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones, en aras de hallar soluciones adecuadas a cada situación. - Predecir el comportamiento futuro de los empleados.

En teoría, los directivos tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de este modo se podrían emprender acciones preventivas que limitarían los incumplimientos. - Controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los gerentes son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el desarrollo de acciones conjuntas con los empleados puede

ayudarles a lograr dicho propósito. (Molina Sabando, Briones Veliz, & Arteaga Coello, 2016, págs. 501-502)

6.2. Estructura organizacional

Ocampo et al. (2019) afirman en cuanto a la estructura organizacional

Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización y formalización.

De la igual manera uno de los elementos primordiales dentro de las distintas organizaciones son las personas, ya que estas interactúan de carácter positivo al realizar las funciones esenciales de la empresa para así contribuir al logro de las metas planeadas. Es por ello por lo que se hace necesario que los gerentes estructuren y sistematicen de forma clara los recursos que posee la organización con el fin de que se haga posible conseguir los propósitos desarrollados. En efecto es necesario emplear una estructura organizacional que se adapte a las actividades que desempeña el talento humano.

La estructura organizacional forma una parte fundamental dentro de las diferentes empresas, puesto que permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales.

Sin embargo, aun cuando las responsabilidades de la empresa están delegadas en diferentes secciones, en el día de hoy lo que las entidades buscan es estructurarse de manera que exista una mayor coordinación en las actividades laborales y a su vez que estas estructuras sean flexibles y se adapten rápidamente a los cambios que puede provocar el entorno, pues el mismo es muy cambiante ante la sociedad.

Debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de que resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resulta ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y para tender redes en cuanto a la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales Ocampo Ulloa, Huilcapi Masacon, & Cifuentes Rodríguez. (2019, pág. 121).

Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización y formalización.

6.2.1. Tipos de estructura organizacional

Adquirir un diseño organizacional para una empresa es de absoluta importancia debido a que es la parte fundamental que identifica el tipo de estructura que se debe implementar.

- **Estructura Funcional:**

Según el autor Richard Daft, (2007) menciona que actualmente hay tendencias hacia estructuras horizontales y planas a causa de un ambiente incierto, son pocas las empresas exitosas que puedan mantener una estructura estrictamente funcional. Las organizaciones complementan la jerarquía funcional vertical estableciendo enlaces horizontales, los altos mandos mejoran la coordinación horizontal aplicando factores como sistema de información, comunicación directa entre departamentos integradores de tiempo completo o gerentes de proyectos de fuerzas de trabajos o equipos.

Richard (2007) por la teoría expuesta por el autor, da a conocer que en este tipo de estructura la comunicación es de manera formal en la cual obtienen una variedad de principios, reglas y normativas que se deben de realizar por parte de quienes conforman la organización, la misma que tiene como mecanismo regularizar el proceso de trabajo mediante diferentes actividades profesionalizadas para cada cargo debido a que es de gran importancia una adecuada división de los trabajos.

- **Estructura Divisional:**

Según el autor Richard Daft, (2007) esta estructura se la usa como termino genérico para la cual en determinadas ocasiones se la ha llamado estructura de productos o también unidades de negocios estratégicos. con este tipo de estructura las divisiones se pueden organizar de 15 acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, extensos proyectos o programas, divisiones de negocios o centros de beneficios, las características distintivas de las estructuras es que el agrupamiento es basado en todos los productos de la organización.

Según Richard (2007) se entiende a esta estructura divisional, que tiene por objetivo facilitar el proceso de toma de decisiones del de las autoridades debido al alto crecimiento de la organización en la cual influyen los factores como segmentación de mercado, ingreso de nuevos productos, factores tecnológicos, procesos administrativos, entre otros.

Bajo este entorno las organizaciones enfrentan un cambio en sus procesos, por lo que deberán tomar decisiones al respecto y de esta manera poder adaptarse a nuevos cambios que puedan descomponer la situación actual.

- **Estructura Matricial:**

Según el autor Richard Daft, (2007) menciona que la interdependencia recíproca de entre los departamentos logra precisar una comunicación y coordinación de manera sustancial mayores a las que se necesitan en la interdependencia agrupada, de manera que la organización debería de diseñarse para poder estimular el flujo de información tanto en la dirección vertical como en la horizontal siendo estos necesarios para poder alcanzar las tareas globales de una organización se puede decir que este modelo tiene por objetivo regularizar los procesos administrativos aportando con el establecimiento de los objetivos de la organización debido a que factores internos como externos podrían generar situaciones complejas o conflictivas para la organización por esta razón se debe concentrar todo el esfuerzo en poder alcanzar los objetivos a través de estructuras basadas en la especialización.

Se determina que toda empres u organización tiene la obligación de contar con una estructura organizacional de acuerdo con las necesidades que tenga la empresa tomando en cuenta diferentes factores que puedan presentarse, por medio del cual se usaran eficientemente los

recursos de la empresa para rediseñar la estructura propuesta. Es decir, la necesidad de implementar una estructura organizacional considerando todos estos elementos y que los altos mando realicen las mejores tomas de decisiones promoviendo el desarrollo administrativo y organizacional. (Rodriguez Barzola, 2021, pág. 15)

6.2.2. Propósitos de organizar

Avilés et al. (2018) tiene como principio la organización

Básicamente son las guías que nos van a servir de base en la organización, y funcionan de una manera interrelacionada, es lo apasionante de la administración, la ejercemos en la vida muchas veces sin darnos cuenta, pero es importante, que cuando la hacemos en empresas lo hagamos de una forma estructurada y ordenada, para que los procesos se faciliten.

Los principios que deben observarse durante todas y cada una de las etapas del proceso de organización son:

Misión: Todas las actividades deben orientarse a lograr la misión de la organización.

Simplificación: Al organizar es necesario recordar que la finalidad es simplificar el trabajo y no complicarlo.

Especialización: El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas, A mayor especialización mayor eficiencia y destreza.

Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad asignada corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable de los resultados.

Unidad de mando: Los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes solo ocasionara fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

Difusión: La filosofía organizacional y los manuales, procesos y procedimientos deben de estar a disposición del personal y las áreas que tengan relación con los mismos con el fin de que se propicie la comunicación y coordinación entre las áreas.

Amplitud o tramo de control: Un directivo no debe ejercer autoridad directa en más de 5 o 6 áreas, con el fin de que no esté sobrecargado y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

Adecuación: La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa y mejorarse. La arquitectura organizacional que es apropiada para una microempresa en un momento dado puede no serlo cuando esta crezca, Es indispensable observar las necesidades de la empresa y efectuar los ajustes y actualizaciones para adaptarse al entorno.

De la coordinación: Las áreas y departamentos de la empresa siempre deberán mantenerse en armonía. La empresa eficiente requiere una estructura organizacional que propicie la sincronización de procesos y comunicación efectiva. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas. (2018)

6.2.3. Elementos claves de la estructura organizacional

Rendon Huertas & Garcia Caballos, (2007) indica que:

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización. (pág. 23)

Perez Gallegos, (2006). Identifica los seis elementos fundamentales que definen una estructura organizacional.

- **Especialización del trabajo**

También llamada división del trabajo es el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas exigen habilidades muy desarrolladas, en tanto que otras las pueden realizar trabajadores no calificados. Si todos los trabajadores tomaran parte en cada fase de, digamos un proceso fabril, todos tendrían que poseer las destrezas necesarias para realizar los trabajos más difíciles y los más fáciles.

Las habilidades de los empleados para realizar bien una tarea aumentan por la repetición. Se pierde menos tiempo en cambiar de tareas, retirar las herramientas y el equipo de una etapa anterior del proceso y prepararse para la siguiente. También es importante que la capacitación especializada es más eficiente desde el punto de vista de la organización. Es más fácil y barato encontrar y capacitar trabajadores para que hagan tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complicadas y elaboradas. Por último, la especialización laboral aumenta la eficiencia y la productividad porque estimula la generación de inventos especiales y de maquinaria.

En la actualidad, los administradores no piensan que la especialización esté obsoleta ni tampoco que sea una fuente inacabable de mayor productividad. Más bien, aceptan las ventajas que aporta a ciertos puestos y los problemas que genera si se lleva demasiado lejos.

- **Departamentalización**

Después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. Una de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas. Desde luego, la departamentalización por funciones sirve en toda suerte de organizaciones y sólo cambian las funciones de acuerdo con los objetivos y las actividades.

La principal ventaja de este agrupamiento es la eficiencia que se logra al reunir especialistas. Con la departamentalización por funciones se trata de alcanzar economías de escala al situar en unidades comunes a personas con habilidades e inclinaciones semejantes. Las tareas también pueden dividirse en departamentos por el producto de la organización. La principal ventaja de esta forma de agrupamiento es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, puesto que todas las actividades relacionadas están regidas por el mismo gerente.

Otra forma de dividir en departamentos toma como base la geografía o el territorio. Esta forma de departamentalización resulta conveniente en el caso que los clientes de una organización estén dispersos en una región extensa y tengan necesidades similares por su localización.

En la departamentalización por procesos cada departamento se especializa en una etapa de la producción, puesto que cada proceso requiere diferentes habilidades, el método ofrece una base para una clasificación homogénea de las actividades. La departamentalización por procesos sirve tanto para los clientes como para los productos. La última categoría de departamentalización es por tipo de cliente al que la organización trata de llegar. La premisa de este tipo es que los clientes de cada departamento tienen en común varios problemas y necesidades que se satisfacen mejor con especialistas de cada área.

Las organizaciones grandes pueden emplear todas las formas de departamentalización que se han descrito.

- **Cadena de mando.**

Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables.

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

El principio de la unidad de mando sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directa. Sí se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

- **Tramo de control.**

Es el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia. Es importante porque, en buena medida, determina el número de niveles y administradores que tiene una organización. Los tramos más anchos son más eficientes en cuanto a costos. Sin embargo, hasta cierto punto los tramos anchos reducen la eficacia.

Los tramos de control estrecho o reducido, si se mantiene el tramo en cinco o seis empleados, el gerente puede ejercer un control riguroso. Pero también tienen tres inconvenientes mayores. Primero son caros porque añaden niveles administrativos. Segundo complican la comunicación vertical en la organización. Tener más niveles jerárquicos hace lenta la toma de decisiones y aísla a la dirección. Tercero los tramos de control estrechos fomentan una supervisión excesivamente rígida y desalientan la autonomía de los empleados.

- **Centralización y descentralización.**

Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición. Por lo regular, se dice que, si la dirección toma las principales decisiones de la organización sin las aportaciones del personal de niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En cambio, cuanto más colabora ese personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, más descentralización hay.

En una organización descentralizada, se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, más personas participan en las decisiones que repercuten en su vida laboral.

- **Formalización.**

Es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace. Las descripciones de los puestos son explícitas, hay muchas reglas internas y se definen con claridad los procedimientos que abarcan los procesos de trabajo en las organizaciones más formalizadas. Cuando la formalización es escasa, el comportamiento en los puestos no está tan programado y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discreción en el trabajo. (págs. 11, 12, 13, 14)

6.2.4. Organigramas (conceptos, tipos de organigramas)

Salamanca (2011)

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Basándome en las clasificaciones planteadas por Franklin

- Por su Naturaleza: este grupo se divide en tres tipos de organigramas
 - **Micro Administrativo:** corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
 - **Macro Administrativo:** involucran a más de una organización.
 - **Meso Administrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el termino meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.
- **Por su Finalidad:** este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:
 - Informativo: se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puesto a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.

- **Analítico:** este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc.

- **Formal:** se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

- **Informal:** se considera como tal, cuando representado su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

- **Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

- **Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

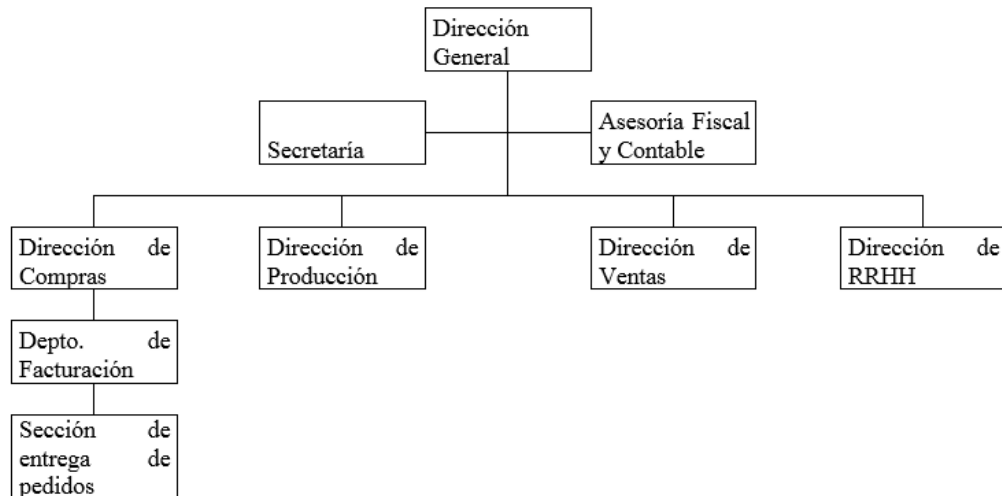
Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

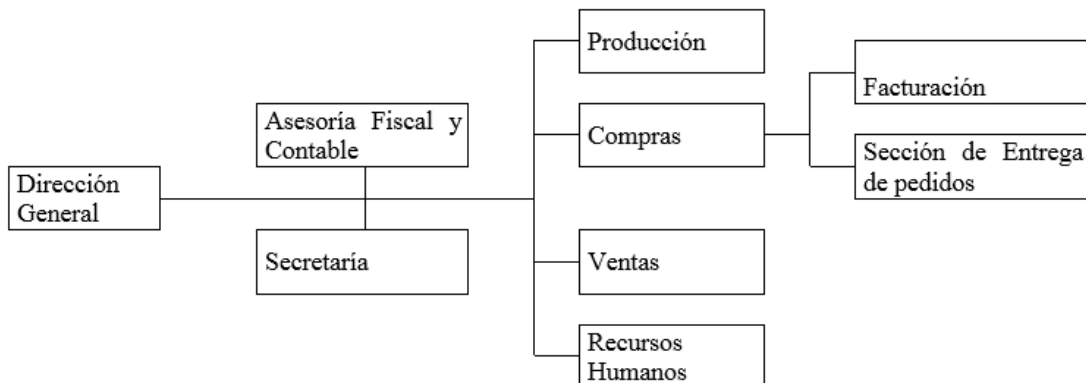
• **Por su presentación o disposición gráfica:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

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



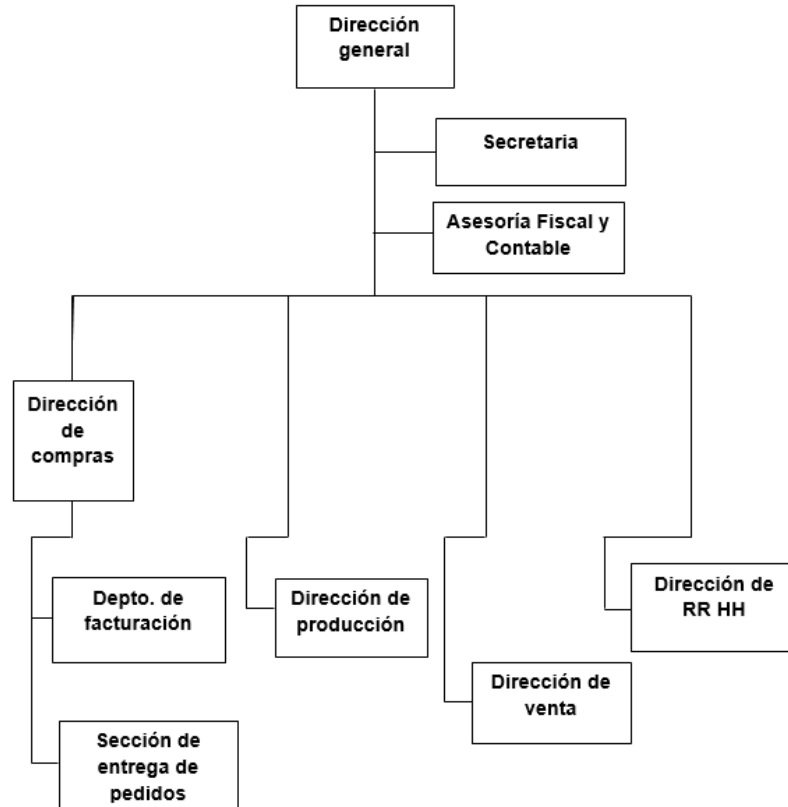
Fuente: Elaboración propia

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



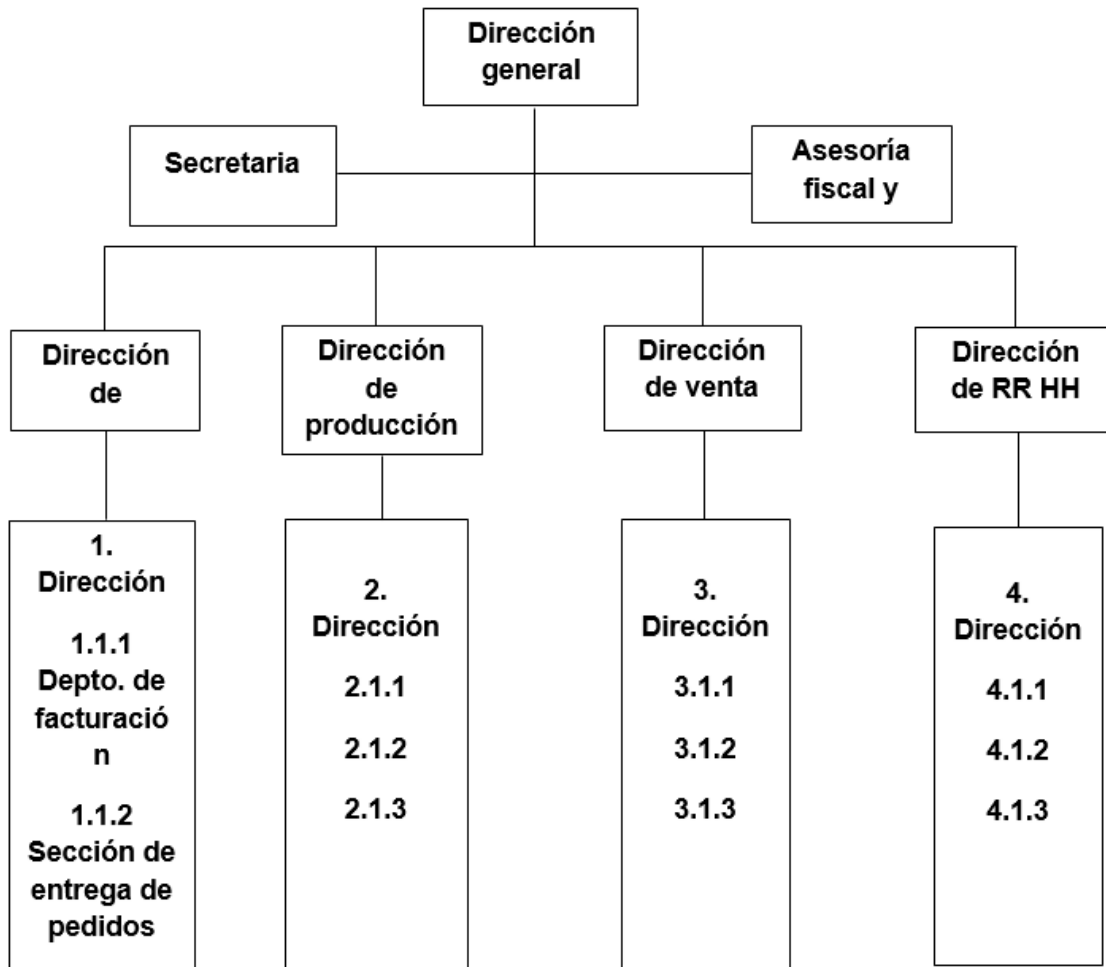
Fuente: Elaboración propia

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



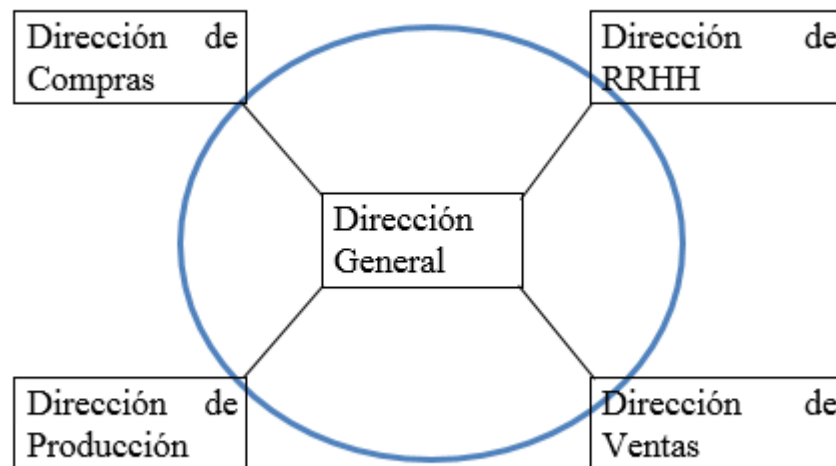
Fuente: Elaboración propia

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Fuente: Elaboración propia

Circulares: En este tipo de diseño de gráfico la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculo concéntricos, cada de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el ultimo círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de jerarquía se ubican en el mismo círculo, las relaciones jerárquicas están indicada por las líneas unen las figuras. (Haro Zambrano, 2016, págs. 15, 16, 17,)



Fuente: Elaboración propia

6.3. Procesos funcionales

Chavarría Gutiérrez (2015) procede al seguimiento funcional

La evaluación del desempeño (ED), como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de Recursos Humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área. La evaluación del desempeño, como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. (pág. 19)

Conceptos

Cárcamo Bellorín Lira González & Rugama Zamora (2016)

Es en el desempeño laboral donde, el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (pág. 21)

6.3.1. Descripción de los procesos funcionales (áreas de la empresa)

Orozco et al. (2018) describe los procesos funcionales

- **Funcional.** Es común en las empresas industriales, consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.
- **Por productos.** Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí. Como muestra la siguiente figura, la división de una empresa en departamentos de productos: químicos, colorantes, farmacéuticos.

- **Geográfica o por territorios.** Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, ejemplo: dividir a una empresa en zonas regionales.
- **Clientes.** Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes, aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.
- **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera. El agrupamiento de tornos en un departamento y el de fresadoras en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos. La división de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso, como: fundición, ensamble, pintura, pulido, etc., nos muestra la departamentalización por procesos.
- **Secuencia.** Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien, con los apellidos de los cuentahabientes. (2018)

6.4. Análisis de puestos

Bhohlander (2003) es el proceso de obtención de información sobre los puestos definiendo sus deberes, tareas o actividades.

Chiavenato (2007) el análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Chiavenato (2007) el concepto de puesto se basa en las nociones de:

- **Tarea:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos

Simple y repetitivos, como montar una pieza, hacer la rosca de un Tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

- **Obligación:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante

De un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más

Diferenciados, como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

- **Función:** Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemáticas. Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Puede realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

Descripción de puestos

Bhohlander (2003) para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto lo que hace el ocupante, la periodicidad de su realización cuándo lo hace, los métodos que se emplean para

el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Son documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Al no existir un formato estándar para las descripciones su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección con las obligaciones. Con frecuencia se asocian varios problemas con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

- Si están mal redactadas esto es, si se usan términos vagos o pocos específicos, proporcionan poca información para el ocupante del puesto.
- A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones.
- Quizá sean contrarias a la ley por contener especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto.
- Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante. (Quiroz Bravo, 2011, pág. 25 y 26)

6.4.1. Elementos de descripción de puesto:

Iranzo Enguidanos (2017) A continuación se presentan los puntos y aspectos comunes que suelen aparecer en dichos documentos de descripción:

1. Identificación del Puesto de Trabajo

El objetivo de este punto es identificar el puesto de trabajo y el área de la organización en el que se encuentra ubicado. Su contenido, no pretende explicar en cuatro palabras las funciones desarrolladas por el titular, ya que para ello están precisamente el resto de los apartados. La información contenida es la siguiente:

1.1. Área/Unidad:

Denominación del área organizativa en la que se sitúa el puesto a analizar. Puede ser según la denominación corriente en cada organización, una División, Departamento, Dirección, Centro de Trabajo, Servicio, Sección o varios de ellos.

1.2. Puesto descrito:

Denominación del puesto o cargo ocupado por el titular, o nombre con el que se conoce ese puesto en la organización de forma más o menos formalizada. No es la categoría del puesto.

Misión

En este punto debe expresarse en un párrafo corto (4 o 5 líneas), cuál es la razón ser del puesto, es decir, para qué existe este puesto dentro de la organización. Salvo excepciones muy raras, cada puesto de trabajo tendrá una sola misión y, por tanto, de su lectura no deben derivarse directamente todas las funciones y responsabilidades asumidas por el titular, que ya se explican y desarrollan en el resto de los capítulos. La misión se recoge en una frase/párrafo, sin puntos a parte, que tiene cuatro partes:

Misión del puesto:

Que: Acción

Sobre que: Función

De acuerdo con que: Marco o guía

Para que: Resultado

2. Dimensiones

El objeto de este elemento es recoger aquellas dimensiones económicas o de otro tipo que puedan ser explicativas del ámbito de actuación del titular.

En cuanto a las dimensiones económicas debe constar sin un excesivo grado de desglose el concepto al que se refieren, el año al que hacen referencia y la cuantía expresada en euros/año.

En cuanto a las dimensiones no económicas se refieren básicamente al número de personas dependientes (subordinadas) jerárquicamente del titular. Pueden, sin embargo, incluirse otras dimensiones no económicas necesarias para entender el puesto, a criterio del analista (personal con dependencia funcional del titular, personal subcontratado, número de proveedores o clientes, etc.).

3. Naturaleza y alcance del puesto de trabajo

Este punto se desarrolla a través de los apartados siguientes:

3.1. Organigrama:

Se trata de elaborar un organigrama a tres niveles en que, partiendo del puesto de trabajo del titular, recoja el puesto superior inmediato, otros puestos que dependen o reportan jerárquicamente al mismo superior inmediato (aunque sean puestos de nivel diferente) y puestos de trabajo que dependen directamente del titular.

3.2. Entorno:

En este apartado, y sólo para puestos de alta dirección, se suele recoger el entorno del puesto. No es más que una explicación narrativa del ámbito de actuación del puesto, es decir, de su entorno de actuación interno y externo. No se trata de explicar “qué” hace el puesto sino “dónde” lo hace.

Ejemplo:

Cuál es la actividad de la compañía, Gama de productos, Si fábrica o sólo distribuye los productos, A quién vende clientes/mercados Características de la estructura comercial propia (vendedores, agentes, representantes, etc.)

3.3. Funciones y actividades principales.

Se trata de describir las áreas básicas de responsabilidad del puesto, resumiéndolas en términos de los resultados permanentes que se esperan que el puesto alcance en cada una de ellas. Un puesto de trabajo se suele desarrollar normalmente entre cinco y diez responsabilidades básicas o finalidades. La relación de las finalidades debe seguir un formato de frase similar al de la misión, aunque sin guía, empezando siempre por verbos de acción en infinitivo y dejando claro el resultado parcial que debe conseguirse. Una vez definidas las finalidades básicas, se pasará a desarrollar cada una de ellas, a través de las actividades. Para puestos operativos y administrativos, la finalidad del puesto será única y coincidirá con la misión, por lo que se identificarán únicamente actividades.

Ejemplo:

Finalidad: Coordinar la compra de materias primas para asegurar la continuidad del suministro al mínimo coste

3.4. Relaciones internas y externas con otros puestos y/o grupos de empresas:

En este apartado se describen las relaciones con otros puestos de la organización, excluyendo al superior y a los subordinados. Se explicarán las relaciones más importantes y/o necesarias para el desarrollo del puesto, especificando puesto, motivo y frecuencia estimada.

Relaciones principales con otras organizaciones: Se describen las relaciones externas más importantes y/o necesarias para el desarrollo del puesto, especificando organización, puesto, motivo y frecuencia estimada.

3.5. Naturaleza y alcance de los problemas:

En este apartado deben reflejarse los 3 o 4 problemas más complejos que el puesto debe afrontar o resolver en el desarrollo de su trabajo. Pueden ser problemas técnicos, gerenciales, o derivados de la interacción humana. En la medida de lo posible deben reflejarse situaciones y no juicios de valor ni quejas personales.

3.6. Naturaleza y Alcance de la responsabilidad:

Debe tratar de concretarse cuál es el grado de autonomía (práctica, no teórica) que tiene el titular, mediante la exposición – a modo de ejemplo- de decisiones más significativas que el puesto toma de forma autónoma, sin consultar (aunque luego informe o comunique las decisiones tomadas), y propuestas más importantes en que el titular deba actuar o deba consultar.

4. Naturaleza y alcance del puesto de trabajo

Se reflejarán las características requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto (titulación, conocimiento, experiencia...). Debe evitarse reflejar aquellas características que posee el titular pero que no son necesarias para el adecuado desempeño del puesto.

5. Otros aspectos

Se reseñará cualquier información importante sobre el puesto de trabajo que no ha sido recogida en ningún otro apartado. Para puestos operativos de fábrica suelen reflejarse aspectos como: peligrosidad, condiciones ambientales, esfuerzo físico, tonicidad, nocturnidad, disponibilidad, etc. (págs. 17, 18, 19, 20)

6.4.2. Diseño de puestos

La teoría del diseño de puesto del trabajo es una teoría que proporciona "un conjunto de principios de aplicación para enriquecer los empleos en entornos organizacionales". La versión original de la teoría de las características del trabajo propuso un modelo de cinco características de trabajo "básicas" (es decir, diversidad de habilidades, identidad de tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) que afectan a cinco:

Resultados relacionados con el trabajo (motivación, satisfacción, rendimiento, Absentismo y rotación) a través de tres estados psicológicos (es decir, sentido de la experiencia, responsabilidad experimentada y conocimiento de los resultados). Hackman & Oldham, (1975) (Yaco Quispe, 2017, pág. 15)

6.5. Manual de funciones

Chiavenato (2002) es un instrumento que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos.

Sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientación es para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa y a que todos podrán tomar decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva.

Sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Son documentos que contienen información general y específica indispensable de cada puesto de trabajo dentro de la organización, incluyendo funciones, nivel jerárquico, relaciones de

coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional. (Quiroz Bravo, 2011, pág. 40 y 41)

6.5.1. Clasificación de los manuales de funciones

A. Área de aplicación

Chiavenato (2002) por su área de aplicación, pueden ser:

- Generales o macro-administrativos
- Particulares o micro administrativos

B. Por su contenido

Chiavenato (2002) por su contenido, pueden ser:

- De objetivos y políticas
- De organización
- De funciones
- De especificaciones de puestos
- De contabilidad
- De estándares de procedimientos de datos
- De contenido múltiple (que trata de dos o más de estos temas). Fincowsky (2004).

Las ventajas y desventajas que se generan al desarrollar. Un manual de puestos y funciones se describen a continuación: Ventajas Fincowsky (2004).

Las ventajas que tiene un manual de funciones son:

- Es fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la institución.
- Las normas no escritas son en general, de difícil institucionalización, en cambio, no ocurre lo mismo si están incluidas en el manual ya que nadie puede aducir desconocimiento.
- Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento, por parte del supervisor, se puede circunscribir el control por excepción, es decir, actuar exclusivamente ante las cosas que salen del círculo normal.
- Al estar claramente establecido por escrito, existe una mayor predisposición por parte del personal a asumir su tarea con más responsabilidad.
- Se fija una meta de operaciones satisfactoria y cada funcionario puede comparar su actuación con los requisitos del puesto.
- Con frecuencia se descubre que hay actividades superpuestas y se eliminan las duplicaciones.
- Sirven de base para el adiestramiento.

Desventajas

Fincowsky (2004). Las desventajas que tiene un manual de funciones son:

- Su mala preparación puede traer serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las tareas que se realizan en la organización.
- El costo de la preparación y de revisión puede ser muy alto.
- Si no se actualiza permanentemente, pierde su vigencia con rapidez.
- Son en general poco flexibles.
- Una redacción deficiente puede hacer dificultoso su uso.
- Son difíciles de mantener al día, las variaciones en la organización crean este problema.
- Los manuales son incompletos, en cuanto a los informes prácticos que suministran, es decir, no incluyen todo lo que conviene a una estructura de organización.

C. Contenido del manual de funciones

Fincowsky (2004) el contenido del manual de funciones es:

1. Misión.
2. Identificación y referencia en el puesto de trabajo.
3. Departamento o área.
4. Dependencia.
5. Subordinados.
6. Función básica.
7. Responsabilidades y ocupaciones.
8. Responsabilidades.
9. Ocupaciones.
10. Marco de relación.
11. Interno.
12. Externo. (Quiroz Bravo, 2011)

6.5.2. Estructura de Manual de funciones

Rendon Huertas & García Caballos (2007)

Los manuales de funciones permiten identificar a cada colaborador que parte le corresponde, cuál es su impacto y cuál es su aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar procesos de autoevaluación sobre los logros obtenidos en cada periodo de tiempo.

El formato de los manuales de funciones se divide en los siguientes aspectos:

a. Identificación del cargo

Se describe el nombre, el nivel, código, grado, nombre alternativo, dependencia jerárquica y número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad.

b. Objetivo

Fin que dirige la acción. Se debe especificar lo que se desea lograr. Debe ser medible, razonable, claro, coherente y estimulante.

c. Funciones

Se detalla la actividad que se debe realizar en cada cargo con su correspondiente resultado y procedimiento relacionado. Para lograr esto, se debe:

- Listar las actividades comunes a un responsable en todos los procedimientos ya establecidos.
- Agruparlas por categoría o áreas afines, dándole un nombre nuevo, enlazándolas con los procedimientos relacionados y definiendo nuevos resultados

d. Responsabilidades

Acciones macros propias del cargo, por ejemplo: entregar informes de actividades, atender eficientemente a los usuarios, asistir a reuniones programadas, etc. (2007)

Según, César Berrocal Moreno, profesor del curso Estructuras Organizacionales Modernas en la Gestión por Procesos del PEE de ESAN citado por "Para poder diseñarlo", indica el experto, "se debe tener claro cuáles son las funciones, responsabilidades y ubicación del puesto dentro de la organización. También se debe determinar la cantidad de elementos humanos que van a desarrollar esa posición". De acuerdo con lo indicado por el especialista, existen cuatro etapas que componen un correcto diseño del Manual de Perfiles de Puestos:

Elaboración del plan de trabajo. "Se determina quiénes son las personas que van a identificar y asignar los perfiles y plazos", señala el docente de ESAN. Es decir, en este primer paso se identifican los equipos funcionales y se fijan los responsables para el diseño de perfiles en cada área.

1. Elaboración de perfiles de puestos. Según Berrocal, esta es la fase clave del MPP, en la que se delimitan las funciones del puesto y los requisitos para el proceso de selección y evaluación de desempeño de las personas que lo ocupen.

2. Validación de perfiles de puestos. En esta etapa, se realiza una "sintonización, calibración o sinceramiento con la alta dirección de la entidad", sostiene el académico. Por ejemplo, un

puesto que está elaborado en gabinete puede ser llevado a una validación posterior con los responsables, añade Berrocal.

3. Consolidación de los puestos. En este paso final, una empresa hallará las respuestas para las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿quiénes me faltan? y ¿quiénes me sobran? El experto señala que la consolidación permite determinar si existen puestos que cumplen funciones duplicadas o que, en su defecto, no tienen una carga laboral idónea.

Estas cuatro etapas son imprescindibles para diseñar un puesto bajo una metodología de perfiles de puestos, la cual está fundamentada en elaborar perfiles por competencias. Si la entidad o empresa ya cuenta con un modelo de gestión por competencias, una forma de saltar estos pasos es convalidar lo ya hecho ante los recursos humanos de Servir. (CONEXION ESAN, 2018)

6.5.3. Técnicas básicas para la elaboración de un manual

Es el conjunto de procedimientos que debemos realizar para poder estandarizar de manera adecuada todas aquellas funciones y procesos necesarios, que ayudarán a facilitar la realización de cada una de las actividades asignadas a los subordinados y evitar redundancia en los procesos o funciones a realizar.

Según Araya (1988, pp. 194-195) estas son las técnicas básicas para utilizar:

- Organigramas: “Representación gráfica simplificada de la estructura organizativa”. Sirve como herramienta clave para detectar fallas en la estructura.
- Flujogramas: “Representación gráfica de la forma en cómo se ejecuta un proceso o procedimiento”. Sirve para el análisis de métodos actuales y para la elaboración de propuestas.
- Distribución en planta: “Determinación de la mejor disposición de la fábrica o instalación; de manera que las máquinas y materiales estén ubicados de manera que se avance con facilidad, al más bajo costo y con el mínimo de manipulación”. Sirve para evaluar problemas de flujo de materiales; así como la elaboración de propuestas.
- Localización y organización de oficinas: Presenta una serie de consideraciones básicas para la localización, distribución y organización de oficinas.

- Diseño y uso de formularios: “Técnicas para el diseño correcto y uso adecuado de formularios, con el objeto de reducir costos por papelería y manejo de esta”.
- Manuales Organizativos: “Medio excelente para lograr una comunicación adecuada dentro de toda la estructura organizativa”.
- Lista de tareas y diagramas de distribución de labores: Se presentan una serie de técnicas o diagramas para registrar gráficamente los hechos y los procedimientos.
- Muestreo del trabajo: Técnica para determinar mediante muestreo estadístico y observaciones aleatorias el porcentaje de aparición de determinada actividad.
- Análisis de la estructura organizativa: “Método para evaluar los factores esenciales de toda organización y determinar posibles problemas de índole organizativa”.

7. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

La empresa rosquillería Valdez de contar con un manual de organización y funciones, contribuiría a la mejora de la estructura organizacional de todas las actividades de la empresa.

Variable dependiente: Estructura organizacional

Variable independiente: Manual de organización y funciones

8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS

Cuestiones de Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información
¿Cuál es el diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra en la comarca Salamasí año 2022?	1. Diagnosticar la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí, año 2022.	1) Empresa	<p>1) Empresa: Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la sociedad, a la par de asegurar la continuidad de la estructura (Concepto de Empresa) Existen otras definiciones en la literatura como por ejemplo indica Mero Vélez:</p> <p>Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad</p>	<p>1) Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de empresa (según la ley 645) • Problemáticas de las empresas • Importancias de las empresas 	<p>Según su actividad de mercado.</p> <p>Según su tamaño.</p> <p>Según el número de trabajadores.</p> <p>Según su creación o forma jurídica.</p> <p>Incumplimiento de objetivo estratégico.</p> <p>Reportes financieros.</p> <p>Observar sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.</p>	Primaria gerencia	Entrevista Encuesta

		<p>económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios; además, para definir qué es una empresa es preciso mencionar los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes. (2018).</p>	<p>2) Estructura organizacional: La estructura organizacional forma una parte fundamental dentro de las diferentes empresas, puesto que permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales. (Ocampo Ulloa, Huilcapi Masacon,</p>	<p>2) Estructura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de estructura organizacional • Propósitos de organizar • Elementos claves de la estructura organizacional 	<p>Estructural funcional</p> <p>Estructura divisional.</p> <p>Estructura matricial.</p> <p>Misión</p> <p>Simplificación</p> <p>Jerarquía</p> <p>Paridad de autoridad y responsabilidad</p> <p>Unidad de mando</p> <p>Difusión</p> <p>Amplitud o tramo de control</p>		
--	--	---	---	---	--	--	--

<p>¿Cuáles son los procesos funcionales en la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra en la comarca Salamasí año 2022?</p>	<p>Describir los procesos funcionales que implementa la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí.</p>	<p>3) Procesos funcionales:</p>	<p>& Cifuentes Rodríguez, 2019)</p> <p>3) Procesos Funcionales: Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de Recursos Humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.</p> <p>La evaluación del desempeño es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los</p>	<ul style="list-style-type: none"> Organigramas <p>3) Procesos Funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Descripción de los procesos funcionales áreas de la empresa 	<p>Adecuación.</p> <p>Especialización del trabajo</p> <p>Departamentalización</p> <p>Cadena de mando.</p> <p>Tramo de control.</p> <p>Centralización y descentralización.</p> <p>Formalización.</p> <p>Micro administrativo</p> <p>Macro administrativo</p> <p>Meso administrativo.</p> <p>Funcional</p> <p>Por productos</p>	<p>Primaria gerencia</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>
--	---	--	--	---	---	--------------------------	-----------------------------------

			<p>trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área. La evaluación del desempeño, como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. (Chavarria Gutierrez, 2015).</p>		<p>Geográfico</p> <p>Clientes</p> <p>Procesos</p> <p>Secuencia.</p>		
		<p>4) Análisis de puestos:</p>	<p>4) Análisis de puestos: Bhohlande (2003). Es el proceso de obtención de información sobre los</p>	<p>4) Análisis de puestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de Descripción de puestos 	<p>Identificación del puesto de trabajo (área, unidad, denominación del puesto)</p>		

			<p>Puestos definiendo sus deberes, tareas o actividades.</p> <p>Chiavenato (2007). El análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (Quiroz Bravo, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos 	<p>Misión (razón de ser del puesto)</p> <p>Dimensiones (número de trabajadores dependientes es decir subordinadas,</p> <p>Naturaleza y alcance del puesto de trabajo: organigrama,</p> <p>Identificación del puesto de trabajo</p> <p>Misión</p> <p>Dimensiones</p> <p>Naturaleza y alcance del puesto de trabajo</p> <p>El número</p> <p>La distribución</p> <p>El nivel de especialización</p> <p>Jerarquía</p> <p>Las relaciones</p> <p>La dependencia</p> <p>La influencia de la estrategia empresarial</p>		
--	--	--	--	---	---	--	--

<p>¿Qué tipo de manual contribuiría a la mejora de la estructura organizacional a la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra en la comarca Salamasí?</p>	<p>Proponer un manual de funciones que permita la mejora en la estructura organizacional y los procesos funcionales en la rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí.</p>	<p>5) Manual de funciones:</p>	<p>5)Manual de funciones: Son documentos que contienen información general y específica indispensable de cada puesto de trabajo dentro de la organización, incluyendo funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional. (Quiroz Bravo, 2011)</p>	<p>5)Manual de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de los manuales de funciones • Estructura de manual de funciones • Técnicas básicas para la elaboración de un manual de funciones 	<p>El análisis de flujo de trabajo</p> <p>Contenido del manual de funciones: Misión. Identificación y referencia en el puesto de trabajo. Objetivo Departamento o área. Dependencia. Subordinados. Funciones básicas Responsabilidades y ocupaciones. Responsabilidades. Ocupaciones. Marco de relación. Interno. Externo. Organigramas Flujogramas</p>	<p>Primaria gerencia</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>
--	---	---------------------------------------	--	--	---	--------------------------	--------------------------------

					Distribución en plantar		
					Localización, distribución de oficina		
					Diseño y uso de formularios		
					Manuales organizativos		
					Lista de tareas y diagramas de distribución de labores		
					Muestreo del trabajo		
					Análisis de la estructura organizativa.		

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1 Tipo de estudio

Según la función o propósito Martínez Cáceres (2018)

El tipo de investigación es aplicada, ya que en la presente investigación se busca la aplicación de los conocimientos adquiridos como son la división del trabajo y la productividad. Adicionalmente es aplicada en vista que se realizarán encuestas y proceder a su verificación. (pág. 78)

De la misma manera como se asignan las funciones y responsabilidades esto permite seguir una determinada estructura organizacional, en la empresa rosquillería Valdez en la comarca Salamasí para recopilar información en las diferentes áreas funcionales para realizar evaluación de aspectos que son de importancia para la organización en su desempeño.

Por su nivel de profundidad

Fidias G (2012) La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (pág. 24)

Ejes de análisis de acuerdo a las variables, el propósito es describir y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado no se realizó valoración a través del tiempo si no que se abarcó el análisis de estructura organizacional durante el primer semestre del año 2022 para determinar la importancia que tendría el establecer un manual de organización y funciones en la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra.

Por la naturaleza de los datos y la información

Hernández & Collado & Baptista (2014) el estudio es mixto Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (pág. 534)

La presente investigación es de tipo mixta porque analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio que enriquece los resultados, pero el que predomina más es cualitativo.

Según el periodo temporal en que se realiza, **Según Coll Morales** “el estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo” (2020).

El propósito se centra en describir y analizar los procesos funcionales, de la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez durante el segundo semestre del año 2022.

9.2. Área de estudio:

Monje Álvarez (2011) estudio exclusivo de uno o muy pocos objetos e investigación, lo cual permite conocer en forma amplia y detallada los mismos. Consiste, por tanto, en estudiar cualquier unidad de un sistema, para estar en condiciones de conocer algunos problemas generales del mismo. (pág. 102)

Área de conocimiento: Ciencias económicas

Línea de investigación: CEC-2 Organizaciones, gobierno, y economía nacional.

Sub línea: CEC-2.3 Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

Área geográfica: La empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra. Ubicada en el empalme Somoto 200 metros al norte y 50 metros al oeste comarca Salamasí Somoto Madriz Nicaragua. Se lleva a cabo un estudio con la finalidad de analizar su estructura organizacional para la propuesta de un manual de organización y funciones.

9.3. Población y muestra

Hernández & Collado & Baptista (2014) es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación. Asimismo, cuando se determina la muestra en una investigación se toman dos decisiones fundamentales: la manera cómo van a seleccionarse los casos (participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc.). (pág. 567)

Población La población del estudio de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra, cuenta con 33 trabajadores en el casco urbano del municipio de Yalaguina en la comarca Salamasí, de los 33 trabajadores se destaca a una persona que está a cargo de la supervisión en la planta de producción.

Muestra Nuestra investigación se enfocó, en la comarca Salamasí del municipio Yalaguina en la empresa rosquillería Valdez, con una muestra de 33 trabajadores que colaboran, en distintas áreas.

Muestreo

Castellano Bonilla (2007) una investigación estadística de campo únicamente puede hacerse de dos Formas: investigando todos y cada uno de los elementos de la población, denominado censo; investigando cada uno de los elementos de una parte o porción de la población, denominada encuesta por muestreo. El procedimiento mediante el cual se obtiene una o más muestras recibe el nombre de muestreo.

“El muestreo consiste en la selección de un número relativamente pequeño de elementos tomado de un grupo de elementos definido mayor, con la expectativa de que la información recogida del grupo menor permita que se hagan juicios sobre el grupo mayor (inferencias)”. (Castellanos Bonilla, pág. 23)

El muestreo que se aplicó es censo debido a que nuestra investigación cuenta con una población pequeña, se aplicó a todos los trabajadores de la empresa, es decir el muestreo por conveniencia consiste en seleccionar para la muestra de un estudio estadístico esto permite que la recolección de datos sea un poco más accesible

Métodos técnicos e instrumentos de recolección de datos

Entrevista: La entrevista nos lleva a explorar opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos acerca del tema estudiado. Según Selltiz (1980), “En la entrevista y el cuestionario, se confía en gran medida en la información verbal por parte de los sujetos para obtener los datos acerca de los estímulos o experiencias a que son sometidos y para el conocimiento de su

conducta; generalmente el investigador no ha observado los hechos de que se tratan.” (p. 400). (Figueira Mendez, 2009)

Consideramos que con este instrumento se obtuvo la información brindada por el propietario, es de vital importancia ya que es información personal donde nos brindó varios aspectos de la estructura organizacional para dar solución al problema que está enfrentado la empresa rosquillería Valdez con el propósito de proponerle un manual de organización y funciones.

Encuesta: “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.” (Figueira Mendez, 2009)

Con esta técnica se aplica con la finalidad de darle a conocer a los colaboradores de rosquillería Valdez de garantizarles que sus respuestas son de mucha importancia donde ellos estuvieron dispuesto a brindar toda la información necesaria, en el cual se llevó el proceso en la empresa y así de esta manera dar solución o respuesta pronta de lo que está atravesando la rosquillería, donde se procesó toda la información mediante gráficos para triangular la información recolectada

9.4. Etapas de la investigación

Se describe todos los procesos realizados, durante la investigación desde los antecedentes hasta el documento final. Para dar cumplimiento a los objetivos del estudio, obteniendo información relevante para el análisis, conclusiones y recomendaciones de esa forma contribuir con el progreso y desarrollo de la empresa, contando con una visión más clara de la situación actual, los puntos débiles a reforzar y a conocer sus fortalezas para explotar su potencia.

Primera etapa: Investigación documental

La investigación documental se realizó con la búsqueda de información de libro, tesis encontradas en páginas webs y bibliotecas en línea con el tema relacionado, análisis de la estructura organizacional, para la redacción y organización de los instrumentos

Segunda etapa: Elaboración de instrumentos

En esta etapa se elaboró la guía de entrevista y encuesta la cual fue aplicada a la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra, en la comarca Salamasí del municipio Yalaguina Somoto Madriz en el primer semestre año 2022, con el fin de obtener información relevante para proceder con los objetivos de la investigación.

Tercera etapa: Trabajo de campo

Luego de la elaboración de la entrevista y encuesta, se procedió a aplicarla al personal de la empresa rosquillería Valdez, para quienes fueron diseñadas en el segundo semestre 2022 por medio de ellos se obtuvo la información necesaria, y competente que facilitó la para determinar el comportamiento organizacional.

Cuarta etapa: Elaboración del documento final

Una vez finalizado el trabajo de campo, se procesó toda la información, obtenida con la implementación de los instrumentos mediante gráficos elaborados con el programa de Excel. En cuanto a la entrevista esta fue sistematizada en el programa de Word. Seguidamente se elaboró la redacción de análisis y resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación y se finalizó con la presentación del documento conforme a la estructura orientada de seminario de graduación.

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La empresa rosquillería Valdez, está ubicada del empalme Somoto 200 metros al norte y 50 metros al oeste del departamento Madriz. Inició operaciones a finales del año 2009, comenzando con la idea de mejorar un producto con excelente calidad, el propietario era un vendedor y la microempresa donde compraba el producto era de mala calidad, las ventas habían bajado el 90%.

La empresa se dio a conocer comenzando con cuatro trabajadores, un hornero, dos aseadoras, un empacador. Cuando se empezó a trabajar se ornaba 25 libras de maíz a la semana, al mes 100 libras. Solo se ocupaba un día a la semana para hornear, en el año 2009 y a mediados del año 2010.

El valor de sus activos asciende 22, 000, 000 córdobas, y un aproximado de sus ventas anuales entre 11, 000,000 a 12,000.000 millones de córdobas

Su objetivo es ser una empresa líder en la producción de productos a base de maíz, ofreciendo un catálogo más amplio de producto a nivel nacional.

Según su actividad de mercado la empresa rosquillería Valdez, se dedica a elaborar un producto a base de maíz y comercializarlo en diferentes departamentos de Nicaragua, actualmente laboran 33 trabajadores.

10.1. Diagnóstico, de la estructura organizacional de la empresa Rosquillería Valdez Delicias de Mi Tierra comarca Salamasí año 2022

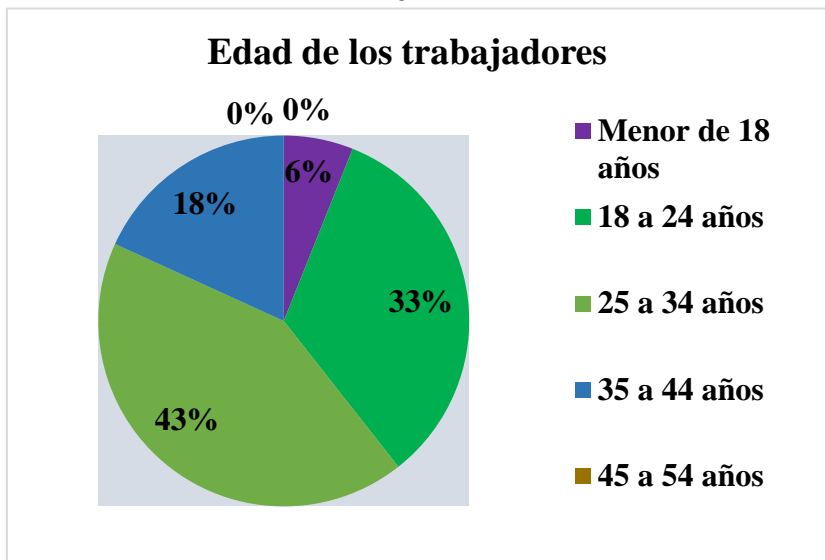
Para dar salida al primer objetivo, diagnosticar la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí año 2022, se presentan los siguientes datos

10.1.1. Datos generales de la empresa

“A sus 36 años, donde pudo obtener aun nivel académico de secundaria, su razón social, se dedica a fabricar el producto y comercializarlo en diferentes departamentos de Nicaragua en el

cual tiene de estar funcionando 12 años”. (M. Valdez, Comunicación personal, 5 de noviembre de 2022)

Gráfico 1. Edad de los trabajadores

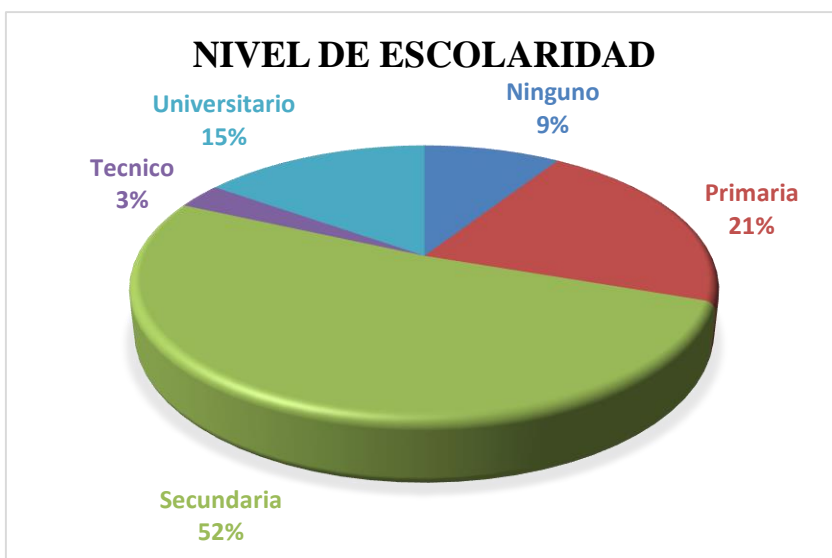


Fuente: Elaboración propia, 2022

El gráfico # 1 muestra la edad de los trabajadores, donde se puede observar que los trabajadores son jóvenes en su mayoría, entre las edades de 25 a 34 años (el 43%) y de 18 a 24 años (el 33%) siendo estos los más jóvenes.

El beneficio de la empresa rosquillería Valdez, el tener trabajadores más jóvenes tiene la capacidad de desarrollar su potencial y adaptarse a los nuevos procesos para realizar sus actividades laborales.

Gráfico 2. Nivel de escolaridad

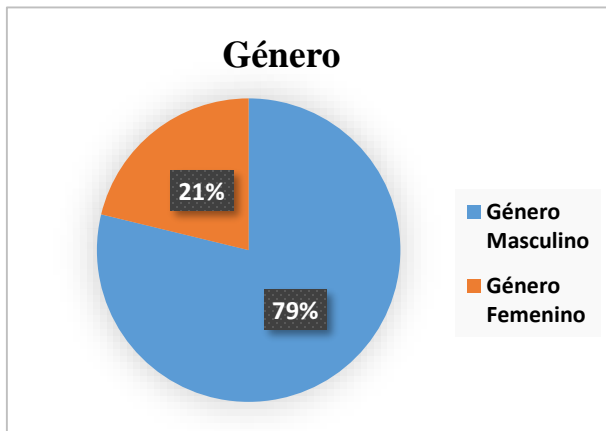


Fuente: Elaboración propia, 2022

De los 33 trabajadores muestra el gráfico #2 que el nivel de escolaridad más alto es secundario es el 52% de trabajadores, Es importante destacar que el 15% de ellos tienen nivel universitario y un 3% a nivel técnico.

Los resultados de la empresa que cuenta con trabajadores que tienen ciertos estudios, por lo que se le hará más fácil la formación del trabajador y capacitarlo a nuevos procesos.

Gráfico 3. Género



Fuente: Elaboración propia, 2022

Según el análisis en el gráfico #3 de los 33 trabajadores que laboran en la rosquillería Valdez la mayor parte son del género masculino, que representa un 79% y 21% femenino.

10.1.2. Estructura organizacional

En relación de la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez, está estructurada: “Gerente, supervisor, Área de producción, área de venta” (M. Valdez, Comunicación personal, 05 de noviembre 2022).

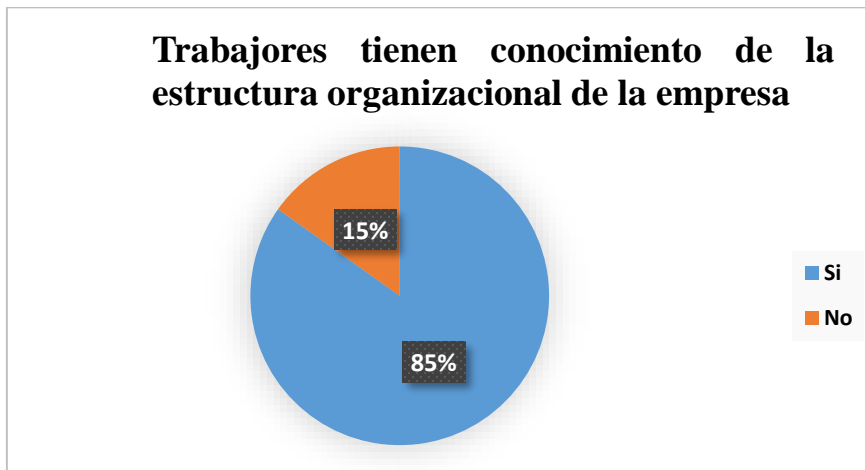
Ocampo Ulloa et al. (2019). Es por ello se hace necesario que los gerentes estructuren y sistematicen de forma clara los recursos que posee la organización con el fin de que se haga posible conseguir los propósitos desarrollados. En efecto es necesario emplear una estructura organizacional que se adapte a las actividades que desempeña el talento humano. (pág. 121)

Es importante que la empresa rosquillería Valdez tenga una estructura bien diseñada donde los colaboradores trabajen de una manera bien organizada, donde se le hará más fácil determinar sus labores en cada una de las áreas.

- **Tipo de estructura**

El propietario indica en cuanto al tipo de estructura de la empresa: “El tipo de estructura que utilizo es la funcional” (M. Valdez, comunicación personal, 05 de noviembre año 2022).

Gráfico 4. Trabajadores tienen conocimiento de la estructura organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2022

En el gráfico #4 muestra que el 85% de los trabajadores tiene la capacidad de reconocer lo que es la estructura organizacional, el 15% desconoce su estructura organizacional

Richard (2007) este tipo de estructura la comunicación es de manera formal en la cual obtienen una variedad de principios, reglas y normativas que se deben de realizar por parte de quienes conforman la organización, la misma que tiene como mecanismo regularizar el proceso de trabajo mediante diferentes actividades profesionalizadas para cada cargo debido a que es de gran importancia una adecuada división de los trabajos (Richard 2007) (Rodríguez Barzola, 2021, pág. 14)

Es de mucha importancia que todo trabajador de la empresa Valdez tenga conocimiento sobre de lo que contiene su estructura, de cómo está dividido el trabajo con el enfoque de cumplir las metas establecida.

- **Propósito de organizar**

El propósito de organizar en la empresa (M. Valdez, Comunicación personal, 5 de noviembre 2022) “El propósito es tener un mejor rendimiento en el trabajo y tener un crecimiento en el trabajo y tener un crecimiento sostenible.”

Avilés Orozco et.al

Básicamente son las guías que nos van a servir de base en la organización, y funcionan de una manera interrelacionada, es lo apasionante de la administración, la ejercemos en la vida muchas veces sin darnos cuenta, pero es importante, que cuando la hacemos en empresas lo hagamos de una forma estructurada y ordenada, para que los procesos se faciliten. (2018)

El propósito de organizar tiene como un resultado de cumplir lo establecido por Rosquillería Valdez, para los trabajadores que pertenecen a la organización de tener claras las funciones lograr hacer un trabajo bien estructurado y ordenado con una mejor productividad. Tomar en cuenta que es útil organizar sus labores que realiza a diario, de esa manera la empresa va a tener un mejor rendimiento en el campo laboral.

- **Beneficio de contar una estructura organizacional bien diseñada**

“No cuenta con una estructura bien diseñada.” (M. Valdez, comunicación personal, 05 de noviembre año 2022)

Según Bastidas Espinoza (2018) “El enfoque sistémico ayuda a facilitar la relación entre las personas y las organizaciones, desarrollando el aprendizaje en equipo para fortalecer las aptitudes y disminuir las debilidades organizacionales y personales” (pág. 24).

Los resultados que se da en la empresa es que no cuenta con una estructura bien diseñada, en cambio ayudaría a facilitar a la organización de la empresa Rosquillería Valdez a fortalecer todas las debilidades que se presentan en la jornada laboral y convertirlas en fortalezas, esto le permite desarrollar todo su potencial como una empresa organizativa.

- **Elementos claves de la estructura organizacional**

Pérez Gallegos (2006) También llamada división del trabajo es el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda. (pág. 11)

La empresa rosquillería Valdez cuenta (M. Valdez, Comunicación personal, 05 de noviembre 2022) con ciertos elementos para la estructura organizacional:

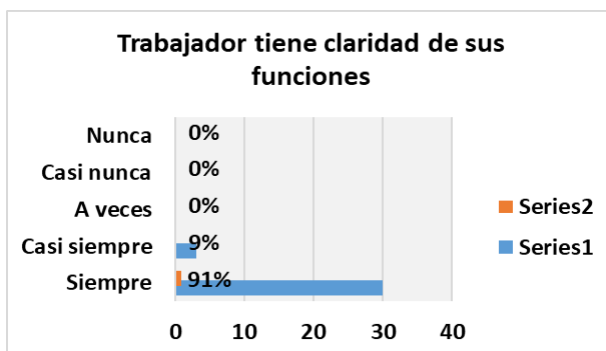
- “Grado de especialización del trabajo de cada área
- Nivel de mando
- Centralización
- Margen de error”

Los resultados de los elementos que implementa rosquillería Valdez, Grado de especialización, al dividir todas las actividades al mismo tiempo orientada por el mismo gerente, lo que conlleva la responsabilidad de cada colaborador para un buen funcionamiento. El nivel de mando se refiere en cuantos a los trabajadores van a rendir cuentas eso le permitirá a la empresa Valdez una buena coordinación, cuando se presente dificultades o problemáticas se le hace saber ya sea al jefe más cercano o gerente para tomar una sola decisión, y la centralización en la dirección se toman las decisiones en un solo punto en la organización sin las aportaciones del personal, y el margen de error ayudara a realizar estudios estadísticos para tener resultados.

- **Simplifica las actividades laborales**

Rosquillería Valdez simplifica sus actividades laborales, “Se asignan tareas específicas a los colaboradores específicos” (M. Valdez, comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Gráfico 5. Trabajador tiene claridad de sus funciones



Fuente: Elaboración propia, 2022

El resultado de los trabajadores es que tienen claramente cuáles son sus funciones, debido a que el 91% de ellos siempre y el 9% de ellos casi siempre.

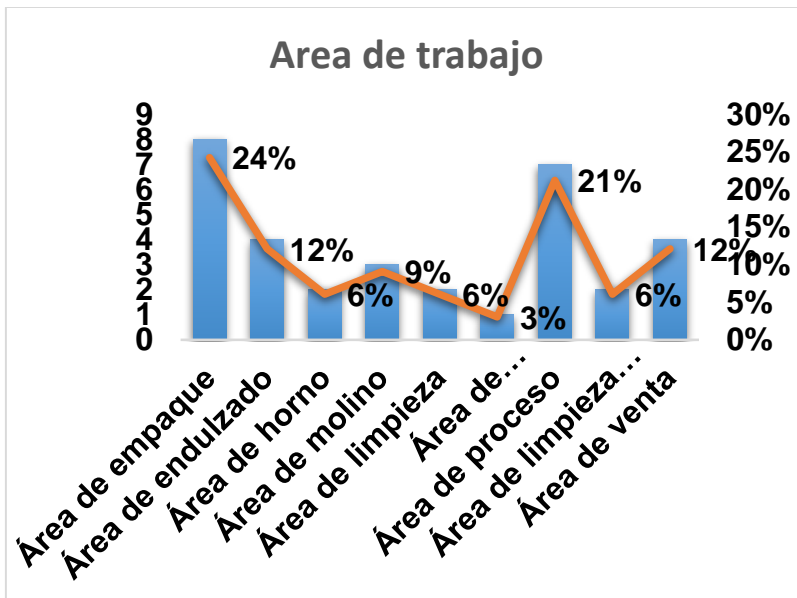
Avilés Orozco y otros: “Al organizar es necesario recordar que la finalidad es simplificar el trabajo y no complicarlo.” (2018)

El resultado de la empresa Valdez es muy importante simplificar todas las actividades, de una manera precisa y clara para asignar las tareas de cada trabajador, de manera formal para cada área de trabajo donde todo se e involucre a cumplir con la producción, Y de esa manera no complicar el trabajo que todo sea eficiente.

- **Área en que se divide el trabajo**

Área en las que se divide de la empresa rosquilleria Valdez, “El trabajo se divide en todas las áreas” (M. Valdez, comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Gráfico 6. Áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022

Se especifica los porcentajes de los trabajadores, se dividen para cada una de las áreas, venta 12% limpieza de bandejas 6% proceso 21% supervisión 3% limpieza 5% molino 9% horno 6% endulzado 12% empaque 24% se puede observar que el mayor porcentaje de trabajadores se encuentra en el área de proceso y empaque.

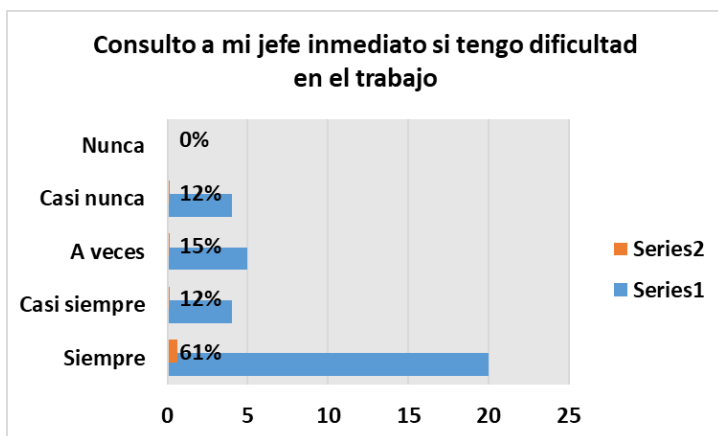
Según Martínez Cáceres (2018) “La división de trabajo necesaria para ejercer a cabalidad cada uno de los procesos de la empresa es muy importante de incrementar la productividad de esta haciéndola más eficiente y competitiva frente a otras empresas” (pág. 20).

Según el propietario, indica que el trabajo se divide en todas las áreas, al tomar en cuenta esta parte de la división del trabajo se le hará más fácil de incrementar la producción, teniendo en cuenta de cómo va a asignar las actividades que corresponde a los colaboradores, lo cual es de gran utilidad para lograr sus objetivos propuestos.

- **Establecer la autoridad para tener una buena comunicación**

El propietario indica que: “De momento supervisor inmediato y luego la gerencia” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre 2022)

Gráfico 7. Consulta a mi jefe si tengo dificultades en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022

El gráfico #7 muestra el porcentaje de persona que consultan a su jefe inmediato cuando tiene dificultades se logra a detectar que el mayor porcentaje siempre es el 61% y el 15% a veces.

Pérez Gallego define (2006)

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se

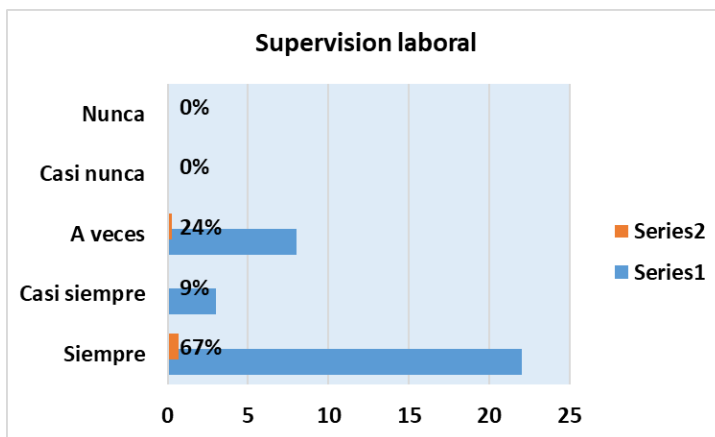
colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades. (pág. 13)

La responsabilidad conlleva al jefe inmediato de lo que puede pasar dentro de la empresa, en caso de que se presente diferentes circunstancias con algún colaborador trata de solucionar, ahora de que no pudiera se le saber al gerente para tener una pronta respuesta para una toma de decisión. El jefe inmediato debe establecer una buena comunicación clara y precisa con todo el personal de trabajadores, y puedan desarrollar sus actividades.

- **Supervisión laboral**

“Supervisión laboral, Área de venta, área de limpieza de bandejas, área de proceso, área de supervisión, área de limpieza, área de molino, área de horno, área de endulzado y área de empaque, de momento contamos solo con un supervisor, él se encarga de toda la cadena de producción desde la recepción, hasta el producto terminado.” (M. Valdez, comunicación personal, 10 de noviembre año 2022).

Gráfico 8. Supervisión laboral



Fuente: Elaboración propia, 2022

En el gráfico # 8 muestra, que el 67% siempre son supervisado y el 24% a veces, 9% casi siempre

Gutiérrez Pinto (2018) el proceso de supervisión debe ser creativo tomando en cuenta las condiciones de los trabajadores en sus implementos de trabajo, guías laborales, si cuentan o no con los equipos e instrumentos adecuados para el normal desempeño laboral, entonces una vez conocido todos estos y otros detalles del trabajador se puede aplicar la supervisión dentro de un clima estrictamente amical, es decir que el trabajador

no piense que lo quieren despedir, muy por el contrario que se busca incrementar su nivel de productividad, su empatía y competitividad, anexo a su desempeño laboral, para que ello sea reflejado en la calidad de servidores dentro de la empresas y que además se irradie un mejor y preciso concepto de servicio. (pág. 29)

De la misma forma el supervisar constantemente a los trabajadores es de gran ayuda para la empresa, donde le permite observar si cumple con sus tareas que le corresponde, al contrario, muestran datos reales que no todo son supervisado de la misma manera, de hecho, que algunos son supervisados más que los otros, es menester darle seguimiento en general para tener un mejor resultado donde todo sea productivo y eficiente

- **Organizar a los supervisores para que cumpla con su responsabilidad**

El propietario indica al respecto que: “Se le ha capacitado con el conocimiento necesario en cada una de las áreas” (M. Valdez, comunicación personal 10 de noviembre año 2022).

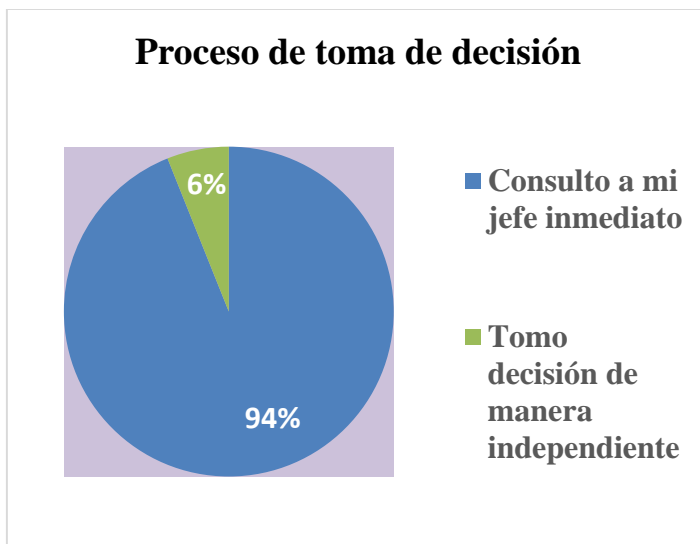
Figueira Méndez (2009) el supervisor es un individuo que se orienta a desarrollarse profesionalmente ya que sabe que su responsabilidad es servir a otros, ayudarlos a crecer y para ello él tiene que prepararse. Servirá de modelo con su desempeño, en la medida que cree un clima de confianza donde las personas puedan crecer, desarrollarse y contribuir. (pág. 25)

La importancia de capacitar al supervisor eso ayuda a desempeñar su función de servir a los demás, que brinde un clima confidencial donde todos los colaboradores puedan crecer y contribuir con sus tareas en tiempo establecido, y así lograr las metas.

- **El proceso para la toma de decisión**

El propietario indica que para realizar la toma decisión en la empresa: “Primero se evalúa de manera distinta cada situación y en base a eso se toma los requerimientos necesarios, esto se hace con retroalimentación del supervisor a cargo” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022).

Gráfico 9. Proceso de toma de decisión



Fuente: Elaboración propia, 2022

El 94% de los trabajadores expresan que consultan a su jefe inmediato para la toma de decisión y el 6% de las personas toman decisiones de manera independiente.

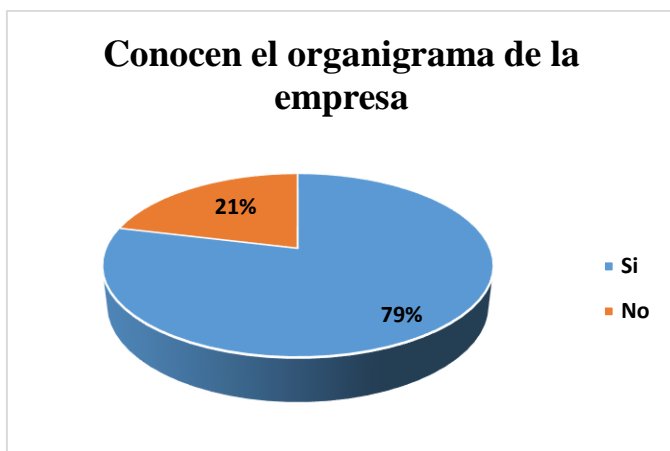
Gutiérrez Borja & Barandica Escorcía (2020) quien plantea que la toma de decisiones es un proceso de transformación, en el cual una persona realiza una elección para lograr una acción específica. Las organizaciones toman decisiones diariamente pero cada decisión es un proceso de conocimiento en el cual se evidencia el talento de una persona para surgir o superar una dificultad, por medio de esta acción se logra un crecimiento personal y profesional de un colaborador y además la creación de una cultura de decisores en la organización. (pág. 28)

La importancia de tomar una decisión en base a la situación que se presente en la empresa se debe plantear de inmediato al gerente para tener en cuenta los aportes y así tomar una decisión correcta para traer más resultados, y mejorar el rendimiento de la productividad ya que sirve para definir el rumbo de la organización y así determinar las acciones necesarias para superar las dificultades.

- **Organigrama**

El propietario indica que “Por el momento no se cuenta con un organigrama para la empresa de la importancia del organigrama tengo poco conocimiento” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Gráfico 10. Conocen el organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2022

El conocimiento que tienen los trabajadores sobre el organigrama es el 79% que dijeron que sí que lo conocen y el 21% desconocen. Esto quiere dar a entender de cómo funciona la empresa de quienes están a cargo en la estructura organizacional ya que el propietario define que aún no tiene plasmado el organigrama.

Según, Salamanca (2011) “un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización” (Haro Zambrano, 2016, pág. 15).

Debido a la falta de un organigrama en la empresa rosquillería Valdez, es necesario realizar la propuesta de un organigrama para que así tenga conocimiento de la importancia que tendría el

presentar características generales de cómo es su estructura organizacional se le hará más fácil a un crecimiento sostenible y el buen desempeño laboral en cada una de las áreas de trabajo. Para una buena coordinación y de esa manera llevar un trabajo en buena dirección.

- **Tener un organigrama se le hará más fácil la comunicación**

El propietario comenta: “Si porque nos ayudara a planificar y nos orienta un crecimiento sostenible dando herramientas a cada miembro de nuestro equipo para un buen desempeño laboral” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022).”

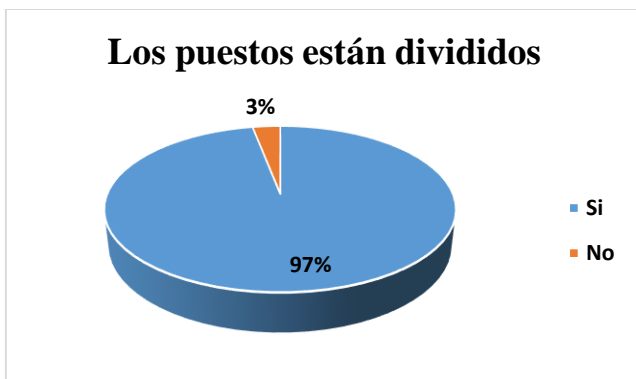
La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (Balarezo Toro, 2014)

Si contara con un organigrama se le hará más fácil la coordinación a los miembros que pertenecen a la empresa rosquillería Valdez, para el buen desempeño aun crecimiento sostenible en la forma de planificar determinadas estrategias con el fin de alcanzar las metas requeridas, tanto individual como la organización,

- **Importancia al dividir los puestos de trabajo**

Los puestos estén divididos, al respecto el propietario comenta: “Es necesario para tener un flujo de procesos más eficiente y eficaz” (M. Valdez, comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

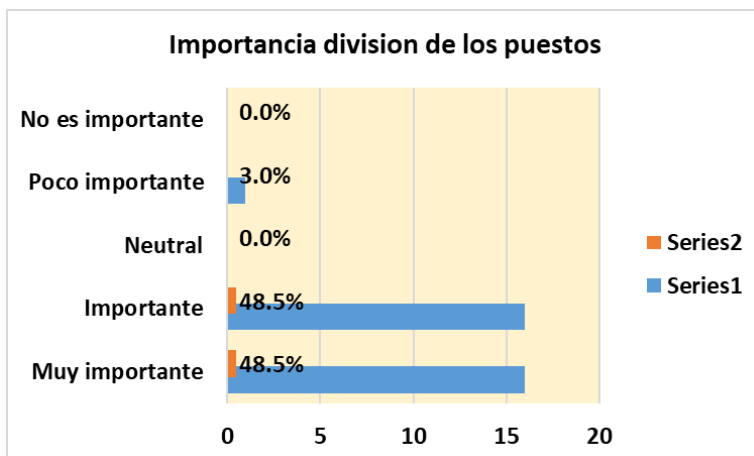
Gráfico 11. Los puestos están divididos



Fuente: Elaboración propia, 2022

Según el gráfico #11 muestra el 97% de los trabajadores da respuesta de que los puestos están divididos y el 3% no están divididos.

Gráfico 12. Importancia división de los puestos



Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo al gráfico #12 la importancia de división de los puestos, por los encuestadores el porcentaje más alto es 48.5%.

Martínez Cáceres (2018) “La división del trabajo en una organización consiste en descomponer una tarea completa en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general” (pág. 23).

La división de puesto de trabajo es de gran utilidad a la empresa rosquillería Valdez, porque de esa manera logra ser eficiente, productivo para desarrollar las actividades, trabajar en equipo y lograr los objetivos y metas que se establecen, con el fin que los colaboradores desarrollen sus habilidades y capacidades.

10.2. Se describe los procesos funcionales que implementa la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí año 2022.

10.2.1. Proceso funcional

El propietario indica que el proceso funcional rosquillería Valdez: “Recepción de materia prima, secado de harina, molino, figurado, horneado, empaque, bodega y área de venta.”, (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Cárcamo Bellorín & etc. Al (2016) es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. (2016)

Los resultados de los procesos funcionales que describe rosquillería Valdez, contiene un sin número de actividades, para llevar a cabo las labores de cada colaborador que desempeña sus tareas que corresponde a su área de trabajo, es menester de los supervisores y la gerencia establecerle guías de orientación para que se desarrollen sus actividades rutinarias.

❖ Descripción del proceso funcional

Con respecto a la descripción del proceso funcional, a continuación, se describe según datos proporcionados por el propietario:

- **Recepción de materia prima:** Se revisa toda la materia prima necesaria para la elaboración de nuestros productos.

- **Molino:** Lugar donde se muele el maíz y se mezcla la mayor parte de los ingredientes para la elaboración de nuestro producto.
- **Figurado:** Es donde se le da forma a cada uno de nuestros productos.
- **Horneado:** Lugar donde es horneado cada producto.
- **Empaque:** En esta área se empaca y se sella cada producto de manera específica.
- **Bodega:** Donde se almacena únicamente los productos terminados y listos para la venta.
- **Área de venta:** Son cada una de las rutas divididas geográficamente en el país. (M. Valdez, Comunicación personas, 10 de noviembre año 2022)

Con respecto a la descripción del proceso funcional, a continuación, se describe según datos proporcionados de los trabajadores

- **Puesto de venta:**
 - ✓ Dirigirse con el cliente con cortesía
 - ✓ Ofrecerle el producto
 - ✓ Distribuir el producto
 - ✓ Chofer
 - ✓ Hacer nuevos clientes
 - ✓ Elaborar pedidos
 - ✓ Inventario del producto que sobra, entregar estado de cuentas
 - ✓ Brindar una buena atención al cliente
 - ✓ Atender cliente, colaborar de que el producto no esté en mala condición, contabilizar el producto, y notificar si hay un incidente
- **Puesto de limpieza de bandeja:**
 - ✓ Lavar toalla para limpiar las bandejas
- **Puesto de proceso:**
 - ✓ Hacedora de variedad de rosquillas
 - ✓ Revuelve
 - ✓ Pesa
 - ✓ Ordenar materia procesada
 - ✓ Cambiar por unidad el producto
 - ✓ Cambiarlo ante de ser extraído, al punto de empaque

- ✓ Contabilizar la producción
- ✓ Mantenimiento en la limpieza
- **Puesto de supervisión:**
 - ✓ Ejecutar producción
 - ✓ Dirigir todos los procesos
 - ✓ Control de asistencia
 - ✓ Realizo pedido de materia prima y otros recursos
 - ✓ Inventario
 - ✓ Recibo y ordeno los pedidos
 - ✓ Atención al cliente
 - ✓ Recibo proveedores
- **Puesto de limpieza:**
 - ✓ Barrer
 - ✓ Lampacear
 - ✓ Limpieza general en cada puesto
- **Puesto de molino:**
 - ✓ Repasar el material de harina y almacenar harina
 - ✓ Repaso de maíz
- **Puesto de hornear:**
 - ✓ Hornear el producto
 - ✓ Ingresar el producto al horno
 - ✓ Seleccionar el color de rosquillas
 - ✓ Retueste del producto
 - ✓ Trasladar el producto ala área de empaque
- **Puesto de endulzado:**
 - ✓ Raspar dulce
 - ✓ Moler con botella y endulzar
 - ✓ Limpieza de área
- **Puesto de empaque:**
 - ✓ Empacar el producto
 - ✓ Sellar el producto

- ✓ Sellar bolsa
- ✓ Hacer pedido
- ✓ Contabilizar producto fijarse que el producto sea presentable que valla bien sellado
- ✓ Sacar producto de pedido
- ✓ Limpieza de área
- ✓ Armar pedido y organizarse en equipo

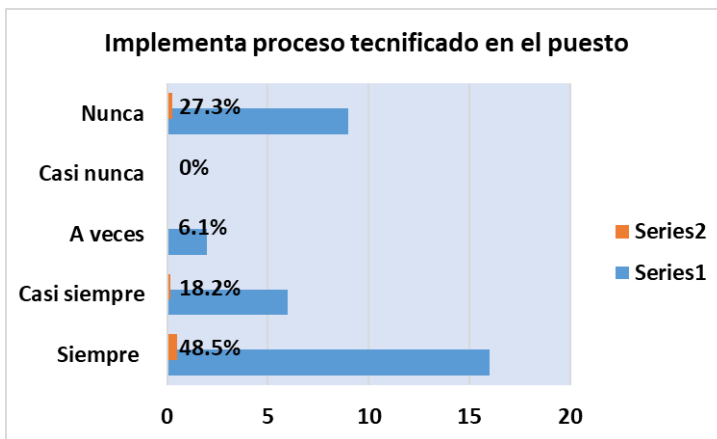
“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (Quiroz Bravo, 2011).

Se describe como son los procesos de las actividades que se realiza en cada puesto de trabajo, de la empresa rosquilleria Valdez, en el cual se desempeña cada uno de los colaboradores, cumpliendo con su deber para que todo sea muy eficiente.

- **Implementación de procesos tecnificado**

Con respecto a la implementación de procesos tecnificados el propietario indica: “No” (Comunicación personal, 10 de noviembre)

Gráfico 13. Implementación procesos tecnificado en el puesto



Fuente: Elaboración propia, 2022

En el gráfico #13 muestra datos que la mayoría implementa proceso siempre el 48.5% y 18.5% casi siempre.

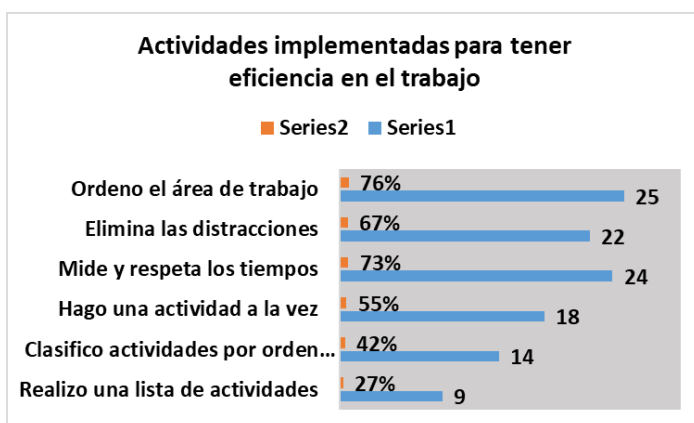
La innovación son procesos que ayuda a las empresas a mejorar sus métodos de producción o de distribución. Debido a que las empresas pueden optimizar el uso del tiempo, aumentar la productividad del recurso humano, minimizar los errores, agilizar la toma de decisiones y mejorar la satisfacción de los clientes. Pero para que la innovación de procesos resulte eficiente, todo el proceso debe gestionarse eficientemente, debe ser analizado detenidamente para que no resulte limitado y comunicarse de forma apropiada. (Quiroa, 2020)

Los resultados expresado por el entrevistado es que no implementan tecnificación para sus procesos funcionales, en algunos trabajadores implementan para el proceso funcional como la revoladora y hornos, implementar los procesos de la tecnificación a la empresa rosquillería Valdez, ayudaría a aumentar la productividad en todas las áreas donde se lleva a cabo los procesos, lo cual contribuirá a la eficiencia y eficacia de los trabajadores y por consiguiente a la mejora de los procesos y desarrollo de la empresa.

- **Implementación de actividades para tener mayor eficiencia del personal**

El propietario indica sobre la implementación de actividades para lograr eficiencia en el personal: “Hasta el momento ninguna” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre del año 2022)

Gráfico 14. Actividades implementadas para tener eficiencia en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022

El gráfico 14# muestra de los 33 trabajadores que seleccionaron diferentes actividades, para tener eficiencia en su trabajo la cual tuvo el mayor porcentaje del 76% ordeno el área de trabajo y 73% mide y respeta los tiempos, 67% elimina las distracciones.

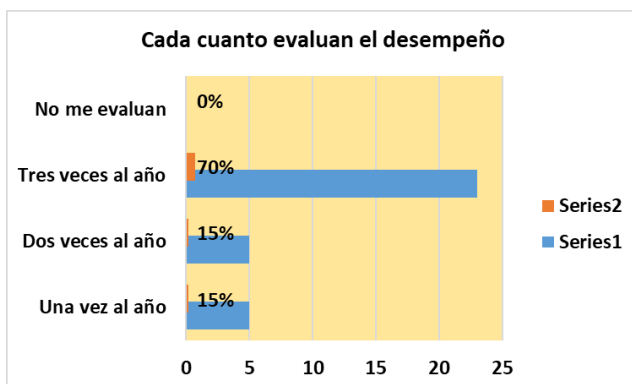
Asimismo, los procedimientos implementados son importantes para alcanzar eficiencia operativa. Esto implica que debe haber un responsable de cada proceso, una programación adecuada de tiempos de ejecución y un sistema de evaluación que ayude a verificar su cumplimiento. Esto resulta mejor cuando los procedimientos son estandarizados. (Quiroa, 2021)

Los resultados que se logra a identificar es que el entrevistado hace énfasis, que no tiene ningún implemento de actividades para tener eficiencia con su personal, más sin embargo el propietario de roquilleria Valdez debe tomar en cuenta de que es importante implementar actividades para lograr la eficiencia de sus colaboradores, tales como: donde delegue a personas que estén a cargo en cada área y verificar las actividades de los colaboradores, y determinen que se están cumpliendo. En el cual solo cuenta con un supervisor debe fortalecer, delegando a más supervisor y verifique que todas las actividades se lleven a cabo a como se les haya orientado.

- **Evaluación del desempeño a los trabajadores**

Al respecto de la evaluación el propietario indica: “Con el cumplimiento de sus tareas asignadas diariamente” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Gráfico 15. Cada cuanto evalúan el desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2022

El gráfico 15# muestra datos según los encuestados la evaluación del desempeño la realizan tres veces al año el 70% y 15% dos veces al año y una vez al año.

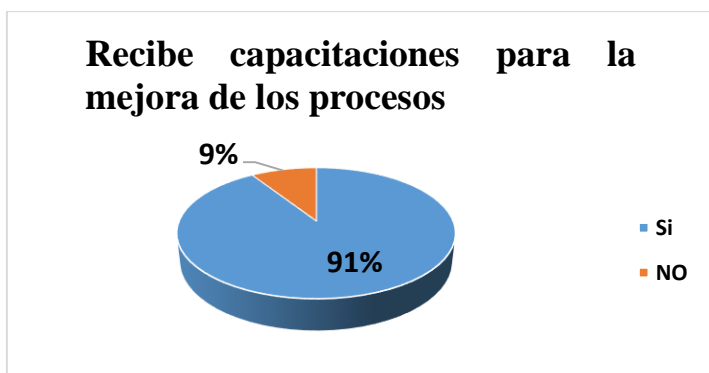
La evaluación del desempeño es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área. (Chavarria Gutierrez, 2015)

Para la empresa Valdez es importante que evalúen los procesos, de cada colaborador que labora en cada área para un cumplimiento de las actividades que les especifican, de la producción que se plantea y de esa manera saber si hay rendimiento laboral.

- **Capacita al personal**

“Si, Se hace de seis a ocho capacitaciones en el año.” (M. Valdez, comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Gráfico 16. Recibe capacitaciones para la mejora de los procesos



Fuente: Elaboración propia, 2022

El gráfico 16# muestra el porcentaje que el 91% de los trabajadores indican que ellos reciben capacitación y 9% de ellos no reciben.

Rojas Santos explica al respecto de la capacitación:

Refiere que la capacitación es una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Las diferentes etapas en el proceso de capacitación deben contener la identificación y definición de las necesidades manifiestas, es decir las necesidades que se detectan por simple observación o que son sugeridas por alguna persona en el personal, cuando las necesidades.

Son manifiestas es porque las personas tienen la necesidad de aprender a realizar una tarea concreta o aprender el uso de alguna herramienta o máquina, este tipo de detección es el más fácil y cuando un colaborador lo solicita es importante tomar en cuenta la sugerencia pues esta falta de conocimiento afecta directamente en el desempeño y puede en algunas ocasiones y se debe tomar en cuenta la naturaleza de la organización, ser un peligro para el colaborador que no está bien entrenado. (2018)

Los resultados obtenidos por la mayoría de los trabajadores reciben capacitación para mejorar los procesos, que se determinan en la función que pertenece en cada área de puesto de trabajo. Es importante que Rosquillería Valdez capacite al nuevo trabajador en la manera que va a desempeñar el puesto que va a ocupar, no tan solo al nuevo personal que contrate si no aquellos quienes solicite apoyo de cómo va a realizar las actividades, ya que se presentan algunos cambios en la forma que van a elaborar sus tareas.

- **Tipo de capacitación al personal**

Con respecto al tipo de capacitación, el propietario indica: “la capacitación que reciben:

- ✓ “Manipulación de la materia prima
- ✓ Administración de recursos
- ✓ Administración de tiempo
- ✓ Deberes y derechos del trabajador basados al código del trabajo
- ✓ Capacitación del seguro social y sus beneficios en cada personal se le capacita durante quince días en algunos casos hasta un mes siendo este último proceso de inducción de más tiempo en nuestra empresa” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Tipo de capacitación que reciben los trabajadores en cada uno de los puestos o áreas de trabajo:

Área de venta de venta

- ✓ Mejorar en el aspecto de hablar a los clientes
- ✓ Como cuidar el vehículo y darle mantenimiento
- ✓ Mantener corte y aspectos, como saber ordenar la carga
- ✓ Ser amable con los clientes
- ✓ Mejorar la salida de tiempo
- ✓ Mejorar la atención al cliente
- ✓ Para entregar el producto en tiempo y forma

Área de limpieza de bandeja:

- ✓ Ninguna

Área de proceso:

- ✓ Mejorar el tiempo
- ✓ Manejo de maquina(revolvedora)
- ✓ Como realizamos y debemos utilizar recursos tiempo y materia prima
- ✓ Como llevar bien su trabajo y mejorar la calidad del producto
- ✓ Clasificación de productos
- ✓ Mejorar la masa
- ✓ Mejorar en los procesos de producción y tener cuidado en el peso

Área de supervisión:

- ✓ Asistencia y trato personal

Área de limpieza:

- ✓ Ser responsable en el tiempo

Área de molino:

- ✓ Desarmar el molino y armarlo
- ✓ Sistema de engrasado al molino
- ✓ Darle un buen uso al molino

- ✓ Hacer bien el trabajo
- ✓ La puntualidad en el puesto de trabajo

Área de hornear:

- ✓ Clasificación de producto
- ✓ Terminación del producto
- ✓ Manejar el equipo

Área de endulzado:

- ✓ Avanzar en el proceso de endulce
- ✓ Mejorar en la calidad del dulce

Área de empaque:

- ✓ Mejorar en el proceso de sellado
- ✓ Describir el nombre y el destino a qué lugar llega el producto
- ✓ Tener mejor rendimiento sobre el respeto y la honestidad
- ✓ Capacitación técnica
- ✓ Como contar el producto
- ✓ Ordenar el producto en cajilla
- ✓ Seleccionar el producto que valla perfeccionado donde no se quiebre
- ✓ Contabilizar el producto

Según los aportes de todos los trabajadores reciben capacitación en diferente área, para una mejora continua de que todos cumplan con su deber como colaborador de la empresa rosquillería Valdez.

Hay muchos métodos para analizar la necesidad de capacitación en un departamento, estas según Rojas Santo

- “Revisión de las evaluaciones del desempeño relacionadas con el puesto.
- Observaciones de los supervisores o de otros especialistas.
- Bitácoras individuales de los empleados.
- Evaluación de conocimientos sobre el puesto, habilidades y asistencia.
- Entrevistas o cuestionarios” (2018).

Los resultados es que en cada área de los trabajadores se le da una constante capacitación, con el fin de mejorar sus actividades laborales de poder cumplir con las metas que están establecidas por rosquillería Valdez, para mejorar los procesos productivos donde se tiene que detallar al trabajador como se debe de hacer las actividades laborales.

- **Procesos de reclutamiento, selección e inducción**

“El proceso de reclutamiento lo hacemos casi generalmente basado en una entrevista donde se les pregunta a los aspirantes en el puesto donde ha trabajado, tiempo que ha laborado en las empresas que ha estado, donde vive, si es casado, si tiene hijo recién nacido y que porque le gustaría trabajar en rosquillería Valdez.” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre 2022)

Slinger Rodríguez explica sobre el proceso de reclutamiento:

Se define el proceso de reclutamiento como “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Al concluir con las fases de reclutamiento y selección de personal, la empresa y el Departamento de Recursos Humanos inicia con la fase de orientación o inducción para el nuevo empleado, siendo considerado como el momento más importante de la vida laboral del trabajador. (2015)

Como resultado del gerente de contratar a nuevos aspirantes para ocupar una vacante primero se reclutan al personal y calificarlo a través de una entrevista, donde sea capaz de responder todas las preguntas que se presente en el momento, luego viene la selección del personal aquellas personas quienes fueron altamente calificados en ocupar el puesto de trabajo, después viene la inducción donde los colaboradores reciben una capacitación lo suficiente para desempeñar el cargo o la función.

- **Establecimiento de horarios de entrada y salidas**

“Dependiendo la función que realiza en base a eso se le establece su hora de entrada y salida”

(M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

García Natalia y Pérez Natalia definen de la jornada laboral

Se entiende como jornada laboral el tiempo que dispone el trabajador para desarrollar las tareas recomendadas y que ha sido estipulado por el empleador al momento del contrato. Este término proviene del catalán *jorn*, que significa día; en donde se plantea como el “trabajo en un día” o el “camino que suele andarse en un día”. A partir de esto en 1916, La Asamblea Constituyente de Querétaro estimó que la jornada laboral de una persona sería de ocho horas, para disminuir las consecuencias negativas a nivel biológico, social, familiar y cultural del trabajador; a esto se le denominó “jornada humanitaria”. (2013)

En la empresa rosquillería Valdez el horario que se establece depende de la jornada laboral, porque no todos realizan la misma función, ya que existen diferentes actividades, tiene su hora de entrada y salida, pueda que suceda que en algunas áreas trabajan por turno siempre con el deber de cumplir las horas que están estipulada según el contrato entre el empleador y el trabajador es importante que cumpla con el horario que se le asigne de la empresa Valdez para que desarrolle todas sus tareas.

10.2.2. Análisis y descripción de puesto

- **Descripción de la manera general del trabajo como se realiza**

“Rosquillería Valdez es una empresa que se dedica a la elaboración de producto a base de maíz donde cada área se especializa en una parte específica de la elaboración de esta” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Quiroz Bravo “Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (2011).

Se encuentran resultados de la empresa rosquillería Valdez, su dedicación es elaborar un producto de calidad con mucha especialidad de cada área con sus herramientas necesarias con el personal indicado para laborar, es útil que cada área de trabajo se especialice constantemente

de acuerdo con la necesidad que se presente, con el fin de mejorar la calidad en todo el procedimiento aun producto terminado.

- **Objetivo de la empresa**

Objetivos en todos los puestos en general: “Poder llegar a la elaboración de un producto terminado de alta calidad” (M. Valdez, Comunicación personal 10 de noviembre año 2022).

Varga (2017) también se puede tener como objetivo el saber qué características tiene el producto que la empresa está ofertando en el mercado y la manera en la que este satisface esta demanda, y de igual forma puede estar estrecha a la calidad que el producto ofrece, conocer cuál es la percepción de los consumidores respecto a lo que están adquiriendo al momento de la compra, y esto puede impactar de la misma forma en la calidad del producto. (Rivera Manrique, 2021)

Es importante tomar en cuenta que la empresa rosquillería Valdez, orienta a su personal en cada puesto, como deben realizar sus actividades laborales a la perfección para poder cumplir, con la elaboración de un producto terminado de muy buena calidad es importante que la empresa tome estos aspectos como elaborar la calidad de su producto que ofrece en el mercado es una forma de como elevar su producción donde los consumidores quede satisfecho.

- **Requisitos físicos o intelectuales que debe poseer un aspirante a los puestos de trabajo en cada una de las áreas de la empresa Valdez**

Como requisito físico o intelectual:

“Actitud positiva y una mente abierta al cambio. Todo dependerá del puesto en el que sea contratado si es un contador deberá contar con un conocimiento amplio de contabilidad por lo siguiente deberá ser un licenciado en contabilidad, lo mismo sucede con un administrador.” (M. Valdez, Comunicación personal 10 de noviembre año 2022)

Zuniga y Palacios explican:

Comprende la exigencia del puesto, por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante, para poder desempeñarse adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales, están los siguientes factores de análisis.

Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico intelectual que se requiere y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. (2016)

Los nuevos aspirantes que quieren ocupar una vacante que esté disponible tiene que haber una disposición o una buena actitud como indica el propietario de la empresa, todo va a depender el puesto que se va ocupar siendo énfasis de que la empresa tome en cuenta, de que es importante tomar ciertos conocimientos que ayudaran al desempeño de los trabajadores con más eficiencia y cumplimiento, que va poseer un buen porte y aspecto para ser una persona con una mente abierta dispuesto a desarrollar todo el potencial, y también se identifica de optar a un trabajo digno y desempeñarnos como profesional en el puesto obtenido.

- **Funciones específicas que desarrollan cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo**

Al momento de la entrevista el propietario de la empresa no brindó la información de las funciones específicas de cada uno de los puestos.

Alemán Zuniga y Palacio definen del puesto trabajo

La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo, Constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor (p. 101). Entre estos requisitos se encuentran los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. (2016)

La especificación de los puestos de trabajo implica un conjunto de actividades que determinan las empresas en distintas áreas es la función de cada colaborador que lo hace diferente a los demás que le rodea siempre llevando un trabajo a una misma dirección.

- **Métodos para coordinar las tareas en cada área**

El propietario indica que: “El proceso de inducción para nosotros es muy importante porque es ahí donde capacitamos a nuestros colaboradores para el desempeño de determinada función” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)”

Para Martínez González

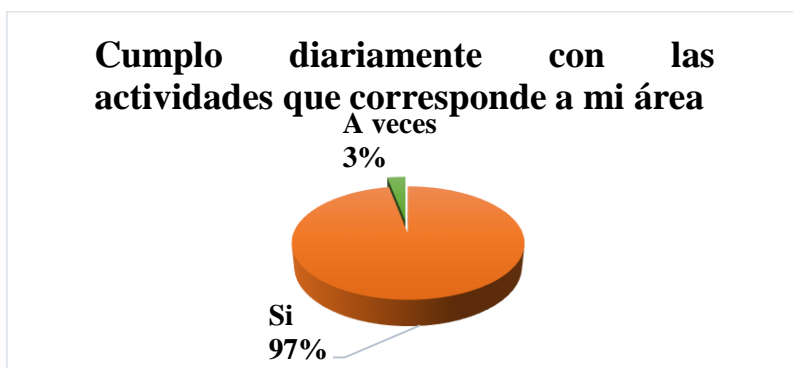
La coordinación se realiza en base a una normalización de procesos de trabajos, a través de la cual, se programa la secuencia de acciones, mediante las cuales se realiza una tarea. Se realiza por expertos encargados de la programación y planificación de las operaciones de la empresa. Suele ser habitual en las organizaciones viejas y grandes. (2006)

Es de suma importancia el proceso de inducción porque ahí es donde se familiariza el personal que se contrata para la empresa, básicamente se tiene que adiestrar y capacitarse mediante un subordinado quien es su jefe, ya que así se logran determinar cada una de las tareas asignadas a cada colaborador y que pueda cumplir con su deber.

- **Determina el cumplimiento de las tareas de sus trabajadores en cada uno de los puestos**

Cumplimiento de las tareas de cada trabajador: “A través de la eficiencia y eficacia” (M. Valdez, Comunicación Personal, 10 de noviembre año 2022)

Gráfico 17. Cumpro diariamente con las actividades que corresponde a mi área



Fuente: Elaboración propia, 2022

Al respecto del cumplimiento de las actividades el 97% trabajadores aseguran que, si cumplen, mientras 3% a veces.

Por su parte Quiroz Bravo

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos Simples y repetitivos, como montar una pieza, hacer la rosca de un Tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera. (2011)

Po otra parte el cumplimiento de las tareas de los trabajadores en general, es muy útil porque ahí se realiza un papel muy importante la supervisión al personal, si hay eficiencia lo cual indica rendimiento o que cumple con la función del puesto que ocupa.

- **Claros con la orientación de las tareas laborales, con el personal**

El propietario indica que los trabajadores están claros con las orientaciones de sus tareas: “Si” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

Ulate comenta al respecto:

Un proceso sistemático, formativo dirigido a la persona trabajadora, con la finalidad, de facilitar en ella, las competencias que contribuyan a su desarrollo y bienestar laboral, mediante una intervención continua y sistémica de los procesos socio laborales que interactúan entre esta y sus entornos. (2017)

Se sugiere que es útil que el gerente o el jefe de área oriente bien a sus trabajadores, de las actividades que van a ejercer y en la manera como lo deben hacer, es seguir las ordenes de lo que está establecido por la empresa para que así cada colaborador sea responsable en su puesto de trabajo.

- **Colaboradores tienen claramente la misión la razón del puesto o el cumplimiento de sus tareas**

El propietario indica que los trabajadores están claros con la misión del puesto: “Si” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022).

Iranzo Enguidonos indica:

Es decir, para qué existe este puesto dentro de la organización. Salvo excepciones muy raras, cada puesto de trabajo tendrá una sola misión y, por tanto, de su lectura no deben derivarse directamente todas las funciones y responsabilidades asumidas por el titular. (2017)

La finalidad más evidente de un proceso de selección es la contratación de personal, un candidato que deberá adecuarse a los valores y necesidades de la empresa Rosquilleria Valdez, tienen que quedar claro de la misión del cumplimiento de sus tareas, tienen que manejar muy bien sus actividades quedar claro por la razón del puesto que ocupa.

- **Contratación de personal, formalmente a través de un contrato o de forma verbal**

El propietario indica que la contratación del personal es por medio de: “Contrato” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022).

Para Noreña Yate

Una vez conocido los resultados del proceso de selección, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, o el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y el empresario, en que el nuevo personal se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales¹⁵. Además incluye las condiciones laborales que celebrarán el nuevo empleado y el representante legal de la empresa, dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes. (2010)

Por lo tanto, de lo contrato diferentes como verbal y escrito, hay un acuerdo entre el empleador y el trabajador pueden ser determinados e indeterminado, para contratar al nuevo personal se sigue el procedimiento por medio de un reclutamiento luego la selección, es lo más formal para la empresa Valdez donde el trabajador se comprometa a cumplir con su función.

- **Horarios de la jornada laboral de sus colaboradores, realizan horas extras**

El propietario indica que los horarios de la jornada laboral: “Depende el área en la que trabajan un 95% ocho horas” (M. Valdez, Comunicación personal, 10 de noviembre año 2022).

Gráfico 18. Cumplimiento de las horas indicadas en mi contrato



Fuente: Elaboración propia, 2022

De los 33 trabajadores el gráfico 18# muestra que el 100% cumplen con las horas establecidas.

Sánchez Galán explica:

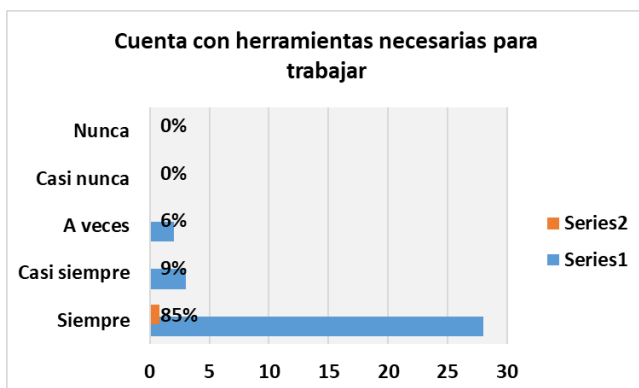
Por medio del establecimiento de una jornada laboral, empresas y profesionales acuerdan el desempeño de estos a la hora de realizar su trabajo. En ese sentido, ambas partes pactan una cantidad de horas definida y organizadas de múltiples formas. Es decir, se organiza de manera diaria o semanal en la mayoría de los casos. (2021)

Una vez que los trabajadores son contratados de realizar su trabajo, le definen la cantidad de horas que laborará, así como los horarios de las entradas y salida para cumplir con un sin número de actividades con determinada función que desarrolle a través de un compromiso y responsabilidad.

- **Las herramientas de trabajo de cada una de las diferentes áreas**

El propietario detalla las herramientas de trabajo: “Cuchillos, horno, molino, fogones de gas, pesa electrónica” (M. Valdez, comunicación personal 10 de noviembre año 2022).

Gráfico 19. Cuenta con herramienta necesaria para trabajar



Fuente: Elaboración propia, 2022

El gráfico # 19 muestra porcentaje de los trabajadores, indicando que cuentan con herramientas para trabajar un 85% siempre y 9% casi siempre y 6% a veces.

En todo proceso de trabajo intervienen tres elementos fundamentales: el trabajo, es decir, el uso de la fuerza de trabajo humano; el objeto sobre el cual se trabaja y los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo. El objeto de trabajo en la manufactura es generalmente materia prima, un producto de un trabajo anterior como puede ser el cuero, la tela, el aluminio, etc. Entre los medios de trabajo, además de los instrumentos de trabajo como las tejedoras, cortadoras, hornos, etc., están también todas las condiciones

materiales que hacen posible la producción, tales como las edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso al lugar de trabajo, etc. (Mattié)

Por su parte es necesario destacar que los trabajadores utilicen las herramientas necesarias, para realizar las tareas esto permitirá llegar a la excelencia de la eficiencia y evitar accidentes laborales, mantener el área en orden con su respectivo instrumento en cada tarea laboral.

- **Riesgos laborales que ha identificado en las diferentes áreas, qué tipo de Procedimientos o medidas emplean para reducir dichos riesgos**

El propietario comenta al respecto de los riesgos laborales:

“ En el área de proceso el debido a que es el lugar donde se figura nuestro productos tiende a caer muchas migas en el piso y eso da pase a un piso húmedo y muy liso generando un riesgo laboral, para mitigar ese riesgo lo que hacemos es limpiar constantemente el área, en los hornos por ejemplo los horneros están expuesto a un roce con las partes calientes bandejas, hornos, carros, porta bandejas, esto puede generar quemadura, lo que hacemos para mitigar ese riesgo es usar camisas manga larga y guantes para alta temperaturas.” (M. Valdez, comunicación personal, 10 de noviembre año 2022)

A continuación, el detalle de los riesgos laborales indicados por los trabajadores en cada una de las áreas:

Área de distribución o comercialización,

- ✓ Desastres naturales
- ✓ Accidente automovilístico

Área de limpieza de bandeja:

- ✓ Ninguno

Área de proceso:

- ✓ Ninguno

Área de supervisión:

- ✓ Ninguno

Área de limpieza:

- ✓ Ninguno

Área de molino:

- ✓ Probabilidad de quemadura
- ✓ Recalentamiento a la hora de echar la harina

Área de hornear:

- ✓ Resfrió por el cambio de clima
- ✓ Quemaduras por el calentamiento del horno

Área de endulzado:

- ✓ Una herida de quiebre de botella
- ✓ Cortadura de dedos al momento de raspar el dulce

Área de empaque:

- ✓ Caídas en el piso cuando lleva una carga
- ✓ Quemaduras al tocar bandejas calientes

Moreno Briceño por lo tanto indica

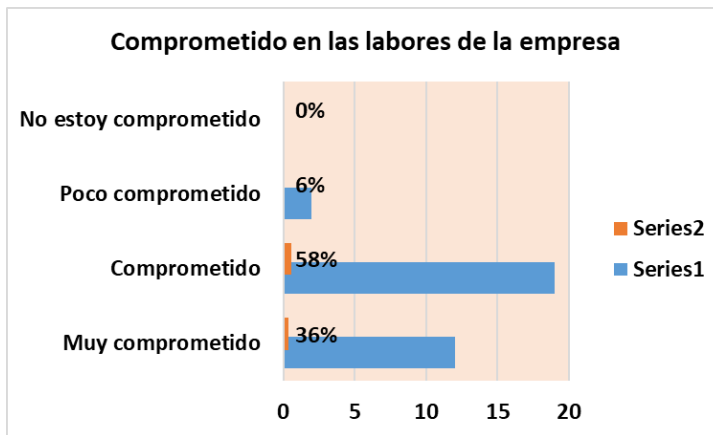
“Los riesgos labores son considerados por diversos teóricos como un concepto fundamental en la relación hombre – organización, desde la perspectiva del desarrollo de sus actividades y los peligros presentes en su lugar de trabajo” (2012).

Como resultados los riesgos laborales siempre están propensos a ocurrir, la empresa tiene que estar al cuidado de cada trabajador velar por el bienestar de todos, o indicarle los peligros que se presentan y de esa manera evitar un accidente laboral.

- **Sus colaboradores se encuentran comprometidos e identificados con sus labores diarias, de qué manera**

El propietario comenta que los trabajadores se encuentran comprometidos: “La mayoría” (M. Valdez, comunicación personal, 25 de noviembre año 2022).

Gráfico 20. Comprometido en las labores de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2022

Según datos del gráfico 20# muestra que los trabajadores de rosquillería Valdez están comprometidos el 58% y muy comprometido 36% y el 6% poco comprometido.

“El compromiso de una empresa es el grado de responsabilidad que sienten los empleados de su trabajo en una organización. Cuando están comprometidos, se esfuerzan de manera voluntaria para asegurarse que sus tareas estén bien hechas” (Hernandez, 2019).

El compromiso con la empresa requiere una responsabilidad, donde todo colaborador voluntariamente se esfuerza en cumplir sus actividades, debido a esto hay un buen comportamiento laboral en la forma que todos los trabajadores reciben un buen trato.

- **Proceso de integración de personal que utiliza, cuando ingresan nuevos colaboradores a su negocio**

El propietario comenta sobre el proceso de integración de personal: “Primero pasan por el proceso de inducción” (M. Valdez, comunicación personal, 25 de noviembre año 2022)

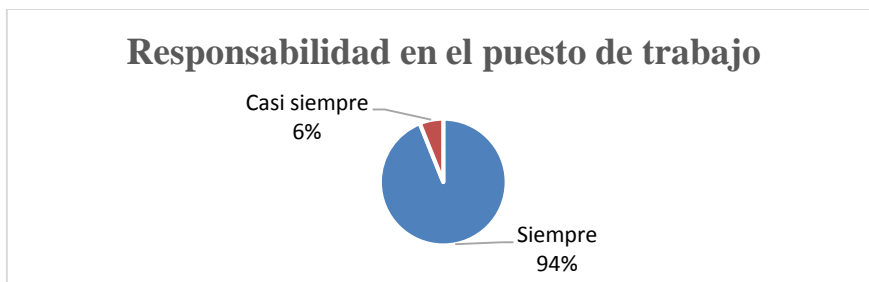
La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. (Caro, 2012)

La gestión de talento humano proporciona integración de los colaboradores a quien va a asumir las funciones de un cargo general, de la empresa para el buen desempeño laboral, de los nuevos trabajadores que ingresan deben de recibir capacitación en incorporación a las labores de la empresa de una manera efectiva.

- **Responsabilidades que deben mantener presente cada uno de los colaboradores en la rosquillería**

El propietario detalla las responsabilidades que debe de cumplir los colaboradores “Puntualidad, respeto propio a su semejante” (M. Valdez, comunicación personal, 25 de noviembre año 2022)

Gráfico 21. Responsabilidad en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2022

Según datos del gráfico #21 muestra datos que el 94% cumple con la responsabilidad siempre y el 6% casi siempre

“De ese modo, cada empresa o institución precisa de miembros que puedan cubrir gran variedad de puestos de trabajo los cuales recibirán una retribución salarial adaptada a cada uno de los distintos puestos de trabajo que ofrece la empresa” (Sanchez Galan, 2021).


Por lo tanto, los colaboradores deben de tener presente la responsabilidad en sus puestos de trabajo, para cumplir sus tareas laborales de esa manera la empresa queda satisfecha, de las actividades que se estén llevando tal como se le haya orientado, es importante la puntualidad del horario y mantener orden en el área de trabajo y el respeto a los demás.


10.3. Propuesta de manual de organización y funciones que permita la mejora en la estructura organizacional y los procesos funcionales en la rosquillería Valdez

El manual de organización y funciones contiene información detallada referente a los objetivos, descripción del cargo, área de desempeño, funciones, requisitos para aplicar al cargo, ambiente de trabajo y riesgo.

El manual de organización y funciones es de valiosa importancia para la empresa, estas funciones tienen con fin evitar que una empresa tenga dos cargos a la misma vez dentro de la empresa de servicio.

A continuación, mostramos el diseño de un manual de organización y funciones para las rosquillería Valdez, adaptado a las funciones y naturaleza de la empresa.

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y funciones	Fecha		De	
		Página			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Lugar de elaboración: Estelí – Nicaragua Clave de la forma: RVDT.MOF. 001.23 Objetivos Establecer las líneas de autoridad, dependencia y canales de coordinación y comunicación entre las áreas organizacionales. Establecer el perfil de cargo requerido para cada una de las áreas y su desempeño, así como la ubicación del cargo dentro de la estructura orgánica. Posibilitar la racionalización y optimización de los sistemas y procedimientos de trabajo, así como de los recursos dentro de la organización. Facilitar la identificación y el buen funcionamiento de los procesos principales y secundarios existente en la empresa. Lograr que se cumplan los objetivos funcionales de la unidad orgánica de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo.					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro					

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

ANTECEDENTES HISTÓRICOS


Inició desde los siete años como vendedor de tortillas, elotes, tamales, y rosquillas de Estelí, vendía a una sola persona elotes calientes en su cabeza, decidió invertir en cien elotes y empezó a hacer güirilas y elotes a clientes fijos para vender más rápido, su padre vendía rosquillas y él quería acompañarlo y sin permiso decidió seguirlo un día para verlo vender, y finalmente su padre decidió que también le ayudara a vender pero en menor cantidad en una cajita, y empezaron aumentar la clientela.


Por distintas razones decidieron venir a vivir a Yalaguina, y se encontró con personas que quería abrir el negocio, e inicio la venta de rosquillas de este lugar y logro vender 600 bolsas. Junto a la que hoy es su esposa inicio el proceso de una arroba de harina para hacer sus primeras rosquillas, con horno prestado y se asesoró de otras rosquilleras finalmente encontró un horno alquilado para procesar cinco arrobas.


Rosquilleria Valdez delicias de mi tierra la cual dio inicio en el mes de diciembre del año 2009, sin local propio con dos colaboradores, dado al crecimiento constante del emprendimiento, así como de la necesidad de crear más amplio el negocio, su objetivo principal es el crecimiento y aceptación por parte de sus clientes, también piensa en el bienestar de sus colaboradores en la generación de empleo.


Actualmente trabajan para dicha empresa un total de 33 trabajadores entre administrativo y personal operativo. De tal manera esta investigación resulta permitente, se analiza su estructura organizacional en el desempeño laboral dentro de la empresa. Para la realización de un manual de función y organización

Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro	Revisó	Autorizó
---	--------	----------

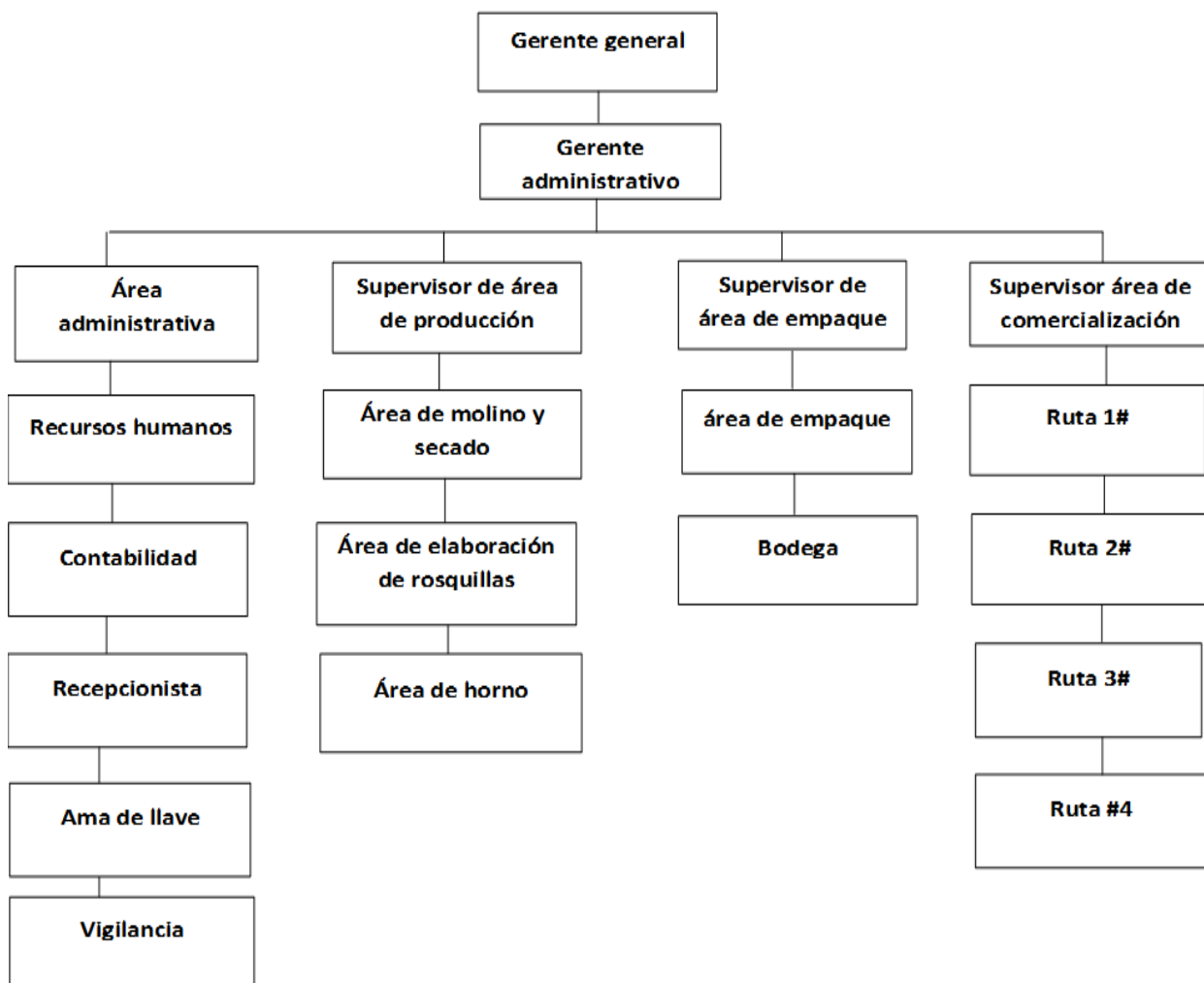
	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					
Legislación o base legal					
<p>Contiene documentos registro de licencia sanitaria inscrita en la DGI, constancia de la alcaldía, cedula ruc: 4481407860000A actas constituidas por la empresa, registro de marca. la razón social del establecimiento de la rosquillería Valdez delicias de mi tierra tiene como actividad económica de elaboración distribución y comercialización de productos alimenticios</p>					
Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		Revisó		Autorizó	

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					
Atribuciones					
<p>En virtud del cumplimiento con lo dispuesto en la ley general de salud publicada en la Gaceta Diario Oficial número 91 del 17 de mayo de 2002 y el título XVLL Capitulo II Artículo Numero 398, 399, 400, 402, 405, y 445 numerales 5, 6, 7 y 8 (decretó numero 001 -2, 003- La Gaceta. Diario Oficial, numero 7 y 8 del 10 y 13 de enero 2003), el decreto publicado en la Gaceta Diario Oficial del 21 de octubre de 1988 y el reglamento de la inspección Sanitaria</p> <p>Esta licencia perderá su validez por cancelación anticipada o por clausura del establecimiento, para resguardar la salud de los ciudadanos, por incumplimiento a lo dispuesto en los Artículos 407 y 409 del reglamento de la ley 423 de la ley General de Salud y en los artículos 59, 60 y 61 del decreto 394, publicado en la Gaceta Diario Oficial, el 21 de octubre 1988.</p>					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro					

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					
Estructura Orgánica					
1. Gerente general. 1.1. Gerente Administrativo 1.1.1. Responsable administrativo 1.1.1.1. Responsable de contabilidad. 1.1.1.2. Responsable de recursos humanos. 1.1.1.3. Recepcionista. 1.1.1.4. Ama de llave. 1.1.1.5. Vigilancia. 1.1.2. Responsable de Producción 1.1.2.1. Área de molinos 1.1.2.2. Área de hornos 1.1.2.3. Área de procesamiento. 1.1.3. Área de empaque 1.1.3.1. Responsable de bodega 1.1.3.2. Área de empaque de producto 1.1.4. Área de comercialización. 1.1.4.1. Responsable de ruta 1 1.1.4.2. Responsable de ruta 2 1.1.4.3. Responsable de ruta 3 1.1.4.4. Responsable de ruta 4					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro					


	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					


ORGANIGRAMA




Fuente elaboración propia, 2022

Elaboró	Revisó	Autorizó
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		

	<p>ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra”</p>	Página		De	
		Sustituye a			
	<p>Manual de Organización y Funciones</p>	Fecha		De	
		Página			
MISIÓN Y VISIÓN					
<p>Misión: Nuestra empresa se especializa en la fabricación de rosquillas de calidad y buen sabor, a si dándonos a conocer en el mercado no solo por nuestro precio económico, sino también por nuestra garantía sabor y calidad del producto e higiene (tanto materia prima como mano de obra) como empanaditas, quesadas y hojaldritas, elaborándolas con recetas tradicionales.</p> <p>Visión: Ser una empresa que esté al frente de la innovación de la producción el desarrollo y la distribución de nuestros productos, logrando así convertirnos en una industria de rosquillería que se reconozca con variedad, gran calidad y buen servicio.</p>					
<p>Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro</p>		<p>Revisó</p>		<p>Autorizó</p>	

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					
VALORES					
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborando productos sanos de alta calidad para los consumidores. - Trabajamos en equipo para lograr un buen desempeño. - Somos transparente en todas nuestra actuaciones y compromisos - Promovemos la protección y conservación del medio ambiente - Sinceridad y perseverancia, amor por su trabajo elaborando productos de calidad y 100% naturales, con una superación personal y profesional. 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro					

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS

Gerente general:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa, generando proyecciones anuales (Planes operativos y anuales).
- Dirigir, organizar las actividades de la empresa.
- Coordinar y controlar las operaciones de la Empresa.
- Evaluar el rendimiento financiero, administrativo y de los recursos de la empresa

Área administrativa:

- Proporcionar eficiencia y eficacia en los procesos administrativos de la empresa.
- Velar de forma eficiente por el correcto manejo de la infraestructura.
- Contratar personal
- Brindar formación al personal contratado
- Elaborar Plan Operativo Anual
- Evaluar rentabilidad.
- Establecer sistemas de análisis y función.

Contabilidad:

- Revisar los registros contables.
- Elaborar Estados Financieros.
- Proporcionar asesoría financiera para toma de decisiones.
- Elaborar informes financieros y tributarios
- Realizar declaraciones de impuestos.
- Realizar presupuestos empresariales.

Recursos Humanos:

- Reclutar y seleccionar el personal.

- Organizar el personal.
- Velar por el cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores.
- Realizar pagos de nóminas.
- Controlar el ambiente laboral.
- Prevención de riesgos laborales.

Recepcionista:

- Brindar atención a clientes.
- Ser operador telefónico.
- Controlar la entrada y salida de los visitantes y empleados
- Entregar pases de seguridad.
- Manejar lista de acceso a departamentos.
- Atender, monitorear y canalizar llamadas y correos entrantes, además de remitir los requerimientos de una persona al departamento administrativo.
- Ocuparse de las solicitudes de información, respondiendo preguntas o resolviendo problemas, tanto de los visitantes como de los clientes.
- Realizar reservas, concertar citas y gestionar los calendarios de citas.
- Llevar a cabo las tareas de apoyo administrativo.

Ama de llaves:

- Mantener limpieza en los departamentos.
- Cuidar los casilleros asignado a cada trabajador aplicando criterios de seguridad laboral.
- Mantener los espacios ordenados.
- Desechar la basura.
- Llevar registro de las actividades llevadas a cabo
- Solicitar el reabastecimiento de los insumos de limpieza cuando sea necesario

Vigilancia:

- Ejercer cuidado de las instalaciones.
- Vigilancia y protección de bienes de la empresa.
- Efectuar controles de identidad para entrega de paquetería, insumos o mercancía de quienes entren a la empresa.

Área de producción:

- Manipular el proceso de transformación de la materia prima.
- Guiar el buen funcionamiento de cada área de procesamiento.
- Evaluar producción.
- Evaluar mantenimiento de equipos.
- Mejorar la productividad de la empresa.


Área de empaque:

- Facilitar el resguardo del producto y su manipulación
- Ejercer controles de calidad y control sanitario
- Facilitar identificación del producto.
- Preservar el producto y facilitar su transporte.

Área de comercialización:

- Dirigir la distribución de rosquillas Valdez.
- Dirigir servicios de pre- venta, venta y post- ventas
- Entregar mercadería
- Evaluar el alcance de mercado
- Establecer nuevos nichos de mercado.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha		De	
		Página			
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					
Descripción de puestos					
<p>Área: Administrativa</p> <p>1. Cargo: Gerente general</p> <p>Números de plazas: 1</p> <p>Código del puesto: G.G.01</p> <p>Ubicación: Área administrativa, oficinas de la empresa</p> <p>Propósitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades operacionales de Rosquillas Valdez, de acuerdo con las políticas y planes establecidos. <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Velar por el buen funcionamiento de Rosquillas Valdez, utilizando en forma eficiente los bienes y recursos de la empresa. <p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encargado de la dirección general de Rosquillas Valdez, coordinando y orientando todos los esfuerzos de las distintas áreas que conforman la empresa. <p>Área de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de Rosquillas Valdez <p>No. De personas a cargo: 5</p> <p>Relaciones de autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsable administrativo, responsable de producción, responsable de comercialización. <p>Funciones generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificar la producción, metas y proyectos mensuales y anuales. 					

- Gestionar los recursos humanos, contables e inmuebles.

Funciones específicas.

- Administrar los recursos de la empresa.
- Analizar el rendimiento de cada área de la empresa.
- Canalizar la toma de decisiones.
- Determinar el cumplimiento del plan operativo.
- Establecer medidas de desempeño dentro de un periodo establecido.
- Organizar el equipo de trabajo.
- Motivar y liderar al equipo.
- Gestionar el cumplimiento de las políticas empresariales establecidas.

Responsabilidad.

- Administración de los recursos.
- Funcionamiento de la empresa.

Comunicación:

- Descendiente: Responsable de producción, responsable de empaque, responsable de comercialización.
- Externas: Clientes, Proveedores.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Experiencia laboral.
- Estudios: Administración de empresa y/o contabilidad.
- Disponibilidad de trabajar.
- Residente de Somoto
- Habilidades de comunicación
- Manejo de paquete Microsoft.
- Gestionar el estrés.


Ambiente de trabajo:

El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez

Riesgo:

El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como fraudes, estafas, delitos contra trabajadores, falsificación de documentos, malversación de fondos, entre otros.

Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro	Revisó	Autorizó
---	--------	----------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					
Descripción de puestos					
<p>Área: Administrativa</p> <p>2. Cargo: Administrador</p> <p>Números de plazas: 1</p> <p>Código del puesto: ADM.02</p> <p>Ubicación: Área administrativa, oficinas de la empresa</p> <p>Propósitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirigir las actividades operacionales de Rosquillas Valdez, ejecutando la planeación, organización, dirección y control en los procesos que se realizan, evaluando su rendimiento y el logro de metas establecidas, para la correcta toma de decisiones. <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación del proceso administrativo en Rosquillas Valdez. <p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encargado de planeación, organización, dirección y control de las actividades y metas propuestas en Rosquillas Valdez. <p>Área de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de Rosquillas Valdez Responsable inmediato: Gerente general. <p>No. De personas a cargo: 5</p> <p>Relaciones de autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerente General. Responsable administrativo, responsable de producción, responsable de comercialización. 					

Funciones generales:

- Planificar y coordinar las órdenes dadas por la gerencia de la empresa.
- Optimizar procesos.
- Capacitar al personal de trabajo.

Funciones específicas.

- Administrar los recursos de la empresa.
- Gestionar el cumplimiento de las políticas empresariales establecidas.
- Informar de anomalías respecto al funcionamiento de la empresa.
- Brindar asesoría administrativa para la toma de decisiones.
- Realizar controles administrativos en presupuesto y rendimiento.
- Velar por el reclutamiento del personal.

Responsabilidad.

- Administración de los recursos.
- Evaluación de resultados.

Comunicación:


- Ascendiente: Gerente General.
- Descendiente: Responsable de producción, responsable de empaque, responsable de comercialización.
- Externas: Clientes, Proveedores.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Experiencia laboral.
- Estudios: Administración de empresa y/o contabilidad.
- Disponibilidad de trabajar.
- Residente de Somoto
- Habilidades de comunicación
- Manejo de paquete Microsoft.
- Gestionar el estrés.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como fraudes, falsificación de documentos, malversación de fondos, entre otros.

Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro	Revisó	Autorizó
---	--------	----------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Administrativa

3. Cargo: Recepcionista

Números de plazas: 1

Clave: RECP.03

Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, frente a la puerta principal y se tiene contacto con los clientes.

Propósitos del puesto:

- Brindar atención a clientes y visitantes, canalizándoles al área correspondiente dentro de la empresa.

Objetivo:

- Atender a los clientes que llegan a Rosquillas Valdez.

Descripción del cargo:

- El recepcionista debe proporcionar información y asistencia a clientes potenciales y visitantes de Rosquillas Valdez, y monitorear las entradas y salidas.

Área de desempeño:

- Recepción- Entrada de establecimiento de Rosquillas Valdez
- Responsable inmediato: Administrador.

No. De personas a cargo: 0

Relaciones de autoridad:

- Gerente Administrativo.

- Responsable de producción, responsable de comercialización, Recursos Humanos, Contabilidad.

Funciones generales:

- Atender a clientes potenciales que llegan a las instalaciones
- Atender a las llamadas telefónicas.
- Gestionar email y redes sociales.

Funciones específicas.

- Observar tanto como sea posible a todo el personal que sale y entra de las instalaciones de Rosquillas Valdez
- Reportar toda actividad sospechosa del personal.
- Vigilancia de instalaciones, puerta principal.
- Observar tanto como sea posible a todo el personal que sale y entra de las instalaciones de Rosquillas Valdez
- Reportar toda actividad sospechosa del personal.
- Vigilancia de instalaciones, puerta principal.

Responsabilidad.

- Brindar atención al personal interno y externo.
- Mantener control de recepción.

Comunicación:

- Ascendiente: Gerente Administrativo, responsable de producción, responsable de empaque, responsable de comercialización.
- Externas: Clientes, Proveedores.


Requisitos para aplicar al cargo:

- Experiencia laboral.
- Aptitudes para servicio al Cliente
- Disponibilidad de trabajar de lunes a sábados.
- Residente de Somoto
- Habilidades de comunicación
- Manejo de paquete Microsoft.

- Gestionar el estrés.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja de importunos como fraudes, estafas, delitos contra trabajadores, falsificación de documentos, malversación de fondos, entre otros.

Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro	Revisó	Autorizó
---	--------	----------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					
Descripción de puestos					
<p>Área: Administrativa</p> <p>4. Cargo: Ama de llaves</p> <p>Números de plazas: 1</p> <p>Código del puesto: A.LL.04</p> <p>Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, se tiene contacto con los trabajadores.</p> <p>Propósitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener limpieza y orden dentro de las instalaciones de la empresa, cumpliendo con las normas de saneamiento que permiten una perspectiva de seguridad e higiene a la empresa. <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacerse cargo de la limpieza de Rosquillas Valdez <p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ama de llaves se encarga de la limpieza del taller, y a su vez garantizar material necesario para suministros de limpieza y resguardo de llaves de casilleros. <p>Área de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instalaciones de Rosquillas Valdez Responsable inmediato: Administrador. <p>No. De personas a cargo: 0</p>					

Relaciones de autoridad:

- Gerente Administrativo.
- Responsable de producción, responsable de comercialización, Recursos Humanos, Contabilidad.

Funciones generales:

- Tener resguardo de llaves de las instalaciones.
- Conocer claramente el proceso de pérdida de llaves y/o llaves olvidadas en las habitaciones.
- Garantizar limpieza de las áreas

Funciones específicas.

- Vigilancia y resguardo de muebles y equipos.
- Dar seguimiento a peticiones de Áreas.
- Llevar control de suministros hasta el momento.
- Mantener registro de áreas que ya fueron limpiadas.
- Coordinar los servicios de lavandería
- Realizar inventario de equipo de limpieza.
- Reportar objetos perdidos.

Responsabilidad.

- Garantizar la limpieza de todas las áreas de trabajo.
- Resguardo de muebles y pertenencias.

Comunicación:


- Ascendiente: Gerente Administrativo, responsable de producción, responsable de empaque, responsable de comercialización.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento sobre estándares de limpieza.
- Disponibilidad de horarios.
- Residente de Somoto
- Habilidades de comunicación
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos, mala administración de recursos de limpieza, entre otros.

Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro	Revisó	Autorizó
---	--------	----------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Administrativa

5. Cargo: Contador general.

Números de plazas: 1

Código del puesto: C.G.05

Ubicación: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con trabajadores

Propósitos del puesto:

- Elaborar y analizar la información financiera de la empresa, cumpliendo con las exigencias de los registros contables y emisión de Estados Financieros basados en los principios y reglamentos establecidos.

Objetivo:

- llevar un adecuado control financiero de las actividades operacionales dentro de la empresa industrial.

Descripción del cargo:

- Un contador público, es el responsable de la presentación de la información financiera de la empresa para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales de las cuales sea sujeto.

Área de desempeño:

- **Contabilidad:** Selecciona y establece sistemas contables. Clasifica, valúa y registra las transacciones financieras; elaboración de estados financieros.
- **Fiscal:** Determina el pago de las *contribuciones* a cargo de la entidad
- **Finanzas:** Analiza e interpreta estados financieros, elabora las políticas financieras de la entidad.

No. De personas a cargo: 0

Relaciones de autoridad:

- Gerente general.
- Gerente Administrativo.
- Recursos Humanos.

Funciones generales:

- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de Rosquillas Valdez

Funciones específicas.

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados
- Codifica las cuentas de acuerdo con la información y a los lineamientos de la entidad se servicios.
- Revisa y confirma órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Prepara análisis sobre los aspectos contables.
- Elabora los asientos contables, de acuerdo con el manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
- Lleva el control de cuentas por pagar.
- Transcribe y acceso información operando el microcomputador.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Elaboración de planillas.

Responsabilidad.

- Elaborar, e interpretar la información financiera consignada en los Estados financieros.
- Garantizar el cumplimiento de las declaraciones fiscales.

Comunicación:


- Ascendiente: Gerente Administrativo, responsable de producción, responsable de empaque, responsable de comercialización.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Graduado o estudiante de los últimos años de contabilidad.
- Manejo de paquete Microsoft office.
- Disponibilidad de trabajar de lunes a sábado
- Que resida en Somoto.
- Conocimiento de procesos administrativos.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos, malversación de fondos, fraudes, entre otros.

Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro	Revisó	Autorizó
---	--------	----------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Administrativa

6. Cargo: Recursos humanos

Números de plazas: 1

Código del puesto: R.H.06

Ubicación: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con trabajadores.

Propósitos del puesto:

- Proveer un correcto ambiente laboral, velar por el cumplimiento de la remuneración de los trabajadores.

Objetivo:

- Reclutamiento, capacitación del personal, evaluación de desempeño.

Descripción del cargo:

- El gerente de recursos humanos se encarga de supervisar el trabajo del personal de Rosquillas Valdez, encargado del bienestar y seguridad ocupacional, así como el control de los trabajadores.

Área de desempeño:

- **Contrato de personal:** coordinando el presupuesto del personal para laborara en la empresa, expedientes del personal.

No. De personas a cargo: 0

Relaciones de autoridad:

- Gerente general.
- Gerente Administrativo.
- Recursos Humanos.
- Supervisor de área de producción, empaque y comercialización.

Funciones generales:

- Facilita y administra el recurso humano, el control y registro de los expedientes del personal que trabaja en Rosquillas Valdez
- Administra sueldos, salarios y beneficios del personal.
- Verifica el cumplimiento de normativas para acceso al local.

Funciones específicas.

- Revisa documentación entrante o saliente según el procedimiento correspondiente.
- Resguarda las instalaciones de Rosquillas Valdez
- Identificar y responder ante posibles crímenes, incendios, emergencias o amenazas que puedan afectar la seguridad de Rosquillas Valdez.
- Pagos de planilla

Responsabilidad.

- Administración del personal.

Comunicación:


- Ascendiente: Gerente Administrativo,
- Colateral: Responsable de producción, responsable de empaque, responsable de comercialización, Contabilidad.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento sobre leyes, derechos laborales.
- Disponibilidad de horarios.
- Residente de Somoto
- Habilidades de comunicación
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos entre otros.

Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro	Revisó	Autorizó
---	--------	----------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					
Descripción de puestos					
<p>Área: Administrativa</p> <p>7.Cargo: Vigilancia</p> <p>Números de plazas: 1</p> <p>Código del puesto: Vig.07</p> <p>Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, se tiene contacto con los trabajadores</p> <p>Propósitos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prevenir, detectar y detener todo aquello que represente un peligro externo o interno para la empresa. <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducción de riesgos, resguardo de bienes y personal de trabajo. <p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> El vigilante o guarda de seguridad, se encarga del resguardo de las instalaciones, inspección y vigilancia. <p>No. De personas a cargo: 0</p> <p>Relaciones de autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerente Administrativo. Personal de trabajo <p>Funciones generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar Crímenes. Responder ante incendios, crímenes o emergencias médicas. 					

Funciones específicas.

- Realizar control de documentación de visitantes e informar a oficinas.
- Proteger bienes muebles e inmuebles.
- Revisar introducción de objetos a la empresa.

Responsabilidad.

- Garantizar la seguridad y tranquilidad de las instalaciones de Rosquillas Valdez, asegurando que el riesgo se reduzca a niveles aceptables.

Comunicación:


- Ascendiente: Gerente Administrativo,
- Subordinado: Trabajadores de Rosquillas Valdez.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Residente de Somoto.
- Manejo de Armas de fuego, armas no letales, bastones de mando.
- Ser responsable, capaz de mantener la calma en situaciones de estrés.
- Habilidades de comunicación.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos o fraudes.

<p>Elaboró</p> <p>Erín Ariel Dávila Blandón</p> <p>Heymi Solanchg Pérez Castro</p>	<p>Revisó</p>	<p>Autorizó</p>
--	---------------	-----------------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Producción

8.Cargo: Supervisor de Área de producción.

Números de plazas: 1

Código del puesto: S.A.P.08

Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, se tiene contacto con los trabajadores

Propósitos del puesto:

- Dirigir la producción en las áreas de la empresa, mejorando su productividad.

Objetivo:

- Optimización de recursos para mejora de resultados.

Descripción del cargo:

- Dirección de la producción, Vigilar el buen funcionamiento de las áreas de la empresa, midiendo su avance respecto a la producción propuesta.

Relaciones de autoridad:

- Gerente Administrativo.
- Personal de trabajo

Funciones generales:

- Gestionar la producción.
- Coordinar a los trabajadores de su área para la distribución de trabajo.

- Realizar pedido de materia prima y otros recursos
- Manejar control de inventario.

Funciones específicas.

- Asesorar a los trabajadores que le necesiten.
- Evaluar rendimiento dentro del área de trabajo.
- Realizar informes de producción.
- Abordar los problemas relativos a la calidad del trabajo.
- Recibo y ordeno de pedidos.

Responsabilidad.

- Administrar las actividades referidas para la mejora del desempeño de la producción y la mejora de resultados.

Comunicación:


- Ascendiente: Gerente Administrativo,
- Subordinado: Trabajadores de Rosquillas Valdez, Área de producción.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento sobre la producción de rosquillas.
- Habilidades de liderazgo
- Disponibilidad de horarios.
- Residente de Somoto
- Habilidades de comunicación y manejo de Microsoft.
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos, desviación de inventario o fraudes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización Y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Producción

9.Cargo: Elaboradores de rosquillas

Números de plazas: 15

Código del puesto: E.R.09

Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez.

Propósitos del puesto:

- Ser la mano de obra para la realización de las Rosquillas Valdez.

Objetivo:

- Manufactura del producto que distribuye la empresa.

Descripción del cargo:

- Realizar variedades de rosquillas, moldear las distintas formas y texturas.

Relaciones de autoridad:

- Supervisor de Área producción.

Funciones generales:

- Cumplir con los requerimientos de producción asignada.

Funciones específicas.

- Moldear la masa del producto según la producción.
- Contabilizar bandejas realizadas por variedad de producto.
- Limpieza de equipo y utensilios de trabajo.
- Raspar dulce

- Aplicación de dulce en rosquillas, según su variedad

Responsabilidad.

- Transformar la materia prima y convertirlas en producto terminado.

Comunicación:


- Ascendiente: Supervisor de área,

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento elaboración de rosquillas.
- Residente de Somoto
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos de material.

<p>Elaboró</p> <p>Erín Ariel Dávila Blandón</p> <p>Heymi Solanchg Pérez Castro</p>	<p>Revisó</p>	<p>Autorizó</p>
--	---------------	-----------------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Producción

10.Cargo: Molinero

Números de plazas: 15

Código del puesto: Mol.10

Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, en el área de molino y secado.

Propósitos del puesto:

- Lavar, secar y moler la materia prima que será transferida al siguiente departamento (Elaboración de rosquillas)

Objetivo:

- Preparación de materia prima y primer proceso (Molido).

Descripción del cargo:

- Moler el maíz para su proceso posterior.

Relaciones de autoridad:

- Supervisor de Área producción.

Funciones generales:

- Cumplir con los requerimientos de producción asignada.

Funciones específicas.

- Retirar materia prima de bodega.
- Pesar, revolver y ordenar materia procesada según instrucciones de producción.
- Manejar correctamente equipos.

- Reportar materia procesada y transferirla a área de hacedoras
- Limpiar el área y equipo de trabajo.
- Resguardar correctamente los equipos de trabajo.
- Reportar indicios y evidencia de falta de control de plagas

Responsabilidad.

- Medir la salida de materia prima a ser procesada, garantizando calidad en su procesamiento.

Comunicación:


- Ascendiente: Supervisor de área.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento elaboración de rosquillas.
- Residente de Somoto
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos de material.

<p>Elaboró</p> <p>Erín Ariel Dávila Blandón</p> <p>Heymi Solanchg Pérez Castro</p>	<p>Revisó</p>	<p>Autorizó</p>
--	---------------	-----------------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Producción

11.Cargo: Hornero

Números de plazas: 4

Código del puesto: Hor.11

Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, en el área de horneado.

Propósitos del puesto:

- Hornear las rosquillas que será transferida al siguiente departamento (Empaque)

Objetivo:

- Manejo de hornos de cocción.

Descripción del cargo:

- Los horneros se encargan de la cocción de las variedades de rosquillas, establecen la velocidad de conducción de las bandejas, los tiempos de cocción y las temperaturas. Supervisan el proceso de horneado y mantienen las operaciones del horno bajo control.

Relaciones de autoridad:

- Supervisor de Área producción.

Funciones generales:

- Cumplir con los requerimientos de producción asignada.

Funciones específicas.

- Retirar materia prima de áreas de hacedoras.

- Manejar correctamente equipos.
- Ingresar el producto, seleccionar color y tueste de rosquilla.
- Reportar materia procesada y transferirla a área de empaque
- Limpiar el área y equipo de trabajo.
- Reportar indicios y evidencia de averías en los equipos.

Responsabilidad.

- Medir la cocción de Rosquillas de acuerdo con factores como tiempo, temperatura, y suministros de vapor.

Comunicación:


- Ascendiente: Supervisor de área.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento elaboración de rosquillas.
- Interpretan las órdenes de trabajo para determinar los productos y las cantidades que hay que hornear.
- Residente de Somoto
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos de materia.

<p>Elaboró</p> <p>Erín Ariel Dávila Blandón</p> <p>Heymi Solanchg Pérez Castro</p>	<p>Revisó</p>	<p>Autorizó</p>
--	---------------	-----------------

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Producción

12.Cargo: Supervisor de Área de empaque.

Números de plazas: 1

Código del puesto: S.A.E.12

Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, se tiene contacto con los trabajadores

Propósitos del puesto:

- Dirigir el empaquetado de las rosquillas transferidas del departamento de producción.

Objetivo:

- Optimización de recursos para mejora de resultados.

Descripción del cargo:

- Dirección del empaquetado, dedicado al proceso de revisión y control de este proceso, midiendo su avance respecto a la producción propuesta.

Relaciones de autoridad:

- Gerente Administrativo.
- Personal de trabajo

Funciones generales:

- Gestionar el empaquetado del producto, según sus variedades.
- Coordinar a los trabajadores de su área para la distribución de trabajo.

- Realizar control de material entrante.
- Manejar control de inventario.

Funciones específicas.

- Asesorar a los trabajadores que le necesiten.
- Evaluar rendimiento dentro del área de trabajo.
- Realizar informes de proceso de empaque.
- Abordar los problemas relativos a la calidad del trabajo.
- Recibo y ordeno de pedidos.

Responsabilidad.

- Administrar las actividades referidas para la mejora del desempeño en el área de empaque y la mejora de resultados.

Comunicación:


- Ascendiente: Gerente Administrativo,
- Subordinado: Trabajadores de Rosquillas Valdez, Área de empaque.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento sobre la producción de rosquillas.
- Habilidades de liderazgo
- Disponibilidad de horarios.
- Residente de Somoto
- Habilidades de comunicación y manejo de Microsoft.
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos, desviación de inventario o fraudes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Empaque

13.Cargo: Empacadores

Números de plazas: 10

Código del puesto: Empc.13

Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, en el área de empaque

Propósitos del puesto:

- Empacar las rosquillas que será transferida al siguiente departamento (Empaque)

Objetivo:

- Facilitar el empaque y clasificación del producto terminado.

Descripción del cargo:

- El área de empaque se encarga de facilita la expedición, distribución, almacenamiento, comunicación, presentación, uso y desuso del producto empackado.

Relaciones de autoridad:

- Supervisor de Área producción.

Funciones generales:

- Cumplir con los requerimientos de producción asignada.

Funciones específicas.

- Retirar materia prima de áreas de hornos.

- Reportar materia procesada y transferirla a área de venta
- Control de materia en proceso y producto final
- Manejar correctamente equipos.
- Limpiar el área y equipo de trabajo.
- Reportar indicios y evidencia de averías en los equipos.
- Realizar el proceso de empaclado y etiquetado del producto, para garantizar su conservación en óptimas condiciones
- Comunicar información relevante para la gestión de pedidos.

Responsabilidad.

- Empacar las rosquillas según sus variedades, asegurando su cuidado de riesgo físico.

Comunicación:


- Ascendiente: Supervisor de área.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento elaboración de rosquillas.
- Interpretan las órdenes de trabajo para determinar los productos y las cantidades que hay que empaclar
- Operar maquinarias de sellado y trasladar al área de bodega.
- Residente de Somoto
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos de materia.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Empaque

14.Cargo: Bodeguero

Números de plazas: 1

Código del puesto: Bod.14

Ubicación: El cargo se ubica dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, en el área de bodega.

Propósitos del puesto:

- Resguardar la materia prima y el producto terminado, previendo sus daños o robos.

Objetivo:

- Mantener la conservación de la materia prima, y vigilancia de bienes.

Descripción del cargo:

- El bodeguero se encargará de vigilar adecuadamente el uso de materia prima que esté bajo su cuidado.

Relaciones de autoridad:

- Supervisor de Área Empaque.

Funciones generales:

- Colaborar en la realización del inventario general de materia prima y producto final de rosquillas, para determinar el dato de los faltantes o sobrantes reales y así establecer la propuesta de compras. Asistir en el acomodo, clasificación, ordenamiento y nivel de rotación de los bienes que diariamente se reciben.

Funciones específicas.

- Recibir la materia prima
- Llevar un registro de inventario de materia prima y producto terminado
- Reportar materia procesada y transferirla a producción
- Limpiar el área y manejar control de plagas
- Comunicar información relevante para la gestión de pedidos.
- Almacenar y custodiar los bienes recibidos, debiendo garantizar su correcto manejo y utilización.
- Elaborar los diferentes comprobantes de bodega, tanto de ingreso, como de egresos
- Remitir a informes de Inventarios a más tardar el tercer día de cada semana.
- Revisar el estado de la materia prima entrante y del producto terminado.
- Dirigir el almacenamiento del producto terminado según fecha de vencimiento.

Responsabilidad.

- Velar por el cuidado del material resguardado, garantizando buen estado, conservación y vigilancia de estos.

Comunicación:


- Ascendiente: Supervisor de área.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento elaboración de rosquillas.
- Interpretan las órdenes de trabajo para determinar los productos y las cantidades que hay que empacar
- Operar maquinarias de sellado y trasladar al área de bodega.
- Residente de Somoto
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos de materia.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Comercialización

15. Cargo: Supervisor de Área de venta.

Números de plazas: 1

Código del puesto: S.A.V.15

Ubicación: El cargo se ubica mayormente dentro de las instalaciones de Rosquillas Valdez, se tiene contacto con los trabajadores; también se hacen visitas periódicas a cada ruta.

Propósitos del puesto:

- Velar por el cumplimiento de vendedores y abastecimiento de rutas.

Objetivo:

- Optimización de recursos para mejora de resultados.

Descripción del cargo:

- El supervisor del área de comercialización está encargado de controlar la distribución de la venta en las distintas rutas, pronosticar las ventas y los canales de distribución, evaluar los resultados y cumplimiento del ruteo planificado para los vendedores.

Relaciones de autoridad:

- Gerente Administrativo.
- Personal de trabajo

Funciones generales:

- Definir plan de ventas.
- Elaborar un pronóstico de ventas.

Funciones específicas.

- Asesorar a los trabajadores que le necesiten.
- Evaluar rendimiento dentro del área de comercialización.
- Realizar informes periódicos.
- Abordar los problemas relativos a la calidad del trabajo.
- Definir las rutas y canales de distribución.
- Evaluar atención al cliente y generación de nuevos clientes.
- Proyectar promociones, aplicaciones de descuentos.
- Llevar control de devoluciones.

Responsabilidad.

- Administrar las actividades referidas dentro del área de comercialización

Comunicación:


- Ascendiente: Gerente Administrativo,
- Subordinado: Trabajadores de Rosquillas Valdez, Área de producción.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Poseer conocimiento sobre mercadotecnia.
- Habilidades de liderazgo
- Disponibilidad de horarios.
- Residente de Somoto
- Tener licencia de conducir.
- Habilidades de comunicación y manejo de Microsoft.
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto con un perfil de discreción.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos, desviación de inventario o fraudes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”	Fecha			
		Página		De	
	Sustituye a				
	Manual de Organización y Funciones	Fecha		De	
Página					

Descripción de puestos

Área: Venta

16.Cargo: Agente de venta.

Números de plazas: 1

Código del puesto: A.V.16

Ubicación: El cargo se ubica fuera de las instalaciones de Rosquillas Valdez.

Propósitos del puesto:

- Distribuir el producto final en las rutas establecidas.

Objetivo:

- Distribuir y crear nuevos nichos de mercado.

Descripción del cargo:

- El agente de ventas distribuye y comercializa el producto terminado, para lo cual se ha especializado en procesos de negociación, trato humano y técnicas de persuasión.

Relaciones de autoridad:

- Supervisor de Área de venta.

Funciones generales:

- Visitar a los clientes.
- Visualizar clientes potenciales
- Realizar propuestas comerciales a clientes
- Hacer negociaciones

Funciones específicas.

- Realizar informes de ventas

- Realizar inventario de producto devuelto, sin venderse.
- Cuidar el manejo de vehículos
- Colaborar a que el producto no esté en mala condición.
- Llevar a cabo análisis de rentabilidad y necesidades de los clientes existentes.
- Resolver problemas y quejas de clientes.
- Alcanzar objetivos dentro del plazo establecido

Responsabilidad.

- Comercializar el producto terminado.

Comunicación:


- Ascendiente: Supervisor de área.

Requisitos para aplicar al cargo:

- Experiencia laboral demostrable como representante de ventas
- Saber manejar, licencia categoría 3
- Gestionar el estrés.
- Responsable, puntual, honesto, sociable.
- Empatía y buena aptitud
- Excelentes capacidades de venta, comunicación y negociación
- Manejo de paquete Microsoft Office
- Conocimiento de técnicas de marketing

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia alta de importunos como robos de rosquillas y de dinero, fraudes, o accidentes.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		

	ROSQUILLAS VALDEZ “Delicias de mi Tierra.”		Fecha			
			Página		De	
	Sustituye a					
	Manual de Organización y Funciones		Fecha		De	
Página						
DIRECTORIO						
Número	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo electrónico		
1	Missael Antonio Valdez Dávila	Gerente general	87137240	info@valdezdeliciasdemiteirra.com		
2	Mayerli Valdez Dávila	Gerente administrativo	83681156	Mayerlingvaldez94@gmail.com		
3	Evelio Olivas Cruz	Contabilidad	82671055	eveliocruz@100gmail.com		
4	Andy Joya	Recursos humanos	83271156	andyjoya@12gmail.com		
5	José López Rosales	Recepcionista	84281257	joserosales@12gmail.com		
6	Rosalina Tercero	Ama de llave	85291358	rosalinatercero@13gmail.com		
7	Víctor Tercero	Vigilancia	86301459	Victortercero@14gmail.com		
8	Isaac Velásquez	Responsable de producción	88311560	Isaacvelaque@15gmail.com		
9	David Gómez	Responsable empaque	84152213	davidgomez@gmail.com		
10	Alberto Velásquez	Supervisor en venta	82131416	albertovelasque@gmail.com		
Elaboró Erín Ariel Dávila Blandón Heymi Solanchg Pérez Castro		Revisó			Autorizó	

11. CONCLUSIONES

Al analizar los resultados obtenidos con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación al diagnóstico la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí, año 2022:

- La empresa no se cuenta con una estructura que permita fomentar las competencias, conocimientos y habilidad para el desarrollo de los colaboradores en la empresa y un claro conocimiento de la cultura organizacional, por la falta de organización clara de responsabilidades y objetivos.
- En el componente evaluación de riesgo existe un incumplimiento en el sistema de control interno, ya que no se cuenta con procedimientos de evaluaciones de riesgo en las diferentes operaciones de la empresa.
- En las actividades de control interno las debilidades más significativas se dan en la falta de normas y establecimiento políticas para el control de las actividades, esto no permite que se detecten errores involuntarios o actos de fraude,

En cuanto a la descripción a los procesos que implementa la empresa rosquillería Valdez los resultados:

- En supervisión y monitoreo existe debilidad en este componente sobre las evaluaciones al desempeño y la deficiencias y control de las actividades, es necesario realizar una adecuada implementación, en diferentes procesos de operaciones para mejorar las debilidades encontradas en la empresa.
- Es importante establecer alternativas de mejoras a las diferentes debilidades encontradas en el análisis del control interno, el cual se lleva de manera empírica en la empresa
- Establecer procesos de capacitación constante que permitan a todos los trabajadores conocer las funciones que desempeñan dentro de la organización y la importancia de optimizar la eficiencia de todos los procesos en vista a crear un ambiente que promueva un mejor servicio a los vecinos.

En relación a la propuesta de un manual de organización y funciones permita la mejora en la estructura organizacional y los procesos funcionales:

- Es un ejercicio del que se sacan muchísimas cosas positivas y realmente llevan a mejorar la organización de una empresa, su productividad y eficiencia, se encontró que la empresa Valdez, posee un gran número de falencias de carácter administrativo que ha afectado el desarrollo y crecimiento de esta, creando incertidumbre e inseguridad organizacional.
- Es importante contar con manual de organización y funciones y defina claramente las actividades que se deben realizar y evitar un sobre cargo de responsabilidades hacia un trabajador, al igual que permita guiar al colaborador y futuros trabajadores de la empresa en las diferentes normas por la que está regida para un control eficaz y eficiente.
- Se implementó la propuesta de un manual de organización y funciones para la estructura organizacional, a la empresa rosquillería Valdez es necesario su divulgación al personal a través de medios internos, puesto que es de vital importancia para la fluidez de comunicación ascendente y descendente, así como la interrelación de los puestos. Esta comunicación deberá ser incluida en los procesos de inducción de personal

La hipótesis de investigación planteada no se cumple, ya que la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, de implementar el manual propuesto será de apoyo para la empresa rosquillería Valdez, considerado una herramienta de apoyo para asegurar el cumplimiento de todas las funciones en cada uno de los puestos. En la propuesta del manual se describen las funciones, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo, los cuales sirven para definir el rumbo de la organización y a si determinar las acciones necesarias para superar las dificultades que ayudan a mejorar la calidad

12. RECOMENDACIONES

Para darle validez al presente trabajo será necesario que se apruebe la nueva propuesta de organigrama y estructura organizacional para que con esto se pueda determinar cuál será la estructura organizacional actual y propósito de las funciones, horarios, líneas de mando y las responsabilidades derivadas de cada puesto lo que se verá reflejado en un mejor desempeño laboral al evaluar los resultados de la investigación realizada una vez formuladas las conclusiones derivadas, del análisis y discusión de los resultados, se emiten las siguientes recomendaciones:

Realizar mejoras en la empresa en aquellos aspectos identificados en esta investigación, que muestran debilidades de acuerdo a la metodología de la empresa

- Llevar a cabo de manera estratégica un proceso de diagnóstico para la estructura organizacional según Valdez que le permita mejorarlo y actualizarlo de acuerdo a los cambios en el ambiente empresarial.
- Capacitación en el área de ventas para el desarrollo y desempeño adecuado del colaborador en beneficio de una mayor productividad de las ventas.
- Con toda la información obtenida de los empleados de Valdez, se puso en evidencia que se deben realizar cambios no solo a nivel organizacional sino también a nivel individual para que sean más competentes en todos los sentidos y ámbitos de la vida. Para ello se debe contar con programas y actividades enfocadas a la capacitación y motivación del personal.
- Implementar los manuales de organización y funciones propuestos en esta investigación, que permita guiar a la gerencia y colaborador en las funciones inherentes a cada cargo en la empresa. Con la finalidad de obtener una herramienta de importancia para correcto desempeño de las actividades y a su vez obtener mayor confiabilidad de la información que generan.
- Mantener un compromiso por parte del propietario y el colaborador de la empresa para cumplir con eficiencia y efectividad de las mejoras propuestas basado en el manual de organización y funciones
- A la universidad UNAN-MANAGUA–FAREM-ESTEÍ, seguir promoviendo Investigaciones y participación de los estudiantes y emprendedores, en foros o

capacitaciones para el fortalecimiento de los conocimientos en el control interno de las organizaciones.

- A estudiantes que elaboren futuras investigaciones, fomentar el desarrollo de las Organizaciones con la implementación eficiente de un control razonable en sus operaciones, ya que el crecimiento de las empresas fortalece la economía del país.
- A los propietarios de las MIPYMES del sector económico de la ciudad de Estelí, considerar la implementación de los manuales para las empresas, que les permita la toma de decisiones más asertivas, así como detectar los procedimientos que no se están llevando con efectividad, permitiendo mejorarlos y dar solución a los problemas encontrado

13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Mattié, M. (s.f.). *El proceso de trabajo: condiciones y medio ambiente en el sector informal urbano en el area metropolitana de mérida**. Obtenido de http://smith.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista_09/Pdf/Rev09Mattie.pdf
- Aleman Zuniga, Palacios, D. A. (2016). *Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de Puestos y Evaluación del Desempeño*. Managua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua UNAN-MANAGUA Facultad de ciencias economica departamento de administracion de empresas O DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
- Araya, J. C. (1988). *Técnicas de Organización y Métodos segunda parte*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Aviles Orozco, A., Garcia Lucero, L. S., Ochoa Roja, P. M., Romero Mazon, A. C., Ruiz Osuna, A., & Santiago Cota, D. Y. (20 de Marzo de 2018). *Organizacion como funcion administrativa*. Obtenido de https://www.academia.edu/13431141/Dise%C3%B1o_Organizacional_Manual_de_temas_teor%C3%ADa_y_desarrollo_organizacional
- Balarezo Toro, B. (2014). *“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”*. Ambato Ecuador: Universidad tecnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.
- Bastidas Espinoza, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centro de educacion inicial*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Carcamo Bellorin, J. A., Lira Gonzalez, H. R., & Rugama Zamora, J. R. (Enero de 2016). *Propuesta de mejoras al manual de organizacion y funciones en el proceso de contratacion de personal en la tabacalera perdomo S.A*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1965/1/17330.pdf>
- Carcamo Bellorin, J. A., Lira Gonzalez, H. R., & Rugama Zamora, J. R. (Enero de 2016). *Propuesta de mejoras al manual de organizacion y funciones en el proceso de contratacion de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1965/1/17330.pdf>
- Caro, R. E. (25 de Enero de 2012). *Proceso de integracion de personas*. Obtenido de <https://taemperuconsulting.com/proceso-de-integracion-de-personas/>

- Castellanos Bonilla, L. F. (29 de Agosto de 2007). *El muestreo probabilístico como instrumento de medición en investigaciones de mercado en una empresa de servicio de marketing*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3095.pdf
- Chavarria Gutierrez, J. L. (Diciembre de 2015). *Calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del hospital san juan de Dios*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/2846/>
- Coll Morales, F. (13 de Octubre de 2020). *Estudio transversal*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Collanqui Condori, R. V. (2017). *Análisis de la estructura organizacional para desarrollar el modelo RIGHTSIZING en el TAYPIKALA hotel lago. Perú: Universidad Nacional ALTIPLANO PUNO*. PERU: UNIVERSIDAD NACIONAL ALTIPLANO PUNO.
- CONEXION ESAN. (26 de Septiembre de 2018). *El Manual de Perfiles de Puestos (MPP)*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo>
- Fidia G, A. (Julio de 2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas Republica Bolivariana de Venezuela: EPISTEME S. A. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Figueira Mendez, K. A. (2009). *Proceso de intervención en el área de supervisora de la gerencia de operaciones del centro comercial san ignacio, Caracas Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas: UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
- Figueiras Mendez, K. A. (Junio de 2009). *Procesos de intervención en área de supervisora de la gerencia de operaciones del centro comercial san Ignacio*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6711.pdf>
- Garcia Natalia, Perez Natalia,, L. (2013). *Los horarios laborales y su influencia en la percepción del equilibrio trabajo-familia Una revisión de literatura*. Bogota: Programa de Psicología Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud Universidad del Rosario.
- Gutierrez Borja, D. M., & Barandica Escorcía, D. J. (2020). *Toma de decisiones en la empresa tenaris de la ciudad de Cartagena de Indias departamento Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7138/TOMA%20DE%20DECISIONES%20EN%20LA%20EMPRESA%20TENARIS%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20CARTAGENA%20DE%20INDIAS%20-%20DEPARTAMENTO%20DE%20BOLIVAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutierrez Pinto, J. A. (2018). *Supervisión y desempeño laboral en los servidores público de una municipalidad de Cayllon, Arequipa*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/326632998.pdf>

- Haro Zambrano, L. D. (2016). *Elaboracion de un plan estrategico para la hacienda elenita destinada ala produccion caucho.*. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/3330/1/T-UTEQ-0031.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Educacion. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernandez, C. (30 de Octubre de 2019). *Estrategia para lograr el compromiso en una empresa*. Obtenido de <https://incp.org.co/estrategias-lograr-compromiso-una-empresa/>
- Iranzo Enguidanos, M. (28 de Febrero de 2017). *Analisis, Descripcion y valoracion de puestos de trabajo en las organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Jimenez Alvarez, M. P. (2012). *Estructura organizacional en la educacion costarricense y sus efectos en la labor del docente*. Desamparados San Jose Costarica: Universidad Tecnologico de Monterrey.
- Jimenez Ulate, J. (01 de Mayo de 2017). *Orientación laboral*. Obtenido de file:///E:/Dialnet-OrientacionLaboral-5979949.pdf
- Martinez Caceres , F. D. (2018). " *La division del trabajo y su influencia en la productividad de la MYPES ubicada en el distrito ciudad nueva de la Region*. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/709/Martinez-Caceres-Fiorella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinez Caceres, F. D. (2018). *La division del trabajo y su influencia en la productividad de las MYPES ubicada en el distrito de ciudad nueva de la region de Tacna*. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/709/Martinez-Caceres-Fiorella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinez Gonzalez, C. (2006). *Analisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamiento*. . Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Mero Vélez, J. M. (15 de Julio de 2018). *Empresa*. (C. d. publicacion, Ed.) Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59>
- Molina Sabando, L. A., Briones Veliz, I. B., & Arteaga Coello, H. S. (7 de junio de 2016). *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/275/327>
- Monje Alvarez, C. A. (2011). *Libro didáctico de metodología de la investigación en ciencias sociales elaborado durante el año sabático concedido por la Universidad Surcolombiana al docente*. Neiva: Universidad Surcolombiana Facultad de Ciencias Sociales Humanas Programa de Comunicacion Social y Periodismo.

- Moreno Briceño, F. (Abril de 2012). *Riesgos Laborales un Nuevo Desafío para la Gerencia (Occupational Hazards a New Challenge for Management)* . Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)38-56.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)38-56.pdf)
- Noreña Yate, L. E. (2010). *Procesos de admision de contratacion de personal en las organizaciones de recreacion y actividad fisica de caracter privado registrada en la camara de comercio*. Pereira: Universidad Tecnologica de Pereira Facultad Ciencias de la salud programa ciencias del deporte y la recreacion .
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodriguez, A. F. (30 de Diciembre de 2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones*. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/655/859>
- Ojeda Suarez, O. M., & Martinez Morales, R. A. (2014). *Propuesta de una estructura organizacional para la pulperia chacon*. Managua: Universidad Nacional de Ingenieria Facultad de Ciencias y Sistema.
- Perez Gallegos, D. (Enero de 2006). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/bitstream/20.500.12930/4486/1/MXL092375.pdf>
- Quiroa, M. (31 de Agosto de 2020). *Innovacion de procesos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-de-procesos.html>
- Quiroa, M. (09 de Noviembre de 2021). *Eficiencia operativa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia-operativa.html>
- Quiroz Bravo, M. A. (2011). *Manual de funciones y procedimientos para la empresa pazmijasa de la ciudad de Babahoyo Provincia de los rios* . Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/2572/1/T-UTEQ-0028.pdf>
- Rendon Huertas , C., & Garcias Caballos, D. A. (2007). *Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y analisis de riesgos para la empresa ingenieria y servicios LTDA*. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/e552c17b-c126-4c7b-ad7c-df81b9e1a8e9/content>
- Rivera Manrique, N. (03 de Diciembre de 2021). *Investigación de mercados y su impacto en la calidad del producto*. . Obtenido de <file:///E:/Investigacindemercadoycalidaddelproducto.pdf>
- Rodriguez Barzola, M. A. (Enero de 2021). *"Estructura Organizacional en agencia de viajes*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5717/1/UPSE-TDT-2021-0037.pdf>
- Rojas Santo, F. J. (2018). *Capacitacion y desempeño laboral, estudio realizado con los colaboradores del arae operativa de teneria San Miguel de Quetzaltenango*).

Quetzaltenango : Universidad Rafael Landívar Facultad de humanidades licenciatura en psicología industrial organizacional.

Sanchez Galan, J. (02 de Septiembre de 2021). *Jornada laboral*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/jornada-laboral.html>

Sanchez Galan, J. (02 de Septiembre de 2021). *Responsabilidad del puesto de trabajo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/puesto-de-trabajo.html>

Santeliz Canales, C. H. (Octubre de 2015). *Analisis juridico de las micro, pequeña y medianas empresas, un estudio comparativo de la legislacion aplicable en dos paises de la region centroamericana, Nicaragua y Costa Rica*. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/4246/1/230150.pdf>

Slinger Rodriguez, R. I. (2015). *Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015*. Estelí: Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí Departamentos de Ciencias Economicas y Administrativas.

Trujillos Neyra, L. A. (2021). *Comparativo de comparativo de problematica del control interno de las pequeñas empresas nacionales del sector comercio*. Peru: Chimbote, Universidad católica los angeles. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/22775/CONTROL_INTERNO_PEQUENAS_EMPRESAS_TRUJILLO_NEYRA_LUIS_ALBERTO.pdf?sequence=1

Yaco Quispe, B. M. (2017). *El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de pocollay tacna*. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/274/Yaco-Quispe-Marleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

14. ANEXOS

Bosquejo de marco teórico

1. Empresa
 - 1.1. Conceptos
 - 1.2. Clasificación de empresa (según ley 645)
 - 1.3. Problemáticas de las empresas
 - 1.4. Importancia de las empresas

2. Estructura organizacional
 - 2.1. Conceptos
 - 2.2. Tipos de estructura organizacional
 - 2.3. Propósitos de organizar
 - 2.4. Elementos claves de la estructura organizacional
 - 2.4.1. Especialización del trabajo
 - 2.4.2. Departamentalización
 - 2.4.3. Cadena de mando.
 - 2.4.4. Tramo de control.
 - 2.4.5. Centralización y descentralización.
 - 2.4.6. Formalización.
 - 2.5. Organigramas (conceptos, tipos de organigramas)

3. Procesos funcionales
 - 3.1. Descripción de los procesos funcionales (áreas de la empresa)

4. Análisis de puestos
 - 4.1. Descripción de puestos
 - 4.3. Diseño de puestos

5. Manual de funciones
 - 5.1. Clasificación de los manuales de funciones
 - 5.2. Estructura de Manual de funciones
 - 5.3. Técnicas básicas para la elaboración de un manual

Instrumentos



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM - Estelí

Entrevista

La presente entrevista es realizada por estudiantes de V año de administración de empresas de Farem Estelí, tiene como objetivo principal Analizar la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones en la rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí año 2022.

La información recopilada será resguardada con sigilo para proteger los datos de la empresa.

¡Agradezco conteste cada una de las preguntas, muchas gracias!

Especificando cada uno de los objetivos:

- Diagnosticar la estructura organizacional de la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí año 2022.
- Describir los procesos funcionales que implementa la empresa rosquillería Valdez delicias de mi tierra comarca Salamasí año 2022.
- Proponer de un manual de funciones que permita la mejora en la estructura organizacional y los procesos funcionales en la rosquillería Valdez.

Cuestionario de preguntas

Ejes de categoría

I. Datos generales

Edad: ____36____ Nivel de escolaridad: __Secundaria_____

Razón social de su negocio: Missael Antonio Valdez Dávila_____

Años de funcionamiento: ____12 años_____

Nombre: _____Comerciantes rosquillería Valdez_____

II. Empresa

1. ¿Cómo surgió la empresa, y en qué año comenzó?
2. ¿Con cuántos colaboradores comenzó a trabajar?
3. ¿Cuántos trabajadores tiene en la actualidad la empresa?
4. ¿A cuánto asciende el valor de sus activos?
5. ¿Un aproximado de sus ventas anuales?
6. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

III. Estructura organizacional

7. ¿De qué manera está estructurada la organización de su empresa?
8. ¿Qué tipo de estructura utiliza para la empresa, está la funcional, divisional Matricial?
9. ¿Cuál es el propósito de organizar el trabajo en la rosquillera?
10. ¿Cuáles sería el beneficio de contar una estructura organizacional bien diseñada?
11. ¿Qué elementos claves utiliza para la estructura organizacional?
12. ¿De qué manera simplifica las actividades laborales?
13. ¿Cuáles son las áreas en las que se divide el trabajo?
14. ¿Cómo establece la autoridad para tener una buena comunicación con el personal?
15. ¿Cuántas áreas tiene a su cargo un director o supervisor?
16. ¿Cómo organiza a los supervisores para que cumplan sus responsabilidades laborales?
17. ¿Cómo realiza el proceso de toma de decisiones en la empresa?

IV. Organigrama

18. ¿Cuenta con un organigrama la empresa?
19. ¿Qué importancia tendría al contar con el organigrama?
20. ¿Cree usted que al tener un organigrama se le hará más fácil la comunicación? ¿por qué?
21. ¿Explique la importancia que tiene al dividir los puestos de trabajo?

V. Proceso funcional

22. ¿Cuántas áreas cuenta la empresa en el proceso funcional?
23. ¿Describa los procesos funcionales de la empresa, por cada una de las áreas?
24. ¿Hace uso de algún proceso tecnificado para el proceso funcional? ¿de qué manera?
25. ¿Qué actividades implementa para ver si tiene una mayor eficiencia del personal?
26. ¿De qué manera evalúa el desempeño de sus trabajadores?
27. ¿Capacita a su personal?
28. ¿Qué tipo de capacitaciones recibe su personal?
29. ¿Cada cuánto capacita a su personal?
30. ¿Cómo realiza el proceso de reclutamiento, selección, e inducción?
31. ¿Cómo establece los horarios de entrada y salida de los trabajadores?

VI. Análisis y descripción de puesto

32. ¿Describe de manera general el trabajo que se realiza en la rosquillera en las diferentes áreas?
33. ¿Cuáles son los objetivos de cada uno de los puestos?
34. ¿Cuáles son los requisitos físicos o intelectuales que deben poseer los aspirantes a los puestos de trabajo, en cada una de las áreas?
35. ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrollan cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo?
36. ¿Qué métodos usa para coordinar las tareas que le corresponde a cada trabajador?
37. ¿Cómo determina el cumplimiento de las tareas de sus trabajadores en cada uno de los puestos?
38. ¿Sus trabajadores quedan claros con la orientación de sus tareas laborales?
39. ¿Los colaboradores tienen clara la misión (razón de ser del puesto) de su puesto para el cumplimiento de sus tareas?
40. ¿Cómo realizan la contratación de personal, formalmente a través de un contrato o de forma verbal?
41. ¿Cuáles son los horarios de la jornada laboral de sus colaboradores, realizan horas extras?
42. ¿Describe las condiciones y herramientas de trabajo de cada una de las diferentes áreas?
43. ¿Cuáles los riesgos laborales que ha identificado en las diferentes áreas, qué tipo de procedimientos o medidas emplean para reducir dichos riesgos?
44. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran comprometidos e identificados con sus labores diarias, de qué manera?
45. ¿Describe el proceso de integración de personal que utiliza, cuando ingresan nuevos colaboradores a su negocio?
46. ¿Cuáles son las responsabilidades que deben mantener presente cada uno de los colaboradores en la rosquillería?

VII. Manual de funciones

47. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
48. ¿Consideraría importante que la empresa tenga un manual de funciones?
49. ¿Qué mecanicismo implementa para identificar si sus colaboradores cumplen con sus obligaciones?

50. ¿Realiza alguna evaluación sobre los logros obtenidos, cada cuanto la realiza? Comente su respuesta
51. ¿Qué documentos legales tiene para poder operar?
52. ¿Tiene establecidos reglamentos en la rosquillería?, indique cuáles?
53. ¿Qué habilidades son necesarias para llevar a cabo las tareas en cada una de las áreas?
54. ¿Qué tipo de estudios, conocimientos y experiencia deben tener los aspirantes a los diferentes puestos?
55. ¿Realiza supervisión al personal, comente su respuesta?
56. ¿Los colaboradores tienen claro a quien reportar ante cualquier situación, comente su respuesta?
57. ¿Indique quiénes son los responsables de cada área?
58. ¿Cuáles son los procedimientos para realizar en cada una de las funciones o áreas en la rosquillería?
59. ¿Tienen indicado los tiempos u horarios para realizar las tareas en cada una de las áreas, considera que se cumplen?

¡Muchas gracias por su colaboración!



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM - Estelí

Encuesta

La presente encuesta es realizada por estudiantes de V año de administración de empresas de FAREM- Estelí, tiene como objetivo principal Analizar la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones en la rosquillería Valdez Delicias de mi tierra comarca Salamasí año 2022.

La información recopilada será resguarda con sigilo para proteger los datos de la empresa.

¡Agradezco conteste cada una de las preguntas, muchas gracias!

Lea detenidamente cada enunciado. Marque con una **X** el enunciado que usted considere más conveniente, los cuales se detallan a continuación:

I. Datos Generales

1. **Edad:** Menor de 18 años
18 años a 24 años 25 años a 34 años
35 años a 44 años 45 años a 54 años Más de 54

2. Nivel de escolaridad

- Ninguno Primar Secundaria
Técnico Universitario

3. **Género:** Femenino _____ Masculino _____

4. **Área en que trabaja:** _____

II. Estructura organizacional

5. Tengo conocimiento de cómo es la estructura organizacional de la empresa Valdez.

1) Si _____ 2) No _____

6. Tengo claramente las funciones que están bajo a mi responsabilidad.

1. Siempre____ 2. Casi siempre____ 3. A veces____ 4. casi nunca____ 5. Nunca _____

7. Consulto a mi jefe inmediato si tengo dificultades en el trabajo.

1. Siempre____ 2. Casi siempre____ 3. A veces____ 4. Casi nunca____ 5. Nunca _____

8. Como es la comunicación con mi jefe inmediato

1. Excelente_____ 2. Buena _____ 3. Regular_____ 4. Deficiente_____ 5.
Mala_____

9. Me supervisan para cumplir como mi actividad laboral

1. Siempre____ 2. Casi siempre____ 3. A veces____ 4. casi nunca____ 5. Nunca _____

10. Como es el proceso de toma de decisiones

1. Consulto a mi jefe inmediato_____
2. Tomo decisión de manera independiente_____

Organigrama

11. ¿Conozco el organigrama de la empresa?

1. Si _____ 2. No_____

12. Los puestos están divididos

1. Si_____ 2. No _____

13. Considera importante que los puestos estén divididos

1. Muy importante _____
2. Importante _____
3. Neutral _____
4. Poco importante _____

5. No es importante _____

III. Proceso funcional

14. Indique que puesto desempeña

15. Describa los principales procesos que realiza en su puesto

16. Implementa proceso tecnificado en su puesto

1. Siempre ___ 2. Casi siempre ___ 3. A veces ___ 4. casi nunca ___ 5. Nunca ___

17. ¿Qué actividades implementa para tener eficiencia en su trabajo? Puede seleccionar varias

1. Realizo una lista de actividades _____
2. Clasifico actividades por orden de importancia _____
3. Hago una cosa a la vez _____
4. Mide y respeta los tiempos _____
5. Elimina las distracciones _____
6. Ordena su área de trabajo _____

18. Cada cuanto me evalúan el desempeño

1. Una vez al año _____
2. Dos veces al año _____
3. Tres veces al año _____
4. No me evalúan _____

19. Recibe capacitaciones para mejorar en los procesos

1. Si _____ 2. No _____

20. ¿Indique que tipo de capacitaciones recibe?

IV. Análisis de puestos

21. En mis actividades laborales, cuento con la herramienta necesaria para trabajar

1. Siempre _____ 2. Casi siempre _____ 3. A veces _____ 4. Casi nunca _____
5. Nunca _____

22. Respeto las reglas implementadas por la empresa Valdez

1. Siempre _____ 2. Casi siempre _____ 3. A veces _____ 4. Casi nunca _____
5. Nunca _____

23. Cumplo diariamente con las actividades que corresponde a mi área funcional

- 1). Si _____ 2). No _____ 3. A veces _____

24. Cumplo con el número de horas laborales estipuladas en mi contrato laboral

- 1) Si _____ 2) No _____

25. Realizo otras tareas que no corresponden a mi puesto

- 1) Si _____ 2) No _____

26. A que riesgos laborales estoy expuesto

27. Me encuentro comprometido con las labores de la empresa

1. Muy comprometido _____
2. Comprometido _____
3. Poco comprometido _____
4. No estoy comprometido _____

28. Mantengo presente mis responsabilidades en mi puesto de trabajo

1. Siempre _____
2. Casi siempre _____
3. A veces _____
4. Casi nunca _____
5. Nunca _____

VI. Manual de funciones

29. Se ha preguntado alguna vez si la empresa cuenta con un manual de funciones

Sí _____ No _____

30. Cree usted que es importante de ter un manual de funciones, donde detalle cómo se debe realizar las actividades.

1. Muy importante _____
2. Importante _____
3. Neutral _____
4. Poco importante _____
5. No es importante _____

31. Me esfuerzo en cumplir las actividades laborales aun cuando no tengo un manual que me indique cómo hacerlas.

1. Siempre _____
2. Casi siempre _____
3. A veces _____
4. Casi nunca _____
5. Nunca _____

32. Las labores diarias las realizo con tiempo estipulado

1. Siempre _____ 2. Casi siempre _____ 3. A veces _____ 4. Casi nunca _____

5. Nunca _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Cronograma de actividades

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Propuesta del tema													
Problemática con el tema delimitado													
Antecedentes													
Planteamiento del problema de la investigación													
Formular preguntas													
Justificación													
Definir objetivos													
Fundamentos teóricos													
Supuesto de investigación													
Matriz de categorías													
Diseño metodológico													
Preparación de instrumentos													
Revisión de instrumentos													
Aplicación de los instrumentos													
Análisis y resultados de la información													
Conclusiones													
Recomendaciones y anexos													
Defensa final de investigación													
Entrega de documento de investigación													

Ilustración 1. Área de horno para cocer



Fuente: Rosquilleria Valdez, 2022

Ilustración 2. Área de molino



Fuente: Rosquilleria Valdez, 2022

Ilustración 3. Bodega



Fuente: Rosquilleria Valdez, 2022

Ilustración 4. Comercialización



Fuente: Rosquillería Valdez, 2022

Aplicación de instrumento de encuesta

