



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

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

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

**TEMA:**

“Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022”

**AUTORES:**

Br. Jennifer Lucía Hernández Escorcía

Br. Jimmy Ariel Gadea Kuan

Br. Magely Jhanibell Gómez Ramos

**TUTORA**

MsC: Isabel de Jesús Centeno Pineda

Matagalpa, Nicaragua, junio 2022





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

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

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

**TEMA:**

“Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sébaco del Departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022”

**AUTORES**

Br. Jennifer Lucía Hernández Escorcía

Br. Jimmy Ariel Gadea Kuan

Br. Magely Jhanibell Gómez Ramos

**TUTORA**

MsC: Isabel de Jesús Centeno Pineda

Matagalpa, Nicaragua, junio 2022

**TEMA:**

“Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022”

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
CAPÍTULO I.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	2
III. JUSTIFICACIÓN.....	5
IV. OBJETIVOS.....	7
V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
VI. MARCO TEÓRICO.....	9
Generalidades de la empresa.....	9
Importancia de la organización.....	9
6.1. Generalidades de la Empresa.....	10
6.1.1. Reseña Histórica.....	10
6.1.2. Estructura Organizacionales.....	12
6.1.3.1. Misión.....	14
6.1.3.2. Visión.....	15
6.1.3.3. Valores.....	15
6.1.4. Clasificación de la empresa.....	16
Tabla1: Clasificación de las PYMES.....	17
6.1.5. Proceso Administrativo.....	19
Elemento del Proceso Administrativo.....	19
6.1.6. Análisis FODA.....	22
6.2. Diseño organizacional.....	24
6.2.1. Tipos de Diseño Organizacional.....	25
6.2.1.2. Enfoque tecnológico.....	26
6.2.1.3. Enfoque ambiental.....	27
6.2.1.4. Reducción de tamaño.....	28
6.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.....	28

6.2.2.1. Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.....	29
6.2.2.1.2. Vertical.....	30
6.2.2.1.3. Horizontal .....	31
6.2.2.1.4. Formalización .....	32
6.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas. ....	33
6.2.2.1.6. Departamentalización.....	34
6.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización .....	39
6.2.2.2.1. Mecanicista .....	39
6.2.2.2.2. Orgánico.....	40
6.2.3. Tipos de Organigramas .....	42
6.2.3.1. Por su forma.....	42
6.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical .....	42
6.2.3.1.2. Organigrama horizontal .....	43
6.2.3.1.3. Organigrama mixto .....	44
6.2.4. Herramientas organizacionales .....	45
6.2.4.1. Manual de organización .....	45
6.2.4.2. Manual de procesos .....	46
VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	57
IX. CONCLUSIONES.....	80
X. RECOMENDACIONES .....	81
XI. Bibliografía.....	82
XII. ANEXOS.....	1



## DEDICATORIA

**A Dios:** Por permitirme llegar a este momento tan especial, el cual es un paso más en mi vida profesional, gracias por darme salud, vida sabiduría e inteligencia para culminar mis objetivos propuestos y así finalizar mi carrera universitaria.

A mis padres gracias por su apoyo incondicional en todo momento, ya que, sin sus consejos, paciencia, esfuerzo y amor, no fuese cumplido esta meta y el sueño de ser una profesional.

A mi preciosa hija Jeymi, la que me dio motivos y fuerzas para luchar y salir adelante.

A mis hermanos gracias por su apoyo incondicional durante este tiempo que curse mi carrera universitaria.

Juancito una de las personas especiales en mi vida, quien se alegraba tanto de mis logros y siempre estuvo orgulloso de mi, y aunque ya no esté físicamente vivirá en mi corazón siempre.

Br. Jennifer Lucía Hernández Escorcía

## **DEDICATORIA**

A DIOS quien puso en mi tanto el querer como el hacer, quien me ha dirigido, dándome fortaleza aún en los momentos en que quise rendirme y todo se logró gracias a su perfecta voluntad.

A mi madre quien con mucho esfuerzo fue mi proveedora, mi mejor aliada y quien estuvo hombro a hombro motivándome durante este largo camino. Quiero dar también especial dedicatoria en memoria de mi padre quien partió de este mundo el pasado año 2022, el cual me forjó como un buen ser humano y me mostró las herramientas para lograr los sueños en la vida.

Deseo mencionar mis agradecimientos a la Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, unan Managua, por formarme como profesional de calidad y a mi tutora MSc. Isabel Centeno Pineda, por brindarme su ayuda en todo lo posible durante este paso tan importante.

Br. Jimmy Ariel Gadea Kuan

## DEDICATORIA

A Dios Padre Celestial por la fuerza, la sabiduría, el entendimiento, por ser mi ayuda y mi consuelo, en los momentos más difíciles para lograr cumplir esta meta en mi vida.

A mi madre Nubia Ramos Rodríguez y a quien en vida fue mi padre Concepción Gómez Palacios quien dejó este mundo en el año 2017, y aunque no esté físicamente con nosotros, sé que desde el cielo me cuida y me protege, ellos han sido los pilares fundamentales en mi vida, les dedico con todo mi corazón esta monografía en ofrenda a sus sacrificios, paciencia y amor incondicional.

A mi hija Marienn quien ha sido mi principal y gran motivación, para afrontar las adversidades que se me han presentado durante esta travesía.

A mi hermana Frania, una de las personas que más quiero en este mundo y quien ha dado gran aporte a mi vida y a la de mi hija cuando más lo he necesitado.

A la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua y a los maestros por quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios, para poder desarrollar la monografía.

Br. Magely Jhanibell Gómez Ramos.

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios:** Por darnos sabiduría, inteligencia y brindar las fuerzas necesarias en cada etapa de nuestros estudios, permitiendo culminar nuestra carrera y alcanzar nuestro sueño de ser profesionales.

**A nuestros padres:** Por impulsarnos y apoyarnos incondicionalmente en nuestras vidas, por ser nuestros primeros maestros en casa, por cada sacrificio que hicieron y siguen haciendo, y así alcanzar la mayor meta de nuestras vidas la cual es nuestra preparación profesional.

**Al colectivo de docentes:** Por su dedicación, sabiduría y enseñanzas para lograr convertirnos en grandes profesionales. En especial a nuestra tutora: Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda, por dedicarnos su tiempo, apoyo, enseñanza, orientaciones y motivarnos a ser cada día mejores.

**Al personal administrativo y operativo de la FAREM:** Por brindarnos apoyo en las distintas investigaciones, de información confiable.

**A la Empresa Comercial Punto Andino:** Por su tiempo y espacio brindado ante la información necesaria, además de la colaboración para realizar nuestra investigación.

**Br. Jennifer Lucía Hernández Escorcía**

**Br. Jimmy Ariel Gadea Kuan**

**Br. Magely Jhanibell Gómez Ramos**

## VALORACIÓN DEL TUTOR

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Monografía, presentado por los Bachilleres Jennifer Lucía Hernández Escorcía con número de carnet 16067419, Br. Magely Jhanibell Gómez Ramos, con número de carnet 15061864 y Br. Jimmy Ariel Gadea Kuan con número de carnet 06064369, con el Tema “Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022”, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

Se extiende la presente a los cuatro días del mes de julio del año dos mil veintidós.

Tutora

Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como título Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el primer semestre 2022, con el propósito de analizar el Diseño Organizacional de la empresa Comercial Punto Andino. La metodología que se implemento fue el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos; la investigación es descriptiva y de corte transversal, aplicando como instrumentos, encuesta, entrevista y observación directa. Entre los resultados más relevantes sobresalen que la empresa cuenta con reseña histórica, filosofía empresarial escrita en el manual de funciones y organigrama, pero no está a la vista de los colaboradores y clientes; de igual manera el modelo que se aplica es el mecanicista, por ser una estructura rígida, estrictamente controlada y se da una escasa participación de los colaboradores de nivel bajo en la toma de decisiones. El modelo organizacional aplicado por Comercial Punto Andino le ha permitido desarrollar una estructura organizacional adaptable al entorno, tomando en cuenta que su ambiente es estable, y depende prácticamente de una sola persona en cuanto a la toma de decisiones, los controles y objetivos son centralizados, la comunicación es vertical y formal.

Palabras claves: Generalidades de la empresa, Diseño Organizacional



# CAPÍTULO I

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza con el tema “Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sèbaco del Departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022”

En esta investigación tiene como propósito analizar el diseño organizacional implementado por la empresa Comercial Punto Andino de la ciudad de Sèbaco, dado que permite a la empresa tener una amplia visión empresarial e identificar la necesidad de adoptar o implementar una estructura organizativa que brinde beneficios y ayude al crecimiento de la misma.

El diseño organizacional tiene gran importancia para la organización porque constituye la columna vertebral, contribuyendo a su desarrollo económico en función de una estructura organizacional clara y bien definida, ya que permite realizar procesos para dirigir de mejor manera la empresa.

Dentro de las funciones básicas de las empresas se encuentra el proceso administrativo que dan las pautas sobre la importancia de una estructura organizativa adecuada que brinde un determinado orden jerárquico que es el inicio para un desempeño óptimo de la empresa, en este caso comercial Punto Andino.

La presente investigación, consta de cinco capítulos conformados de la siguiente manera: introducción, planteamiento del problema, el cual da origen al tema de investigación, justificación y los objetivos de esta, en el capítulo II, aborda el marco referencial e hipótesis, de igual manera el capítulo III, abarca el diseño metodológico, luego, el capítulo IV, el análisis y discusión de resultados a los que se alcanzó a través de los instrumentos de estudios aplicados y por último, en el capítulo V se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias y bibliografía de la investigación.

## II. ANTECEDENTES

Durante la búsqueda de antecedentes de investigaciones relacionadas con el tema de investigación abordado en la presente, se encontraron los siguientes resultados:

En la universidad Complutense de Madrid España los estudiantes elaboraron una tesis con el tema “Técnicas y métodos para la intervención social de las organizaciones,” elaborada por Francisco Gómez Gómez, cuyo objetivo principal es aplicar y conocer las relaciones de tipo informal que se dan en las organizaciones y mirar las insatisfacciones que existen en las organizaciones, logrando concluir que hay cambios en las representaciones sociales que los ciudadanos tienen sobre las conductas sociales, laborales, etc. y las aportaciones de este trabajo de investigación suponen un nuevo enfoque en la dirección de crear nuevas vías de conocimientos que faciliten dichos cambios de representaciones sociales. (Gómez Gómez, 2004, pág. 10)

En el año 2008, en la ciudad de Santiago de Chile, se implementó una investigación con el tema diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA., teniendo como resultados la definición de una estructura, se concluye que una organización con sistema mecanicista y de relación de autoridad tipo línea staff con departamentalización funcional, es la más adecuada para esta empresa de acuerdo al tamaño, flujos de información y proyección de crecimiento deseado por parte de sus gerentes, la empresa obtendría varios beneficios : a) Cambiar a una estructura acorde con una estrategia de crecimiento. b) Mayor eficiencia y eficacia en la supervisión en el área de la producción. c) Centralización adecuada a las funciones realizadas. d) Funcionamiento y toma de decisiones en caso de ausencia de las principales autoridades. (Soto, 2008, pág. 15)

En el año 2013, en la ciudad La Libertad, Ecuador se implementó una investigación con el tema “Diseño Organizacional Para La Empresa Operadora De Turismo Carol Tour S.A Del Cantón Salinas De La Provincia De Santa Elena”, teniendo

como resultado en que La estructura propuesta para la empresa contribuirá con el fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en un estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador; y la importancia de definir el diseño organizacional que se adecue a las metas y objetivos para el cumplimiento de metas y objetivos. (Rivera, 2013, pág. 16)

En el año 2016, en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia se implementó una investigación sobre Diseño Organizacional Y Estructura De una microempresa dedicada La Distribución Y Desarrollo De Productos Hechos A Base De materias primas orgánicas Para Consumo Humano teniendo como resultado, que los beneficios y contribución que tiene la implementación de una estructuración formal en una empresa sin lugar a duda generan proyección. Una estructura organizacional más sólida puede consolidar desarrollo personales y profesionales generando crecimiento direccionado de forma bilateral, entre empresa y empleado. (Muñoz Orozco & Romero, 2016)

El Año 2009 , En La Ciudad De Managua Se Implementó Una Investigación con el Tema Modelo Organizacional Para Las Pequeñas Y Medianas Empresas De Nicaragua, teniendo como resultado Las PYMES requieren de una estructura organizacional lo más plana posible para efectos de mantener una comunicación constante y sin distorsiones de forma vertical, es decir entre el propietario y las áreas funcionales, y horizontal, entre las diferentes áreas funcionales y La comunicación efectiva entre las diversas áreas funcionales del negocio debe estar reflejada tanto en el organigrama como en las fichas ocupacionales de cada puesto del mismo y más importante aún, debe ser propiciada por los líderes del negocio a como se plantea en la propuesta de aplicación del modo. (Noguera Rivera Danilo, 2009)

En el año 2013, en la ciudad de Managua se implementó una investigación con el tema Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa “Pulpería Chacón” ubicada en la comarca Los Vanegas, Nindirí teniendo como resultado la

propuesta de un diseño organizacional que se ajusta a las características y necesidades del negocio, es decir que se logra orientar tanto al empleador como al empleado en una sola dirección. Esto permitirá estrechar el vínculo de armonía que debe existir para lograr que los recursos disponibles se usen de la manera más eficiente además de mejorar las condiciones de los trabajadores y de la misma empresa. (Pérez, 2013)

En el año 2020, en la ciudad de Managua, se implementó la investigación en seminario de graduación organización como subtema :Diseño Organizacional , ya que a través de esto es posible establecer un orden jerárquico que propicie su desarrollo, eficacia en sus tareas y desenvolvimiento comercial competitivo identificando los factores del entorno, estratégicos y tecnológicos que generan incidencia en el diseño, que a través de ellos se lograra un buen desempeño a futuro con respecto a las proyecciones que se plantean las empresas. (Silva, 2020)

Los antecedentes encontrados sirvieron como guía para realizar la investigación y desarrollo de las variables plasmadas en el marco teórico, de igual manera el desarrollo de la Operacionalización de variables y los instrumentos utilizados.

### III. JUSTIFICACIÓN

“Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sèbaco del Departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022”. Fue necesario realizar un análisis del diseño organizacional implementado actualmente y que este sea adecuado a las características de la empresa y a la realidad que viven actualmente las Pymes de Nicaragua, con el objetivo a que estas logren los objetivos que se han propuesto.

Dicha investigación tiene como propósito saber si la pequeña empresa Comercial Punto Andino , sucursal Sébaco cuenta con el diseño organizacional apropiado de acuerdo a las funciones que se desempeñan , ya que esta empresa tienen como objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes que lo visitan frecuentemente y que son de gran importancia para el establecimiento, por lo tanto el diseño organizacional apropiado es fundamental para integrar y desarrollar eficientemente las actividades de la organización, logrando brindar un servicio de calidad .

Así mismo es de gran utilidad esta investigación por que se describe la necesidad de tener bien estructurada la organización, para saber cómo se da el trabajo en equipo y como se establecen las cadenas de mando en las diferentes áreas de la empresa que es objeto de estudio y como se pueden afrontar futuras situaciones que pongan en riesgo su estabilidad económica y permanencia en el entorno actual que es cada vez más exigente.

La investigación es de suma importancia para las pymes por ser una gran fuente generadora de empleo en la economía local y necesitan conocer el impacto que trae la implementación del diseño organizacional apropiado en todos sus procesos. Por lo tanto, su estudio servirá de guía para las diferentes empresas que necesiten información para saber cómo aplicar un diseño organizacional en sus operaciones, en especial a la empresa Comercial Punto Andino, puesto que por medio de este estudio

puede ver cuáles son las dificultades que presentan y así poder aplicar las correcciones correspondientes.

La investigación será de referencia para otros estudiantes de la carrera de administración de empresas como antecedentes de próximos trabajos a realizarse, además de ser una herramienta de enriquecimiento para los autores, ya que se logró conocer más sobre el diseño organizacional implementado, dicha investigación estará a disposición de los docentes que deseen trabajar con temas relacionados a este.

## **IV. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar el Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sèbaco del Departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir las generalidades de la empresa Comercial Punto Andino de Sèbaco del Departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022.
2. Caracterizar el diseño organizacional de la empresa Comercial Punto Andino de Sèbaco del Departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022.
3. Valorar el diseño organizacional apropiado de la empresa Comercial Punto Andino de Sèbaco del Departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022.

## V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los principales problemas que presentan las pymes está relacionado con la falta de un diseño organizacional, incluso algunas organizaciones desconocen la importancia de implementarlo.

La empresa atraviesa problemas con respecto a la Estructura Organizacional, designación de funciones o tareas, no está siendo administrada científica ni correctamente, ya que todos los conocimientos sobre administrar la empresa y los recursos que utilizan son empíricos y esto es un problema que puede influir de manera directa en la supervivencia de la empresa comercial Punto Andino.

Sin embargo, esto permiten tener claridad de todos los aspectos de la empresa y los alcances de la misma. Es por ello que se requiere dar respuesta inmediata a problemas de diseño organizacional existentes, con el fin de profesionalizar la institución a través de la estructura básica que rige a la organización, lo que nos lleva a plantear la siguiente pregunta:

¿Cuál es el diseño organizacional más apropiado que se debe implementar en la empresa Comercial Punto Andino de Sébaco del Departamento de Matagalpa, durante el I semestre 2022?

## VI. MARCO TEÒRICO

### Generalidades de la empresa

Se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades (Koontz Harold, 2012, pág. 4)

“El concepto de organización tiene diversas versiones, más, para efectos prácticos; podemos definirlo como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas” (Fincowsky, 2009, pág. 370)

Se define a las organizaciones como unidades sociales, agrupaciones humanas las que han sido diseñadas para alcanzar fines específicos, ya sea estos financieros o sociales trabajando de manera armoniosa y ordenada, con todas las unidades que la componen. Las empresas que son administradas de una manera eficiente y eficaz en todos sus recursos (humanos, financieros y tecnológicos), logran alcanzar las metas empresariales que se han propuesto por lo tanto llegan a ser más exitosas que las demás.

Se define organización como una unidad de trabajo, en la que el recurso humano y financiero están ligado para la producción de un producto o servicio y que contribuye al desarrollo de un país.

### Importancia de la organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

d) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (Fincowsky, 2009, pág. 372)

Las organizaciones realizan procedimientos en todas sus operaciones, los que permiten que los clientes obtengan los productos o servicios que necesiten en tiempo adecuado, a un precio accesible, también éstas están en continuo cambio, siendo un pilar fundamental en la economía de nuestro país, la transformación en la forma de trabajar de las PYMES permitirá obtener mejores resultados, con mayores beneficios y las prepara para futuras situaciones que se pueden presentar en el entorno que es cada vez más cambiantes.

Las organizaciones son claves para el éxito de un país, ya que la unión de esfuerzos entre los individuos influye en el actuar de manera reactiva o proactiva cuando se presentan cambios u oportunidades que ayudan al crecimiento y desarrollo.

## **6.1. Generalidades de la Empresa**

### **6.1.1. Reseña Histórica**

La “Historia” de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violaciones de reglas y reacciones ante errores pasados. (Robbins S. P., 2010, pág. 49)

Es decir, la organización tiene su historia, desde que se fundó hasta el presente señalando datos importantes que se deberán tener en cuenta.

Las PYMES tienen historia, la cual toman en cuenta de manera frecuente para dar valor a su existencia.

Comercial Punto Andino inició sus operaciones en noviembre del año 2004, cuando el Sr. Alejandro Andino compró el lugar o distribuidora a otro dueño teniendo como nombre este negocio Distribuidora Maya, el capital con el que fue comprado este negocio fue por capital propio ahorros del señor Andino que tenía de esfuerzos anteriores. Al iniciar sus funciones siguió igual el negocio con el único cambio del nombre llamándose anteriormente Distribuidora Andino. Viendo la rentabilidad de la distribuidora y que sus productos y pedidos iban subiendo en muchas más cantidades realizaron un trabajo en la infraestructura en el año 2009, acondicionando y ampliando sus bodegas y sus puestos dejándolos como un autoservicio en donde los clientes llegan a escoger y agarrar sus productos ellos mismos en los estantes, aprobado como Comercial y teniendo como nombre actual Comercial Punto Andino. Según el propietario el Sr Andino, se pretende extender el lugar ya que, por la buena rentabilidad de este y el aumento de las compras de mercadería, dispone de poco espacio para almacenar sus productos y se ha tornado un espacio estrecho con dificultades para movimiento y almacenamiento pronosticando para el próximo año la extensión de las bodegas para facilitar las labores o actividades.

Comercial Punto Andino es una empresa que se concentra en la venta de productos básicos para el hogar de consumo y necesidad cotidiana, en la ciudad de Sébaco, ubicada en el centro de la ciudad. Aquí se encuentra gran variedad de productos de consumo y de todas las marcas existentes ya que el Comercial Punto Andino se especializa en precios bajos y variedades de todos los productos existentes en la actualidad. Diagnóstico Estratégico de la empresa Comercial Punto Andino 7 Entre los productos que aquí se ofrecen están:

✓ Productos de limpieza para el hogar

- ✓ Productos de limpieza personal
- ✓ Todas las marcas de galletas.
- ✓ Caramelos.
- ✓ Leches.
- ✓ Cereales.
- ✓ Carnes, rojas y aves.
- ✓ Productos lácteos.
- ✓ Ingredientes varios para las comidas
- ✓ Café
- ✓ En si todos los productos de consumo y de necesidades diarias

### **6.1.2. Estructura Organizacionales**

El primer paso para organizar es el proceso de Diseño Organizacional, que consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la empresa. (Stoner, 1997, pág. 346)

Para elaborar este diseño, los gerentes crean un patrón específico de relaciones llamado Estructura Organizacional, la cual es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades del negocio. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. (Stoner, 1997, pág. 346)

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por personas o grupos de personas.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.
- Especificar quién depende de quién en la organización

La estructura organizacional es de vital importancia en toda empresa sin importar su giro, tiende a ser un mapa de esta, ya que permite planificar las funciones y tareas establecidas previamente de una manera ordenada y con mayor responsabilidad, obteniendo mejores resultados por el tipo de dirección que se está ejecutando. Todas las pequeñas y medianas empresas si tienen una estructura organizacional definida de manera formal o informal trae consigo beneficios y mayor desarrollo en el mercado.

La estructura organizacional permite a las empresas realizar funciones y tareas establecidas previamente por la organización de una manera ordenada y con mayor responsabilidad, obteniendo mejores resultados por el tipo de dirección que se está ejecutando, al igual que determinar las áreas o departamentos que componen a la empresa.

### **6.1.3. Filosofía organizacional**

“La filosofía de una empresa se refiere al conjunto de valores, compromisos y principios que orientan su actividad.” (Münch Galindo, 2007, pág. 149)

Todas las empresas establecen un conjunto de valores, principios que rigen su existencia orientando sus metas y objetivos. Las PYMES, definen su filosofía organizacional, a través de normas y reglamentos que rigen el comportamiento del elemento humano que operan en ella.

La Filosofía organizacional al conjunto de normas, valores y principios que componen a la empresa y lo que va a reflejar ante la sociedad.

Integridad: Para ser el modelo a seguir se tiene que enseñar con el ejemplo, actuando coherentemente en concordancia con la filosofía de calidad y valores.

Compromiso: Actuar con responsabilidad 360° hacia los clientes con la compañía y la empresa misma.

Excelencia en el servicio: Estar comprometidos con los clientes internos y externos en brindarles un servicio con estándares de calidad, seguridad y fiabilidad logrando su satisfacción.

Innovación: Atender a los clientes brindando un servicio aplicado a la creatividad, mejora continua, calidad total y seguridad en procesos y actividades.

### **6.1.3.1. Misión**

Articula el propósito fundamental de la organización y a menudo incluye varios componentes. (W. L Charles. Hill, 2009, pág. 16)

Misión de la empresa

Posicionarnos como una empresa líder a nivel nacional en el rubro de supermercados, comprometiéndonos con nuestro entorno para ser una empresa sostenible y ofreciendo a nuestros clientes productos y servicios de excelente calidad. (Andino, 2015, pág. 2)

La misión es un importante elemento, porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización a alcanzar su Visión. Por tanto, resulta imprescindible que los empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cual es el concepto de misión, para ayudar a la empresa en todos sus propósitos y el cumplimiento eficaz de estos. Sin lugar a duda la misión es la razón de ser de la empresa.

Es la guía y razón de ser de las pymes, que a través de la disciplina permitirá centrar sus recursos y capacidades para lograr el fin deseado y su permanencia en el mercado.

### **6.1.3.2. Visión**

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. (W. L Charles. Hill, 2009, pág. 17)

Visión de la empresa.

Ser la empresa número uno, con referencia a nuestros competidores más cercados, alcanzando a crecer nuestra infraestructura para así ofrecer mayor calidad en los productos y servicios que se ofertan. (Andino, 2015, pág. 2)

La visión para las organizaciones representa una imagen de la clase de empresa que los propietarios intentan crear y de la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir para obtener buenos resultados y permita mantener sus operaciones en este.

La visión del negocio se refiere a aquello que la empresa quiere ser en un futuro, a lo que desea alcanzar, la visión tiene que estar vinculada con los intereses de los dueños, porque así la empresa alcanzara todos sus propósitos.

### **6.1.3.3. Valores**

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. (W. L Charles. Hill, 2009, pág. 18)

Entre los valores que se practican dentro de la empresa están:

- ✓ Comunicación.
- ✓ Puntualidad.
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Creatividad
- ✓ Compañerismo
- ✓ Cooperación.

(Andino, 2015, pág. 3)

Los valores son una guía sobre el comportamiento que deben tener los individuos dentro de las organizaciones y lo que reflejan ante la sociedad, los valores son los que identifican a las empresas una de otras ante los consumidores, también proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos donde se reflejan nuestros intereses y sentimientos.

Para las empresas los valores son la gasolina que los mueve hacia su propósito, por ende, los primeros en conocer y asumir estos valores deben ser el equipo interno de la misma empresa para poder interiorizarlos y transmitírselos al público objetivo permitiéndoles tener influencia sobre ellos.

#### **6.1.4. Clasificación de la empresa**

Estas Pequeñas y Medianas Empresas conocidas como PYMES se definen como empresas formales manufactureras, agroindustriales, comerciales y de servicios, con dos trabajadores y como máximo cien, que tengan potencial de desarrollo en un ambiente competitivo. (Van der Kamp, 2006, pág. 22)

Las PYMES en Nicaragua se clasifican en pequeñas y medianas de

acuerdo con las siguientes variables: El número de trabajadores; Nivel de ventas y el volumen de activos fijos.

Según el MIFIC las pequeñas y microempresas viables (con potencial a convertirse en pequeñas) constituyen la inmensa mayoría de los establecimientos económicos en Nicaragua. Actualmente las clasifica de la siguiente manera. (Van der Kamp, 2006, pág. 34)

**Tabla1: Clasificación de las PYMES**

Variables	Pequeña	Mediana
Número Total de trabajadores	6-30	1-100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2008).

La ley 645 de las PYMES en Nicaragua, tiene definido que estas se clasifican de acuerdo con diferentes aspectos tales como: número de trabajadores, activos totales, ventas totales anuales, estos términos con relación a la economía del país.

Las PYMES también se clasifican según la actividad económica a la que se dedique la empresa, entre las ramas económicas reconocidas por el MIFIC, están: PYMES apícolas, son aquellas empresas que se dedican al cuidado de las colmenas de abejas melíferas para la polinización de las cosechas y la obtención de miel y otros productos.

PYMES que se dedican a la artesanía, son las que elaboran productos a base de diversas materias primas, tales como: fibra vegetal; barro; hilos y telares de algodón; piedra; cuero; metal; entre otras. Otra definición las describe como aquellas empresas que aplican un conjunto de las artes realizadas total o parcialmente a mano que requiere destreza manual y artística para realizar objetos funcionales o decorativos.

PYMES del sector cuero-calzado, elaboran productos derivados del cuero y pieles exóticas, así como también todo tipo de zapato, zapatilla, bota o sandalia, que sirva para cubrir y proteger el pie.

PYMES del sector madera-mueble, elaboran productos de madera a partir de materia forestal, que es considerada recurso natural y por ende es regulada.

PYMES del sector turístico, se dedican a organizar los medios conducentes a facilitar viajes por distracción y recreo. El turismo es una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas – agricultura, construcción, fabricación y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y servicios utilizados por los turistas. En Nicaragua se ofrece 4 tipos de turismos: Turismo de sol y playa; turismo cultural; turismo lacustre con deportes acuáticos; y ecoturismo con aventura suave en la naturaleza.

PYMES del sector textil-vestuario, son aquellas que se encargan de procesar fibras naturales o sintéticas capaces de ser reducidas a hilos y luego tejidas a fin de crear piezas que sirvan para vestir. (Van der Kamp, 2006, pág. 42)

Las pymes se van a clasificar de acuerdo a su giro, cantidad de trabajadores, actividad económica entre otros aspectos generales a la que dedican sus operaciones.

### **6.1.5. Proceso Administrativo**

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen en el denominado proceso administrativo. (Chiavenato, 2006, pág. 132)

El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre estos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. (Chiavenato, 2006, pág. 132)

Se comprende que un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad y en este caso el proceso administrativo se define como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración de una organización. El proceso administrativo permite a las organizaciones obtener eficiencia en los aspectos fundamentales como procedimientos, sistemas y organización de sus recursos.

En la administración el proceso administrativo es la base del funcionamiento de toda empresa, contando con una gran cantidad de tareas que van desde la elaboración de planes, el control de operaciones, la ejecución de las tareas y la dirección, siendo estas el motor de todas las compañías.

### **Elemento del Proceso Administrativo**

La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las

mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo. (Louffat, 2015, pág. 321)

Podemos definir que el Proceso Administrativo, es un conjunto de fases y etapas a través de las cuales se efectúa la administración de las organizaciones que permite tener mejores resultados a lo largo del proceso de trabajo de cada área que la componen.

Según lo citado anteriormente se enumerarán las actividades de todo el proceso administrativo que son tareas que deben llevarse de manera ordenada para asegurar el éxito de la compañía empleando óptimamente los recursos de los cuales se dispone.

#### a. **Planificación**

La planificación permite a la organización trazar un plan a cumplir en un plazo determinado que permite el rumbo para el logro de sus objetivos. Toda organización debe realizar una revisión actual de sus actividades y detectar las áreas donde deben mejorar y centrar su atención a dar solución a los problemas, es de aquí donde se inicia el proceso de la planificación. (Koontz Harold W. H., 2012, pág. 198)

La planeación para las organizaciones es de vital importancia por estar formada por elementos claves como objetivos, planes, toma de decisiones, previsión, todas estas funciones entrelazadas entre sí, para poder lograr todo lo que se desea y llegar a ser una organización eficiente.

La planeación marca el rumbo a seguir, ya que si no se sabe hacia dónde se va poco importa la ruta que se transite, cuando lo que se busca es aliviar la incertidumbre causada por los cambios.

## b. **Organización**

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, la acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. (Koontz Harold W. H., 2012, pág. 200)

Organizar es el segundo elemento clave del proceso administrativo, donde se organizan los recursos de una manera eficiente, donde se planea cada área de manera estratégica y no haya error alguno en la aplicación de los recursos financieros, materiales y humano, todo esto se debe realizar de manera flexible, ágil y sencillo con ayuda de la tecnología.

Organizar se puede definir como una agrupación de actividades relacionadas con cada área de trabajo que deben ejecutarse para llegar al éxito, en estas actividades se determinan todas las funciones de los colaboradores que van a estar dentro de la empresa.

## c. **Dirección**

Dirigir Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. (Koontz Harold W. H., 2012, pág. 386)

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión de las funciones de cada persona relacionada con el funcionamiento de la empresa.

La dirección debe incidir en todas las áreas, dirigir una empresa consiste en supervisar las acciones que se llevarán a cabo para que estas puedan funcionar de

manera eficiente y estos progresen, de aquí la importancia de mantener un adecuado clima organizacional que busque de manera justa la realización de los objetivos que persigue la organización y cada uno de los colaboradores a nivel personal que laboran dentro de esta.

#### d. **Control**

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear. (Koontz Harold W. H., 2012, pág. 496)

El control para las organizaciones tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y por consiguiente como Empresa su papel fundamental es asegurarse que exista un sistema de control muy eficaz, de tal manera que se pueda ejercer las funciones de manera responsables y partiendo de lo que se quiere lograr como empresa.

El control es el que permite a la empresa medir el cumplimiento de las metas y objetivos, propuestos al iniciar operación en el mercado, en esta etapa se logran aplicar medidas correctivas cuando hay alguna desviación de los estándares o metas propuestos; Es el control una de las etapas fundamentales del proceso administrativo.

#### **6.1.6. Análisis FODA**

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. (W. L. Charles, pág. 18)

El proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las

oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión (W. L. Charles, pág. 18).

El pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades Internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (W. L. Charles, pág. 19)

- Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo.
- amenazas son tendencias negativas. (Robbins S. P., 2014, pág. 184)
- Fortalezas son Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas.
- Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. (Robbins S. P., 2014, pág. 184).

El análisis FODA consiste en hacer una evaluación de los factores interno y externo, para determinar la situación real y se aplica como una herramienta sencilla para obtener una perspectiva general de la situación a través de la recopilación de la información en todas las áreas que componen la organización; evaluar las estrategias ejecutadas y darle seguimiento para lograr el éxito de las PYMES. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar, poder pronosticar y decidir.

El FODA constituye una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes de un determinado negocio y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno le brinda y esquivar hábilmente las amenazas que se

presenten. Para eso es importante aprender a mirar, y ésta es la gran ayuda que le proporciona el análisis FODA en las empresas.

## **6.2. Diseño organizacional**

Diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. (A. Hitt, 2006, pág. 230)

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. (Jones, 2008, pág. 9)

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (Chiavenato, 2009, pág. 92)

El diseño organizacional se describe como un proceso que une e interrelaciona todos los elementos de la organización y todos sus componentes, donde se deben administrar y ejecutar planes y estrategias diseñadas cuidadosamente en todas las áreas de trabajo. El diseño organizacional, se entiende como la integración de las personas con los procesos de la organización, la tecnología y los sistemas aplicados.

El diseño organizacional es la creación de funciones, procesos formales en una organización, el cual contempla los elementos estratégicos, de tal manera que el

resultado sea perdurable en el tiempo, que alcance sus metas empresariales, crecimiento sostenible; integración del personal, los procesos y tecnología.

### 6.2.1. Tipos de Diseño Organizacional

Cuando diseñan una estructura los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales, el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.

En el enfoque clásico los primeros autores de la administración buscaban “el mejor camino”, es este afán formularon una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. (González, 2019, pág. 24)

Su evolución en el transcurso del tiempo se caracteriza por cuatro etapas:

- ✓ Enfoque clásico;
- ✓ Enfoque tecnológico de las Tareas;
- ✓ Enfoque ambiental
- ✓ Reducción de tamaño (González, 2019, pág. 25)

El diseño organizacional, se caracteriza en la administración por ser una herramienta para el diseño de funciones, procedimientos y relaciones formales dentro de la organización donde se trata con colaboradores e interacción con el ambiente. Las empresas deben optar un diseño organizacional que se ajuste a la necesidad de su giro, entorno, recursos y operaciones para obtener resultados sostenibles y su perdurabilidad en el mercado sea más largo.

Definir un modelo o tipo de diseño organizacional que se encuentre alineado con las directrices estratégicas del negocio o empresa que van a dirigir deberá seleccionarse de manera cuidadosa, para que responda a las características del modelo de procesos establecido.

### **6.2.1.1. Enfoque Clásico**

Pioneros como Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol son los máximos expositores del enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales. (González, 2019, pág. 25)

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios, por lo tanto, son flexibles, adaptándose a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. (González, 2019, pág. 25)

Según el enfoque clásico la organización tiene una estructura jerárquica en la cual los miembros de las empresas son guiados por sentimientos de obligación por una serie de reglas y reglamento de orden racional, donde la especialización de tareas, nombramientos por méritos se hacía y se le dio el nombre de burocracia.

Para las empresas, el implementar un enfoque clásico significa que estará bajo una estructura basada en reglas y formas de actuar en base al sentimiento de pertenencia organizacional por parte de los colaboradores.

### **6.2.1.2. Enfoque tecnológico**

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios Clásicos realizados a mediados de los años sesenta

por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. (González, 2019, pág. 25)

En el enfoque tecnológico se dio en los años setenta e intervenían una serie de variables internas de la organización que eran muy importantes y se refiere a los tipos de tecnología aplicada en los procesos de producción y que tenían una gran incidencia en la estructura como en el éxito obtenido. El enfoque de la tecnología permite a las organizaciones actualizar a sus administradores con nuevos conocimientos y enfoques sobre el diseño organizacional idóneo para las empresas que dirigen y la tecnología implementada en sus procesos.

El enfoque tecnológico fue la evolución para las empresas en el proceso productivo, ya que la parte de la tecnología enfoca la empresa al éxito, al tener tecnología reduce tiempo en los procesos y aumenta la productividad.

#### **6.2.1.3. Enfoque ambiental**

Este enfoque surge a inicios de la década de los años sesenta, en el siglo pasado. Se sustenta en un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales el Desarrollo Organizacional, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático. En este sentido, el desarrollo organizacional se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio que busca una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por una competencia agresiva en un contexto altamente globalizado. (González, 2019, pág. 25)

El desarrollo organizacional se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio que busca una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por una competencia agresiva en un contexto altamente globalizado.

Bajo este concepto el enfoque ambiental se refiere a que el ser humano tendría un desempeño mejor, teniendo condiciones ambientales en que lo rodea tales como calor, humedad, luz, entre otros; dado que se obtiene más productividad con condiciones agradables de trabajo.

#### **6.2.1.4. Reducción de tamaño**

Surgiendo el Downsizing, que es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones. (González, 2019, pág. 25)

Las organizaciones se le permiten hacer una reorganización en su estructura jerárquica y áreas de trabajo, buscando la eficiencia, productividad y calidad en los resultados tomando en cuenta que el rediseño en determinados momentos es necesario que se haga de manera adecuada.

La reducción del tamaño se refiere a que las empresas pueden realizar una reestructuración interna, cuando se presentan algunos problemas en el entorno que la obliga a hacerse estructuras más ligeras y flexibles.

#### **6.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad**

Al momento de elaborar el diseño de una organización es necesario comprender qué opciones existen para el diseño y qué características de la organización se pueden cambiar. Adicionalmente, se requiere probar las opciones de diseño, antes de su implementación. (Beckman, 2009, pág. 7)

Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento capital humano que tiene la empresa. En el clima corporativo contemporáneo.

Al momento de elaborar o proponer la creación de una estructura organizacional para las nuevas empresas que surgen en el mercado es necesario tomar en cuenta las características, que pueden cambiar en dependencia del entorno.

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

Un puesto “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. (Chiavenato, pág. 245)

Las tareas dentro de la organización se pueden diseñar y especializarse de acuerdo con las necesidades, estas tareas están enfocadas a crear una organización más eficiente y ordenada que asegure el cumplimiento de metas y objetivos en común. Es necesario determinar cuántas tareas diferentes están contenidas en cada puesto, cargo y cómo se llevará control de las funciones cumplidas; Ya que diseñar un puesto es un proceso que como finalidad determinar la naturaleza de un puesto de trabajo, señalando sus actividades, funciones y objetivos.

El diseño de puestos y cargos se utiliza como herramientas esenciales para la empresa, ya que permite tener mayor claridad en la división de funciones y cuyo objetivo primordial es la búsqueda de la mejora continua ligada al éxito de toda organización.

### **6.2.2.1.1. Especialización de tareas**

La especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales, donde cada empleado se especializa en hacer una actividad específica en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. (Robbins S. P., 2014, pág. 235)

Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente (Robbins S. P., 2014, pág. 235)

La especialización del trabajo no es más que el diseño de una estructura donde trabajara cada colaborador en diversas gamas de actividades de acuerdo con su conocimiento y experiencia, estas tareas pueden ser determinadas o específicas de acuerdo con su puesto de trabajo.

En la organización es necesario diseñar todos los roles de trabajo antes de iniciar sus operaciones, porque existen roles de trabajo que deben de cumplirse, las que asumen una especialización del trabajo, en donde el trabajador tiene un rol determinado, un amplio conocimiento y experiencia de las actividades que van a requerir especialidad.

### **6.2.2.1.2. Vertical**

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. (Daft, 2011, pág. 94)

Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa. (Daft, 2011, pág. 94)

Es una de las estructuras organizativas que más prevalecen en muchas organizaciones y en las sociedades, y sobre todo en grandes empresas. El diseño organizacional de forma vertical se puede comparar como una estructura de una pirámide, en la cual los ejecutivos se encuentran en la punta, los gerentes en el medio, y los empleados en la base, todos retroalimentándose de información y trabajando para un mismo fin, en esta estructura muchos colaboradores se sienten motivados con el deseo de escalar a otros puestos de trabajo.

Las empresas ven la necesidad de ajustar o aplicar el diseño organizacional que mejor se ajuste a su giro, necesidades y tamaño, tomando en cuenta que la estructura vertical es una de las más usadas en el entorno actual, donde cada colaborador tiene un rol y función bien definido, donde se aplican puntos de autoridad que controlan, administra y toman decisiones ejecutivas en bienestar de la organización.

#### **6.2.2.1.3. Horizontal**

Un enfoque organizacional reciente es la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La reingeniería o reingeniería de procesos de negocio, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes. (Chiavenato, 2006, pág. 222)

En las organización que son de forma horizontal cada individuo tiene una perspectiva única de lo que se necesita para cumplir las metas de cada área, la toma de decisiones tiene menos problemas y se hace de forma rápida, por tener pocos niveles de dirección, por su corta cadena de mando, donde la persona más importante es el administrador, siendo una estructura ideal para las empresas de menor tamaño.

El diseño organizacional horizontal es una estructura idónea para que la puedan aplicar las pymes de Nicaragua, por la estructura sencilla que representa en los cargos, la cual tiene una corta cadena de mando.

#### **6.2.2.1.4. Formalización**

La formalización es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la formalización en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control". (A. Hitt, 2006, pág. 234)

La formalización se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una empresa y como los colaboradores son guiados por reglas y procedimiento en sus labores diarias dentro de la misma por poder obtener altos rendimientos en sus trabajos.

La formalización son las reglas y procedimientos que se dan de forma escrita para establecer la conducta de los colaboradores, y sirve para tener un mejor control y coordinación de las actividades que se llevan en la organización.

#### **6.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2007, pág. 386)

El adoctrinamiento incluye programas de capacitación de contenido ideológico, utilización de terminología única, historias de actos heroicos y crear un sentido de elitismo en los empleados. (Chiavenato, 2009, pág. 98)

Adoctrinamiento: la socialización se refiere al proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al que está entrando. Adoctrinamiento es el rótulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio. (Gardey., 2018, pág. 252)

Se denomina estandarización al acto y el resultado de estandarizar, ajustar a un estándar. La estandarización, por lo tanto, implica concertar algo para que resulte coincidente o concordante con un modelo, un patrón o una referencia. (Gardey., 2018, pág. 362)

El diccionario de la Real Academia Española define los términos capacidad, habilidad y destreza como sinónimos y para referirse a cada uno de ellos describe la disposición, la propiedad, la pericia, el talento o la aptitud para ejecutar algo correctamente. Las habilidades son una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sólo en el potencial. Por lo anterior, muchos autores relacionan Competencias con el concepto de habilidades del pensamiento y destrezas cognitivas. (Schmidt Sandra, 2006, pág. 288)

Todos forman parte de los programas que se emplean en las empresas para enseñar a los colaboradores las funciones que van a desempeñar en sus puestos, y

todo lo que se refiera a la información interna de la empresa. La capacitación para los colaboradores es de suma importancia porque muestra la capacidad de aprendizaje que tiene el elemento humano para ejercer sus funciones. Es necesario señalar que el adoctrinamiento no es más que el proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al que está entrando, algo necesario para que el nuevo colaborador se familiarice con la filosofía empresarial.

En las empresas cada uno de los términos es bien conocido, deben emplearlo y aplicarlos para su capital humano, y así obtener óptimos resultados, la capacitación se utiliza con mucha frecuencia; ya que son conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador, porque contribuye al desarrollo profesional y organizacional a través de habilidades y aptitudes adquirida por el individuo en toda su vida laboral y que a veces la empresas pueden sacar provecho de estas experiencia.

#### **6.2.2.1.6. Departamentalización**

Proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada. A medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir, en un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se llama departamentalización, (Chiavenato, 2009, pág. 103)

La departamentalización es el proceso mediante el cual se subdividen las gestiones de la organización para obtener mejores resultados en cada uno de los procesos de la empresa en los que implica comprender su complejidad, estructura a partir de sus procesos específicos, funcionales, ambiguos, conflictivos, cambiantes, para dar solución a los diferentes problemas que puedan presentarse.

Para las empresas es de suma importancia poder aplicar un tipo de estructura que pueda sugerir la instalación de departamento o áreas de trabajo, de acuerdo con su giro, necesidad o tamaño.

#### **a) Por producto**

En la estructura por producto la empresa se organiza en torno a productos específicos o a conjuntos de productos relacionados, Cuando hablamos de producto también nos referimos a los servicios, Por lo común, cada grupo de productos comprende todos los departamentos de las funciones tradicionales. (A. Hitt, 2006, pág. 241)

Departamentalización por producto es la Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples. (Koontz Harold W. H., 2012, pág. 221)

La departamentalización por producto es una opción que se puede tomar en cuenta se pueda aplicar en las empresas y no es más que todo a la agrupación de las actividades de líneas de productos que se fabrican o diseñan en las organizaciones.

La departamentalización por producto es la estructura en la que se organizan todas las actividades y tareas de los departamentos de una empresa en función de los productos o servicios que ofrecen al mercado, es una manera de trabajar de algunas empresas y simplifican así las opciones para los clientes y colaboradores.

#### **b) Geográfica**

Las empresas podrían estructurarse a sí mismas en torno a varias áreas geográficas o regiones. Con esta estructura, en general los ejecutivos regionales son responsables del desempeño de todas las funciones y todos los productos en su respectiva región. (A. Hitt, 2006, pág. 244).

Las principales ventajas de esta disposición comprenden:

1. Por lo común, lleva al conocimiento profundo del mercado, clientes, gobiernos y competidores, dentro de un área geográfica determinada.
2. Casi siempre fomenta un fuerte sentido de responsabilidad por el desempeño, en los gerentes regionales. (A. Hitt, 2006, pág. 244)

Departamentalización por territorio o geográfica. La agrupación de las actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. (Koontz Harold W. H., 2012, pág. 219)

Se comprende por departamentalización por territorio la división en sectores de las actividades de producción que se dan en algunas empresas para efectuar la atención a los clientes y la venta de sus productos, esto se da a través de la sectorización ya sea de país, ciudad o región. Este tipo de departamentalización se da solo en grandes empresas como las transnacionales que cubren grandes regiones geográficas.

### **c) Por cliente**

Como su nombre lo indica, esta estructura se organiza en torno a las categorías de clientes, Se utiliza de ordinario cuando las distintas categorías de clientes tienen necesidades independientes, pero son numerosas sus necesidades. (A. Hitt, 2006, pág. 244)

Si sus clientes son industrias, es muy probable que compren una serie de productos distinta de la que comprarían los clientes que son vendedores minoristas. (A. Hitt, 2006, pág. 244)

Las principales ventajas de esta forma organizacional comprenden:

- ✓ Facilita el conocimiento profundo de clientes específicos.
- ✓ Aumenta la capacidad de respuesta ante los cambios en las preferencias y necesidades del cliente, así como ante los movimientos de competidores, para atender mejor a los clientes.

Departmentalización por grupo de clientes es la Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes. (Koontz Harold, 2012, pág. 220)

El principal objeto de la departmentalización por cliente es enfocarse en las necesidades de los clientes y resolver las problemáticas que presenten tomando en cuenta la ubicación, los montos de compras, frecuencia de compras, clientes mayoreo o detalle; este tipo de departmentalización se basa en la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo.

Las organizaciones cuando se enfocan en la departmentalización por clientes están en la obligación de conocer muy bien a sus consumidores, a quienes demandan sus productos o servicios, al mismo tiempo de capacitar a sus colaboradores que estarán de frente al proceso de atención al cliente.

#### **d) Por procesos**

Define el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. (Gill, 2007, pág. 41)

Consiste en agrupar personas y tareas a lo largo del proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializa en una fase de la producción. Una fábrica de aluminio puede tener departamentos de fundido, prensado, modelado, terminado, embalaje y envíos. (Chiavenato, 2009, pág. 104)

La departmentalización por proceso tiene que ver con la visión de la organización, la estructura que constituye el marco donde se va a desarrollar los diferentes procesos que aplica la organización. El desafío que enfrentan las empresas consiste en encontrar una estructura que soporte los procesos que son claves en el desarrollo de la empresa.

Muchas de las empresas que aplican este tipo de departamentalización son manufactureras que deben tener definidos todos los procedimientos a realizarse por los colaboradores.

### e) **Matricial**

Una estructura matricial es la superposición de dos estructuras de organización, en esta disposición las relaciones de reporte se duplican, lo cual significa básicamente que una persona tiene que reportar sus actividades a dos jefes. A la vez, las dos estructuras que se superponen podrían ser una combinación de las formas generales que analizamos antes, una estructura matricial podría consistir en una estructura por producto, con una intersección departamental por función; o una estructura por regiones geográficas con intersección con otra por producto. (A. Hitt, 2006, pág. 246)

Las fortalezas principales de la estructura matricial incluyen:

1. Facilita el flujo de información a lo largo de la organización.
2. Mejora la calidad de las decisiones, puesto que la organización estudia las dos perspectivas que se entrecruzan antes de que se tome una decisión importante.
3. Es conveniente para negocios con ambientes complejos o cambiantes.
4. Puede facilitar el uso flexible de recursos humanos. (A. Hitt, 2006, pág. 246)

La esencia de la organización matricial casi siempre es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional. (Koontz Harold W. H., 2012, pág. 223)

La departamentalización es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos, a través de la división de áreas de trabajo de las empresas, por que suministra métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, tomando en cuenta porque reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, la departamentalización también permite identificar a los directores de área, permite alcanzar de manera rápida los objetivos y planes de cada área.

Una organización matricial es una estructura de trabajo en la que los miembros del equipo dependen de varios líderes. En este tipo de organización, los miembros del equipo, ya sean externos o internos informan a un gerente de proyecto, así como al líder del departamento. Esta estructura de gestión puede ayudar a la empresa a crear nuevos productos y servicios sin realinear los equipos.

### **6.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización**

Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional podemos determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 101).

#### **6.2.2.2.1. Mecanicista**

La organización mecanicista (o burocracia) fue el resultado natural de combinar los seis elementos estructurales. La adopción del principio de cadena de mando permitió la existencia de una jerarquía de autoridad formal, en la que cada persona es controlada y supervisada por un superior. (Robbins S. P., 2014, pág. 34).

La organización mecanicista aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor eficiencia por medio de varias dimensiones básicas. (Chiavenato, 2009, pág. 101)

Se puede definir o identificar algunas características del modelo mecanicista.

- La filosofía de administración hace énfasis en criterios de desempeño como la eficiencia, la previsibilidad, la seguridad y la aversión al riesgo.

- Las reglas, las normas y los procedimientos están bien definidos y por escrito. La organización procura prever todas las posibilidades de comportamiento y someterlas a las normas.
- Las personas desempeñan tareas de corto alcance, al ocupar cargos con responsabilidades específicas y bien definidas. Las tareas son muy especializadas.
- Los criterios de departamentalización son homogéneos. La organización busca simetría y uniformidad en su organigrama.
- La autoridad está centralizada. El estilo de liderazgo es autocrático.
- La jerarquía es rígida.
- La fuente de autoridad es la posición de la persona en la estructura organizacional.

(Diaz Vial, 2014)

La estructura está formada para guiar a las personas a conductas esperadas se da por lo general en los puestos de alta gerencia. La estructura mecanicista se observa en las instituciones públicas, porque el modelo implementado es el burocrático el cual tiene un gran procedimiento para realizar la toma de decisiones.

Las organizaciones que siguen este modelo tienden a ser impersonales, rígidas, y a estar reglamentadas. La organización crece hacia arriba lo que significa que las personas que trabajan en la organización no conocen al resto de los colaboradores, sino que son conocidas por el puesto o cargo que ocupan dentro de la organización.

#### **6.2.2.2.2. Orgánico**

La organización orgánica es una estructura altamente adaptativa que es tan laxa y flexible como rígida y estable es la organización mecanicista. (Robbins S. P., 2014, pág. 34)

El diseño orgánico incluye muy pocas dimensiones básicas y se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas del entorno, lo cual favorece la eficacia del diseño

y permite que las personas tengan un enorme grado de libertad, descentraliza las decisiones, reduce drásticamente las jerarquías y propicia la delegación de autoridad y responsabilidad en las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 103)

Entre las características más destacadas tenemos:

- La filosofía de la administración hace énfasis en criterios de desempeño, como la eficacia, adaptabilidad, sensibilidad hacia la necesidad de cambios y propensión al riesgo.
- Existe una gran participación para definir los objetivos de la organización, incluyendo personas de todos los niveles organizacionales.
- La fuente de autoridad es la competencia. El estilo de liderazgo tiende a ser democrático.
- Hay un nivel reducido de especialización: las tareas tienen un amplio alcance y los cargos se definen en forma imprecisa. La capacidad de resolver problemas con autonomía e iniciativa es más importante que seguir reglas.
- Los criterios de departamentalización son heterogéneos. La organización puede usar tantos modelos como sean adecuados para sus distintas operaciones y misiones.

La jerarquía es imprecisa: las personas desempeñan el papel de jefe o de subordinado y la relación de mando puede invertirse dependiendo de la situación. (Díaz Vial, 2014)

El modelo orgánico se refiere a una estructura que permite que los colaboradores se adapten de manera ágil a los cambios que se han implementado por la alta jerarquía a través de la delegación de autoridad. En toda institución sin lugar a duda una decisión muy importante es el aplicar unos modelos de diseño organizacional que mejor se adapte a su naturaleza, giro o necesidades, actividad económica que de cierta manera ayuda a definir mejor su posición en el ambiente donde labora y su crecimiento económico, este tipo de estructura es aplicado por empresas de capital privado.

Tiene poca centralización, hecho que permite que la organización responda rápidamente a las cambiantes condiciones del ambiente o entorno.

### **6.2.3. Tipos de Organigramas**

Organigrama ilustra las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos". (Hitt Michael, 2006, pág. 230)

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí, de los departamentos tanto de forma horizontal como vertical a lo largo de las líneas de autoridad principales. Los organigramas pueden ser generales cuando se plasma la estructura general de la organización. (Franklin, 2009, pág. 129)

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación lineal de autoridad, supervisión y asesoría.

Cuando se analiza la idea sobre el diseño de un organigrama, es claro que se refiere a un esquema propiamente creado, en el cual se determinen los roles que deben ser cubiertos en la empresa u organización, los puestos de trabajo, las áreas, y en el cual se especifican las responsabilidades y tareas que deben ser realizadas por cada persona que conforma la compañía.

#### **6.2.3.1. Por su forma**

Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

##### **6.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical**

Se destaca el principio de jerarquía en la organización", tomando en cuenta este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama vertical representa

gráficamente una estructura de arriba hacia abajo en donde el máximo nivel jerárquico se encuentra en la parte superior y por ende los niveles más bajos se encuentran en la parte inferior. (Díaz Vial, 2014, pág. 88)

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. (Franklin, 2009, pág. 249)

El organigrama de forma vertical es un organigrama clásico, se puede afirmar uno de los más utilizados en las empresas, simplemente porque representa claramente la estructura jerárquica de una manera sencilla y fácil de comprender.

Con este organigrama se dan las líneas claras de gestión porque los gerentes controlan de más cerca a sus equipos y también hay mayor especialización en la toma de decisiones por lo que hay una mayor sensación de control.

#### **6.2.3.1.2. Organigrama horizontal**

Define el organigrama horizontal es el que “se representa de izquierda a derecha”, interpretando este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama horizontal es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización que refleja en forma esquemática la posición de las aéreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (Carrasco Fernández, 2013, pág. 6)

La importancia de esta clase de organigrama al momento de plantear una reorganización basada en un estudio de esta se puede determinar que los empleados pueden lograr un mayor desempeño laboral debido a su libertad y autonomía con el objetivo de brindarle confianza y a su vez transmitirle liderazgo al momento que realice

sus funciones para que así conduzca a obtener un mayor nivel de cooperación en toda la empresa u organización. (Carrasco Fernández, 2013, pág. 17)

Define el organigrama horizontal es el que se representa de izquierda a derecha, interpretando este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama horizontal es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización que refleja en forma esquemática la posición de las aéreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (Escudero, 2011, pág. 6)

Representa las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al titular al extremo izquierdo, en este tipo de estructura los colaboradores se sienten con mayor libertad en su desempeño, se les brinda una mayor confianza con el liderazgo que se ejerce en la empresa, por lo tanto, hay una mejor comunicación.

En este organigrama se da la autonomía de los empleados, la facilidad para coordinar esfuerzos y la comunicación que se establece entre ellos. Alguno de los inconvenientes que se pueda presentar para el cumplimiento de este sería la falta de un liderazgo claro y la dificultad para depurar responsabilidades.

#### **6.2.3.1.3. Organigrama mixto**

Organigrama mixto es la “combinación de los organigramas verticales y horizontales” esto definición se basa en que este tipo de organigrama se lo utiliza más para empresas grandes es decir las que tiene un alto volumen de puestos de trabajo y esto permite asegurar en la práctica un orden jerárquico y a su vez un control estricto de la misma. (Carrasco Fernández, 2013, pág. 21)

El organigrama mixto refleja una estructura organizacional un poco más compleja, por lo que es utilizado por empresas grandes, donde tienen múltiples departamentos y áreas de trabajo complejas con un grado de especialización alto.

Este organigrama es utilizado por grandes empresas y aunque su diseño es complicado al final simplifica mucho la relación entre la jerarquía y las funciones. Algo muy importante que permite es la flexibilidad que da que los equipos puedan decisiones por si mismos.

#### **6.2.4. Herramientas organizacionales**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Fincowsky, 2009, pág. 245)

Los manuales son unas de las herramientas que se aplican en las organizaciones para describir los procesos y tareas, al igual que medidas correctivas ante determinadas situaciones que se presenten, los manuales representan una descripción detallada sobre las funciones y tareas que se van a desempeñar dentro de las empresas, son instrumentos de inducción al personal que labora dentro.

Las herramientas organizacionales son de vital importancia ya que indican el rumbo que como personas o profesionistas se debe tomar al establecer de manera organizada los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos antes propuestos.

##### **6.2.4.1. Manual de organización**

Los manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, Estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la

descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización. (Fincowsky, 2009, pág. 245)

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin, 2009, pág. 244)

**El Manual de Organización es un instrumento administrativo que permite detallar de manera general la estructura de la organización, describe los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y relaciones de trabajo de los órganos de la Empresa.**

El manual de la organización es un instrumento esencial que deben de tener, para poder trabajar de manera ordenada y diseñar los puestos, objetivos y jerarquía que rigen a cualquier organización para obtener mejores resultados porque refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades.

#### **6.2.4.2. Manual de procesos**

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las

actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad” (Fincowsky, 2009, pág. 246)

El manual administrativo de procesos es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, describen las actividades que debe seguir el personal en la realización de las funciones, también incluye la descripción de los puestos de trabajo y áreas que intervienen, indicando su responsabilidad y participación, generalmente contienen información muy útil que aporta para el adecuado desarrollo de las actividades como los documentos, formularios, gráficos de los equipos o maquinarias que se utilizarán, canales de comunicación y coordinación.

El manual de procesos su redacción es simple, corta, clara, concisa, precisa, fluida y sobre todo comprensible; al igual debe ser revisado y actualizado, por el mismo funcionario que lleva acabo los procedimientos y algo fundamental es que pueden servir de prueba en lo penal, administrativo, penal y laboral.

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO

El nivel de estudio es descriptivo dado que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población, busca especificar las propiedades, características, los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014).

La investigación descriptiva permite describir de modo sistemático, las características de una población, situación o área de interés, busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; las descripciones se hacen por encuestas.

El nivel de profundidad de la investigación es descriptivo, puesto que especifican las variables de estudio que son: Generalidades de la empresa y diseño organizacional, obteniéndose mediante la aplicación de encuestas dirigidas a colaboradores que laboran en la misma, de igual forma se puede describir, tabular información, realizar gráficas e interpretar resultado

Según su enfoque filosófico esta investigación es cuantitativa con elementos cualitativos. El enfoque cuantitativo, Establece que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (Hernández Sampieri R. , 2010, pág. 125)

Manifiesta que, en una investigación cuantitativa, se realiza una recolección, y análisis de datos en base a la numeración, con el fin de describir y relacionar variables obtenidas en una muestra, y que con los resultados se pueda hacer inferencia a una población.

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que se utilizó instrumentos como las encuestas, aplicada a los colaboradores para una recopilación de datos y luego procesar la información numérica a través de datos estadísticos en

el programa de Excel, con la intención de presentarlos en gráficos y en términos porcentuales, que miden los diferentes indicadores en el análisis y discusión de resultados, generando nuevos conocimientos que contribuyan a estudiar las teorías de la variable diseño Organizacional de la empresa Comercial Punto Andino.

### **Con elementos cualitativos**

Señala que la investigación cualitativa es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. (Ortez, 2000)

La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. (Ruiz Olabuénaga, 2012, pág. 23)

**Indica que la investigación cualitativa, tiene por objetivo descubrir cualidades como le sea posible, con el fin de explicar las razones de los diferentes aspectos y comportamientos de un fenómeno dado.**

En la presente investigación se utiliza el enfoque cualitativo, ya que se analiza los datos de la entrevista aplicada al gerente y guía de observación, realizada por los investigadores con respecto al diseño organizacional que se implementa dentro de la empresa Comercial punto Andino, los cuales sirven para complementar el análisis del enfoque cuantitativo y de esta misma manera fortaleciendo lo investigado sobre dicho tema Diseño organizacional.

De corte transversal ya que los datos se extraerán una sola vez en un momento dado. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 112)

Respecto al tiempo de estudio es retrospectivo de corte transversal, ya que los hechos a investigar ocurrieron en el pasado y las variables se estudiaron simultáneamente en un momento determinado en relación con la forma en que se dieron los hechos.

### **Según el Diseño**

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee y lo clasifica en experimental y no experimental. El diseño

señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio. (Hernández Sampieri R. F., 2007, pág. 155)

En esta investigación se aplicó el diseño no experimental, el cuál para Hernández Sampieri (2007) es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. De corte transversal ya que los datos se extraerán una sola vez en un momento dado.

Este diseño no experimental fue el más apropiado, debido a que no se manipularon las variables de estudio, porque son fenómenos que ya sucedieron y se buscó hacer un análisis de del diseño organizacional implementado en la empresa Comercial Punto Andino, en base a las respuestas de las encuestas aplicadas a los colaboradores.

Según lo anterior el corte transversal, ya que la investigación se llevó a cabo en un período determinado, específicamente en el primer semestre del año 2022 en el municipio de Sébaco, departamento de Matagalpa, es decir en un tiempo único, con el propósito explicar todo referente al diseño organizacional de la empresa comercial Punto Andino.

## **Universo y Muestra**

### **Universo:**

El universo se define como: “La totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas” (Ortez, 2000, pág. 88).

La población es el conjunto de todos los posibles individuos, personas objetos o mediciones de interés. (Bernal C. , 2010, pág. 160)

Es decir que el conjunto total de elementos que constituyen el área de interés de esta investigación son todos los colaboradores de la empresa, por tener características muy particulares es necesario establecer una población en particular.

## **Muestra**

La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández Sampieri R. , 2010, pág. 116).

Es decir que la población se seleccionó de forma tal que se pueda identificar elementos de interés para el estudio, lo que lleva a compartir la teoría de Mason (2006) muestra es una parte, o parte de una población de interés.

En esta investigación la muestra es de 40 colaboradores, ya que se está utilizando el método por conveniencia o no probabilístico y para la selección de este método se utilizan los siguientes parámetros.

- Colaboradores permanentes con más de 9 meses de estar laborando.
- Horarios de trabajos de lunes a domingo de 8:00am a 3:00pm y el segundo turno de 2:00pm -8:00 pm.
- Todas las áreas administrativas y operativas.
- Se aplicó la encuesta a las 2 - 4 de la tarde, siendo el tiempo donde se encuentran todos los colaboradores por ser cambio de turno y según el gerente es la hora donde hay menos movimiento en las ventas.
- Tiempo en que la visita de clientes dentro del establecimiento es menor.

## **Tipo de muestreo**

### **- No Probabilístico:**

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, ya que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la selección intencional y a conveniencia del investigador para garantizar la cientificidad de la investigación, lo cual es confirmado por el criterio de Sequeira Calero & Cruz Picón (1994) quienes manifiestan que “el investigador define los criterios o condiciones que debe cumplir cualquier elemento para que sea parte de la muestra”

Por la naturaleza de esta investigación, es el método más idóneo, ya que el estudio se enfoca en una variable bien específica como es el diseño organizacional implementado por comercial "Punto Andino, y es necesario tomar a todos los sujetos que integran esa variable en el período establecido.

Por consiguiente, se extrae como muestra a los colaboradores que laboran en comercial Punto Andino con más de 9 meses de estar laborando, horarios de trabajos de lunes a domingo de 8:00am a 3:00pm y de 2:00pm – 8:00 pm, todas las áreas administrativas y operativas. Se aplicó la encuesta a las 2:00pm-4:00pm de la tarde, siendo el tiempo donde se encuentran todos los colaboradores por ser cambio de turno y según el gerente es la hora donde hay menos movimiento en las ventas, Tiempo en que la visita de clientes dentro del establecimiento es menor.

Cabe señalar que este grupo de personas presenta todas las características similares y No se aplica ninguna fórmula estadística, debido a que se establece a conveniencia del estudio.

#### - **Método**

Es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación. (Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 198)

De acuerdo, con este concepto se puede asegurar que las operaciones de esta investigación están dadas en función del método científico.

En la investigación, se utilizan los diferentes tipos de métodos que definen el modelo de la investigación tales como: métodos científicos, empíricos, deductivos e inductivos, así mismo como las diferentes técnicas de recolección de datos como son las encuestas, entrevistas y guía de observación; todos estos procedimientos ayudan a encontrar y demostrar la veracidad según los resultados obtenidos.

El método deductivo o de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de

comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal C. , 2010, pág. 56)

Este método parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo o deducirlo a casos individuales, aplicando las reglas de la lógica y así comprobar su validez, obteniendo conclusiones verdaderas.

Se aplicó este método deductivo en esta investigación “Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino de Sébaco del departamento de Matagalpa”, ya que la variable Diseño Organizacional, se dividió en subvariables y en instrumentos, lo cual permite obtener conclusiones específicas de cada elemento que compone la variable sujeta a estudio.

El método inductivo consiste en la generalización de hechos, practicas, situaciones y costumbres observadas a partir de los casos particulares. Tiene la ventaja de impulsar al sujeto investigado, o investigador y ponerlo en contacto con el sujeto u objeto de investigación. El camino va de la pluralidad de objetivos a la unidad de conceptos. (Tena Suck, 1995, pág. 29) . Cita a (Gortari, 1981)

Este método en la investigación suele basarse a la observación y en la experimentación de hechos, para así lograr conocer, el comportamiento de las variables en estudio y de esta forma poder llegar a una conclusión.

Este método se implementó para obtener información clara y precisa de la empresa Comercial punto Andino, basándose en datos históricos, que permitió desarrollar el desenlace de la investigación, que en su momento determinara la propuesta de la empresa, ya que es un método de relación causa y efecto, para la obtención de excelentes resultados sobre cómo se ejecuta el Diseño Organizacional en todas las áreas que conforman el Comercial punto Andino

Este método inductivo permite a la investigación “Diseño Organizacional en la empresa Comercial Punto Andino” analizar cada indicador estudiado, mediante los datos obtenidos por medio de los instrumentos, llegando a una conclusión general con respecto al diseño organizacional.

El método sintético consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlo en su totalidad. (Bernal Torres, 2010, pág. 56)

Con el método sintético todos los elementos aislados se reúnen y se concretan mediante una reducción, para lograr obtener el mejor conocimiento en la investigación.

El método sintético es un proceso de razonamiento, que tiende a sintetizar temas ya clasificados, realizando una conclusión concreta para no saturarse de información, reduciendo a una idea principal, en este caso todos los elementos o hallazgos encontrados en la investigación, lo cual conlleva a dar un dictamen de la situación que se encuentra en la empresa Comercial Punto Andino. Así mismo, en la investigación se maneja información que parte del análisis y razonamiento, lo que permite estudiar con profundidad la variable diseño organizacional.

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

El método científico, es un proceso el cual permite llegar a un conocimiento científico a través de la comprobación empírica y que pueda ser considerado válido desde el punto de vista de la ciencia.

Los métodos teóricos cumplen un papel de gran importancia, puesto que permite la interpretación conceptual de los logros empíricos encontrados. Es necesario este método porque se contrastó el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas y cierta información que se puede encontrar en Internet. (Díaz Narváez, 2009., pág. 138)

Las fuentes secundarias constituyen la investigación del problema determinado, mediante la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas, tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

En lo que se refiere al diseño organizacional de las empresas, existe una gran cantidad de información secundaria, que se aprovechó para responder a las condiciones encontradas en el ambiente sobre la incidencia de esta variable en el

diseño organizacional de comercial Punto Andino, esta información se localizó en la página de la red social de la empresa y también los libros dando pauta de primera instancia a la investigación.

## **Plan de Análisis de Resultados**

### **Análisis estadístico**

“La Estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numérico, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva” (Mason, 2006, pág. 5)

Por lo tanto, la estadística es la ciencia que se encarga de recolectar datos de una población o muestra. Los datos son generalmente imperfectos en el sentido que aun cuando posean información útil no nos cuentan la historia completa. Es necesario contar con métodos que nos permitan comprender mejor las situaciones.

Toda investigación debe cumplir con las reglas que se utilizan en cada uno de los métodos, la investigación consigue la triangulación de los datos para su validez, es por ello, que se utilizan las encuestas, entrevistas, y guía de observación, los que a continuación se describen con mayor profundidad.

La Entrevista:

“Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Ortez, 2000, pág. 99)

Se garantiza recopilar información cualitativa a través de la encuesta (ver anexo 3) sobre los indicadores de estudio, de forma tal que dignifican los resultados de la investigación.

Se aplicó entrevista (Ver anexo N.º 2) a la gerente del comercial, también se utilizando cuestionario de preguntas abiertas. El procedimiento de la aplicación fue personal entre el investigador y el entrevistado. Brindando una gran cantidad de información sobre el comportamiento de los indicadores de las variables de esta investigación.

La encuesta: se define como el “Procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es mediante la interrogación escrita” (Ortez, 2000, pág. 101)

Es decir que representa una técnica de investigación que permite conocer información de un hecho en particular a través de las opiniones que ayudan a comprender los hechos.

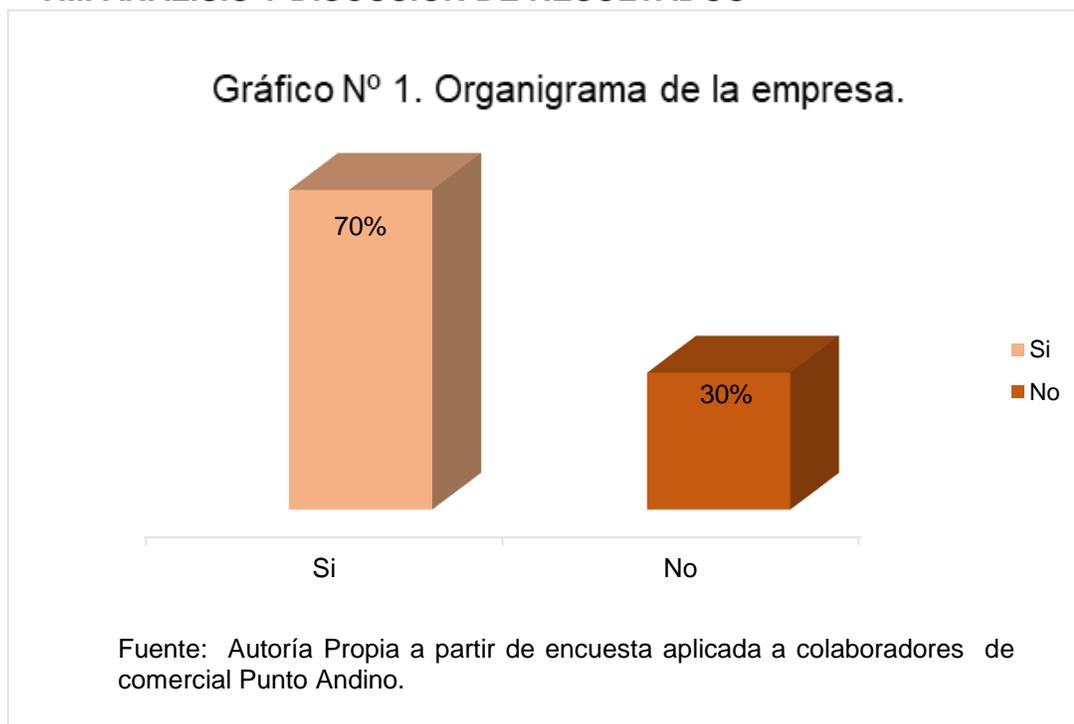
Para esta investigación se aplicaron encuestas (ver anexo 3) a 40 colaboradores Comercial Punto Andino del departamento de Matagalpa, el número se refleja a través de la aplicación del método por conveniencia donde se describieron los criterios de selección de la muestra.

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

El método de observación directa (Anexo N.º 4) es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto, de lo contrario, los datos que se obtengan no van a ser válidos para el análisis de este.

En esta investigación se aplicó el instrumento de observación directa, ya que se elaboró una guía de observación, para obtener información del diseño organizacional de Comercial Punto Andino, este instrumento fue elaborado por parte de los investigadores con el objetivo de complementar y triangular la información recolectada por medio de la entrevista y encuesta.

## VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS



En el gráfico 1, el 70% de los colaboradores afirmaron que si conocen el organigrama de la empresa y el 30% expresaron que no.

En la entrevista realizada al gerente de Comercial Punto Andino, expresa que la empresa tiene definida la estructura organizacional, a la vista del personal para que puedan identificar las líneas de mando en las diferentes áreas que componen al comercial, y puedan acudir a las personas que están a cargo de los departamentos cuando tengan situaciones que no pueden resolver.

Se logró observar que Comercial Punto Andino, tiene definida la estructura organizacional, la que permite la efectiva toma de decisiones, al mismo tiempo a trabajar de manera ordenada en los objetivos y planes de trabajo propuestos como un equipo de trabajo para seguir obteniendo resultados óptimos dentro de la misma. (ver anexo 5)

Es de suma importancia que Comercial Punto Andino, pueda mostrar a sus colaboradores en un área visible el organigrama de la empresa para que puedan identificar la estructura jerárquica de forma clara, objetiva y directa y de fácil comprensión.

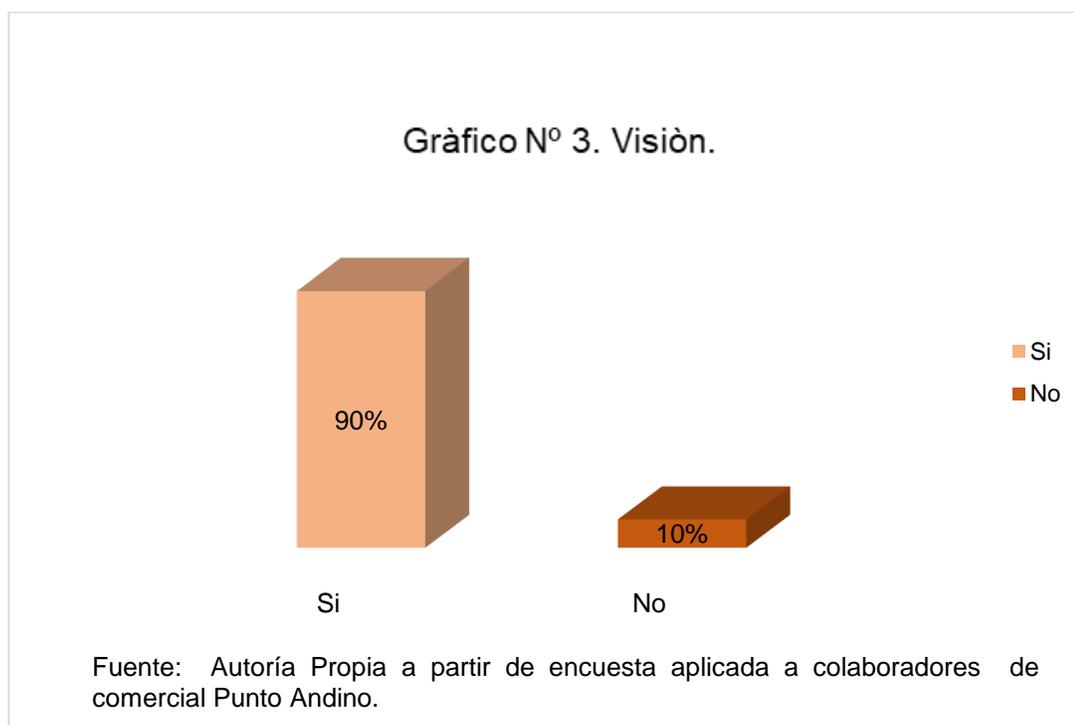


Como se puede apreciar en el gráfico 2, el 90% de los colaboradores conocen la misión de la empresa y el 10% expresa no conocerla. En la entrevista realizada al gerente de Comercial Punto Andino expresa, que la empresa tiene bien definida la misión que rige a la empresa y que la mayoría de sus colaboradores la conocen.

Por consiguiente, se logra observar que el Comercial Punto Andino, tiene definida la misión con la limitante que no la tienen exhibida en un área de trabajo, donde la mayoría de los colaboradores la puedan apreciar y familiarizarse con esta, sino que está plasmada en el manual de la organización. (Anexo 6)

Los colaboradores y clientes de Comercial Punto Andino deben conocer la Misión, ya que es la base de los objetivos de la empresa y que están estrechamente

vinculados a una excelente productividad, por lo que sería conveniente plasmarla en un área visible a la vista de colaboradores y clientes.

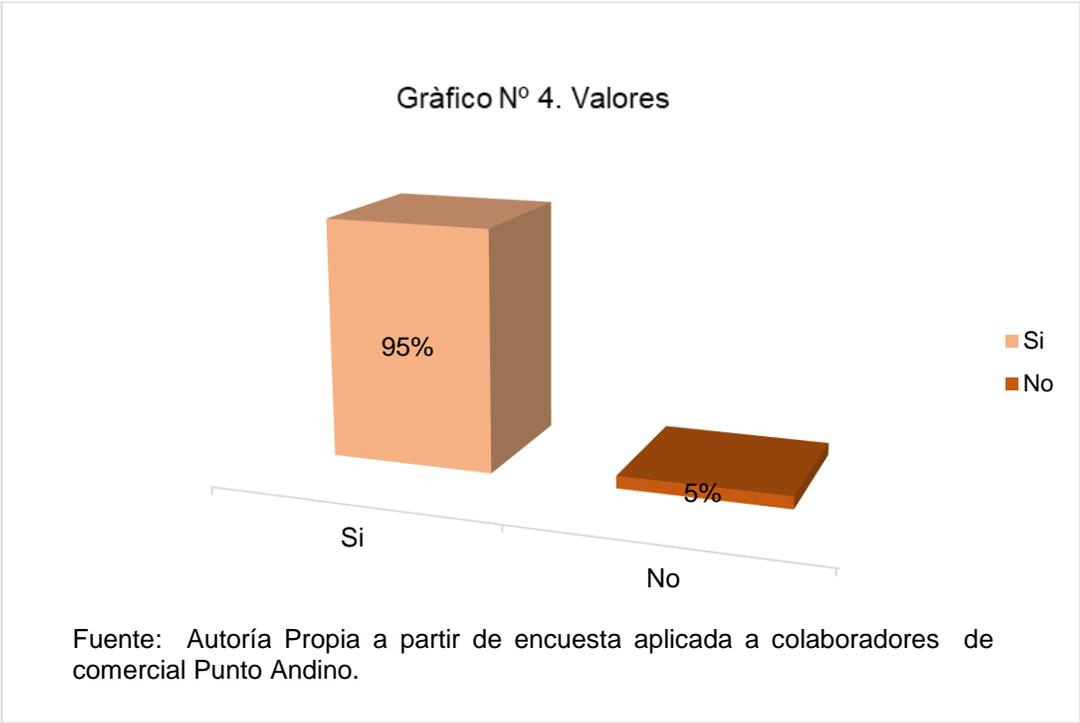


En el gráfico 3, se observa que el 90% de los colaboradores conocen la visión de la empresa y el 10% expresa no conocerla.

En la entrevista realizada al gerente de Comercial Punto Andino expresa, que la empresa tiene bien definida la visión que rige a la empresa.

Por consiguiente, se logró observar que Comercial Punto Andino, tiene definida la visión con la limitante, que no la tiene exhibida en un área de trabajo donde la mayoría de los colaboradores y clientes la puedan apreciar sino en el manual de la organización; también se verificó que esta información no está plasmada en algún sitio web o red social. (anexo 7)

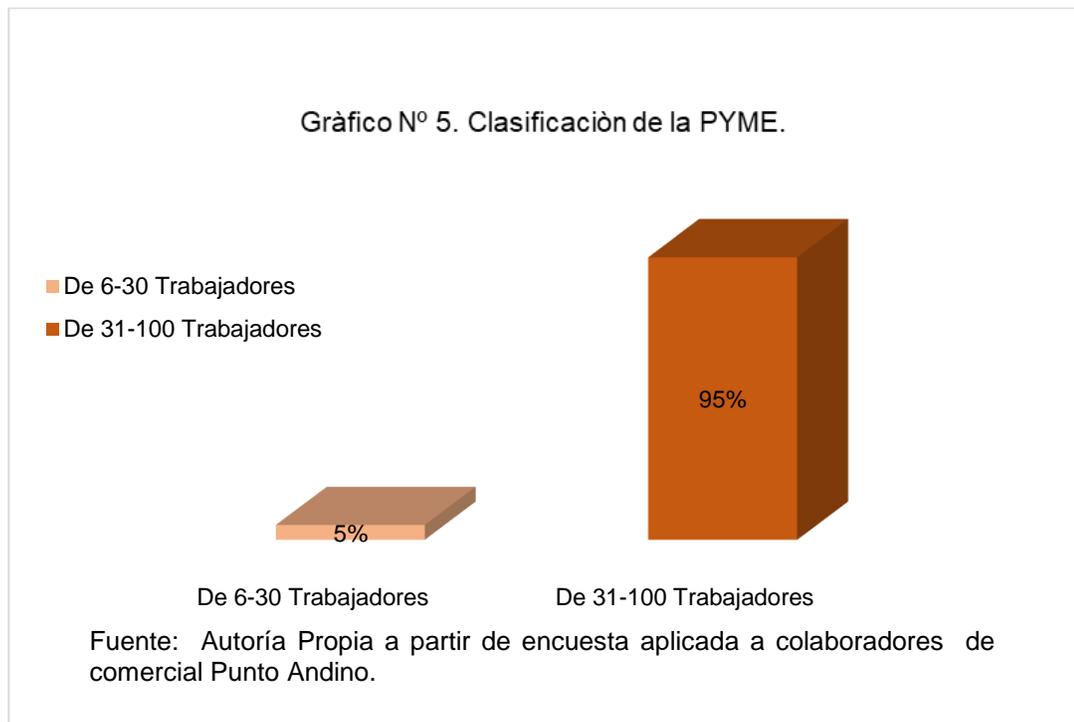
La empresa Comercial Punto Andino, tiene presente que la Visión es la forma de comunicar el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado por la empresa proporciona la motivación y el entusiasmo para mirar hacia el futuro.



Como se puede observar en el gráfico No. 4, el 95% de los colaboradores han expresado que conocen los valores que rigen a la Organización y un 5% no conocerlos. En entrevista aplicada al gerente, manifiesta que los valores los tienen bien identificados y definidos a nivel empresarial, pero los tienen plasmados en el manual de la organización no a la vista de los demás.

Se logró identificar que Comercial Punto Andino, si tienen bien definidos los valores y que los colaboradores, se sienten muy identificados con cada uno de estos.

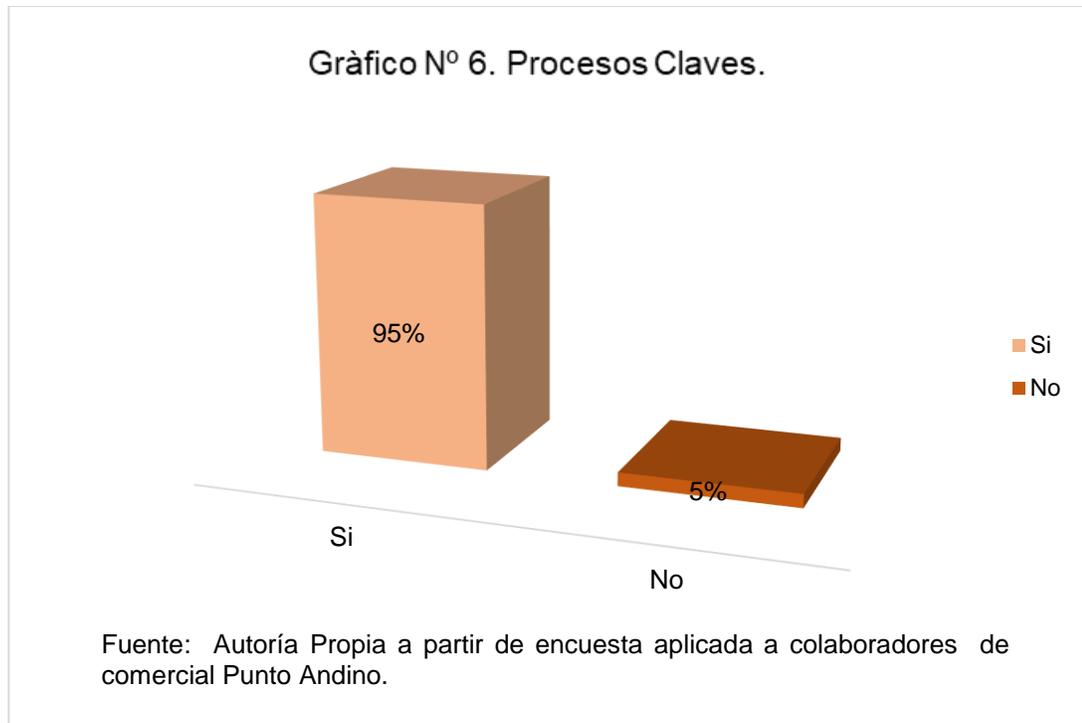
Para Comercial Punto Andino, tener definido sus valores es la carta de presentación ante la sociedad en la cual sus miembros logran identificarse con cada uno de ellos y se sienten motivados por formar parte de la esta.



En el gráfico No. 5, arriba descrito, 95% considera que actualmente la empresa cuenta con personal de más de 30 y el 5% de los colaboradores de la empresa, manifiestan que cuenta con menos de 30 personas.

En entrevista aplicada al gerente de Comercial Punto Andino y a algunos colaboradores quienes se desempeñan en las diferentes áreas de trabajo que componen dicha empresa, los cuales ejercen funciones importantes y claves para obtener buenos resultados.

Se logró identificar que Comercial Punto Andino se logra clasificar como una mediana empresa, de acuerdo con las características descrita que debe tener una PYMES en Nicaragua.

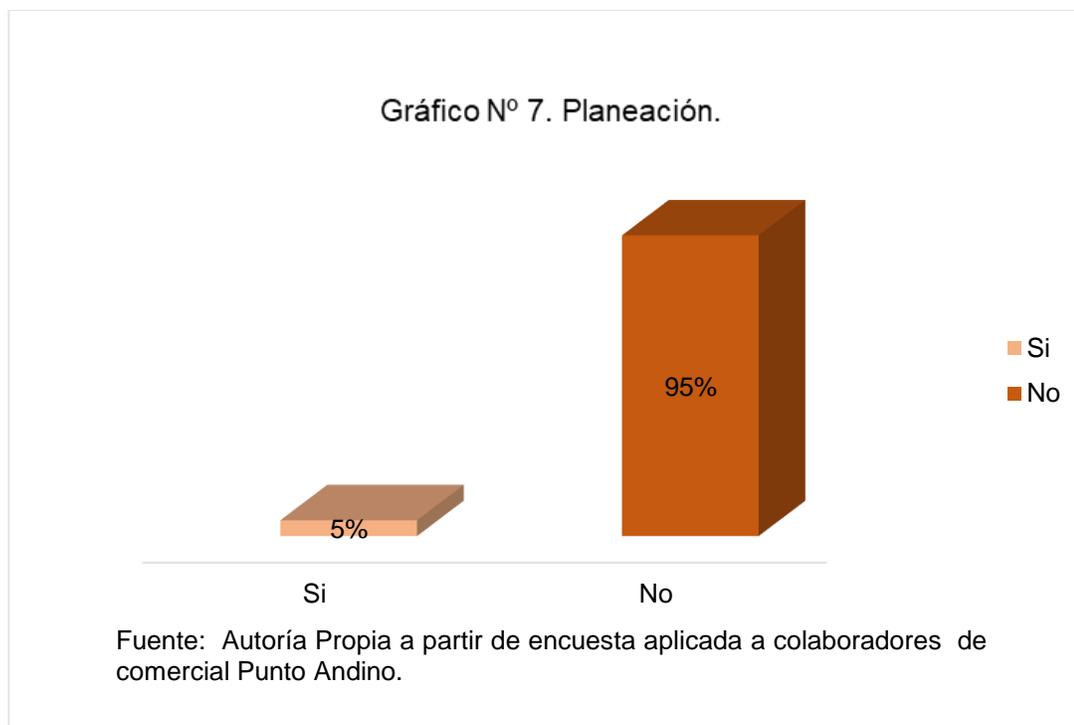


Según el gráfico No. 6, el 95 % de los colaboradores de la empresa Comercial Punto Andino, si conocen los procesos claves y el 5 % no los conocen.

En entrevista aplicada al gerente del Comercial Punto Andino, manifiesta que la empresa si da a conocer a sus colaboradores los procesos claves que se realizan dentro de la empresa, lo que permite que cada uno puedan lograr sus metas y objetivo de manera eficiente en los puestos asignados.

Se logró identificar que Comercial Punto Andino, tienen definido sus procesos claves y se les da a conocer a sus colaboradores cuando son contratados, para que estén informados de sus funciones a desempeñar.

Al implementar procesos claves en Comercial Punto Andino, permite mejorar la calidad del servicio que se ofertan a los clientes que visitan las instalaciones en la ciudad de Sébaco.



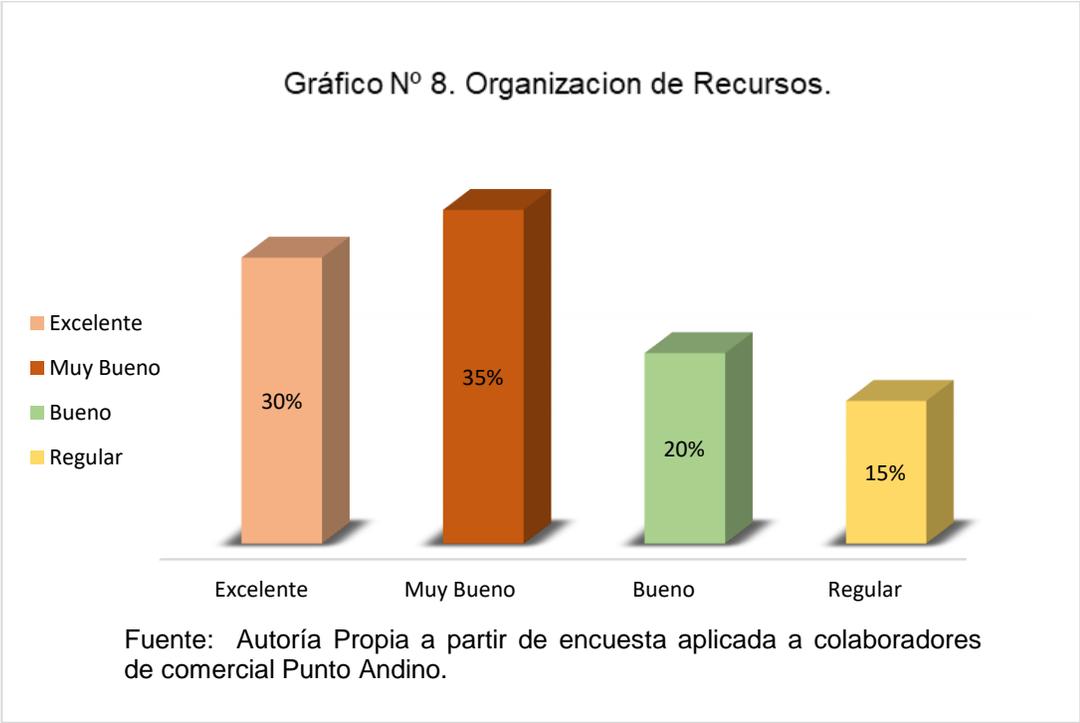
En el gráfico No. 7, el 95% manifiesta que no participan en la elaboración de planes y el 5 % de colaboradores que sí.

En entrevista aplicada al gerente de la empresa Comercial Punto Andino manifiesta, que los tipos de planes que tiene la empresa son a corto, mediano y largo plazo, los que son realizados por el propietario y el gerente de la empresa y solo se solicita alguna colaboración al personal que tenga cargos claves y que son de mucha confianza y de tiempo de permanencia en la organización.

Asimismo, se logró identificar por medio de guía de observación, que el Comercial Punto Andino tiene diseñado planes a corto, mediano y largo plazo, ya que nos mostraron sus documentos donde se encuentra plasmada la información que solo maneja el gerente y que son evaluado cada mes para ver su avance en el tiempo.

La planificación para Comercial Punto Andino es de gran trascendencia ya que es un proceso que involucra delegar funciones al personal de cada área y confiar que su desempeño es el mejor, es gracias a la planificación que se determinará la

segmentación de clientes, las condiciones en el mercado y la oferta de productos o servicios más aconsejables para la empresa; también es necesario señalar que la planificación permite tener un mejor enfoque de los mercados, clientes e identificar las oportunidades de crecimiento que se tiene.

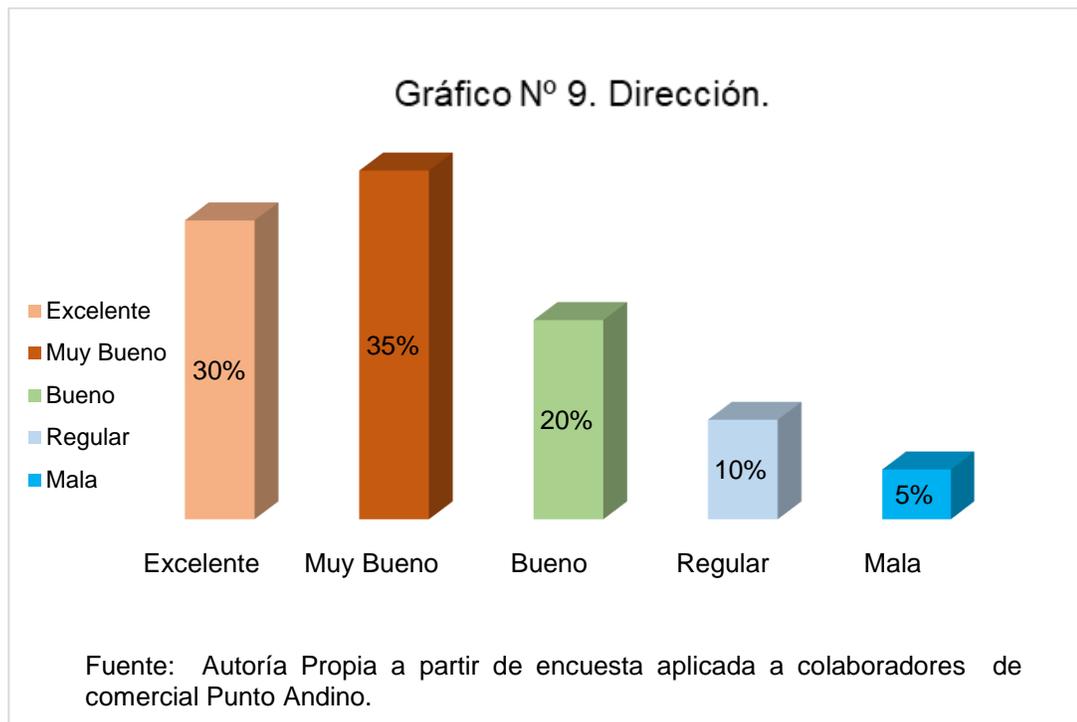


El gráfico No. 8, el 35% manifiestan que es muy buena la organización de sus recursos, 30% excelente, 20% buena y el 15% regular.

En entrevista aplicada al gerente de Comercial Punto Andino, manifiesta que la organización de Recursos en la empresa, tanto humano como financiero lo hacen con los encargados de los departamentos involucrados, por poseer experiencia en las actividades a desarrollar, nos manifiesta que para ellos este aspecto es clave, ya que la gestión del personal y las decisiones que se toman desde este departamento tienen un gran impacto sobre el funcionamiento de la empresa.

En observación directa se determinó que la empresa está debidamente organizada por áreas, funciones y operaciones que realizan dentro de la misma.

Para Comercial Punto Andino, los recursos materiales y humanos constituyen uno de los recursos más relevantes de su empresa, debido a que son los medios principales que hacen posible la realización de sus actividades económicas y crecer para posicionarse mejor en el mercado.

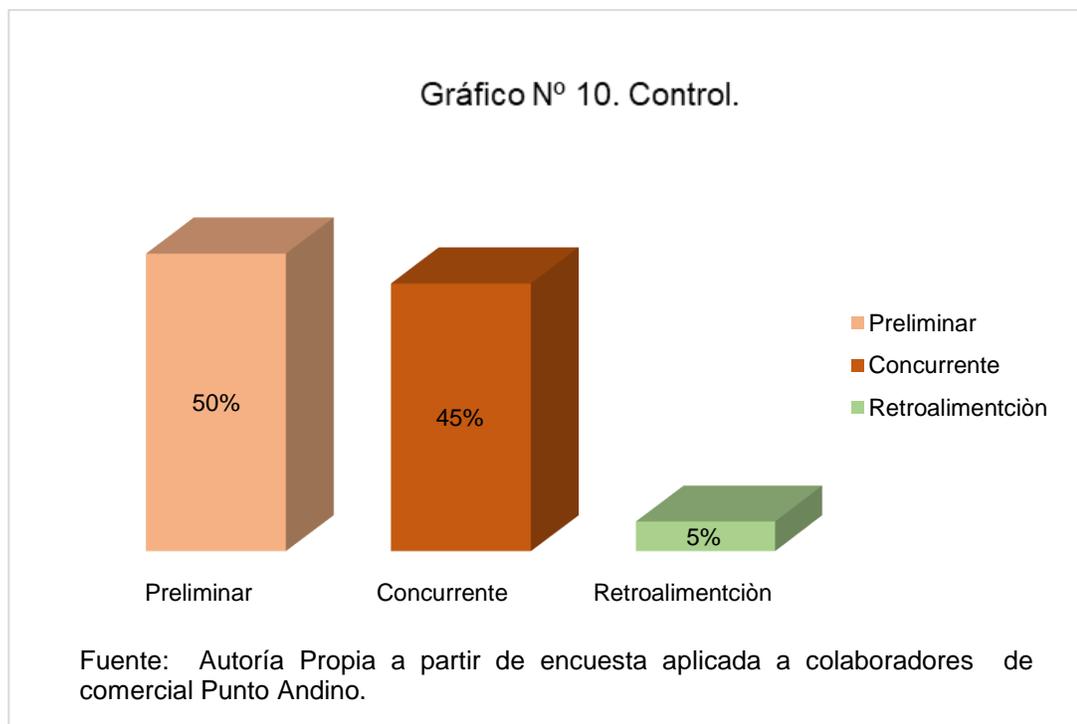


En el gráfico No. 9, el 35% de los colaboradores manifiestan que la dirección es muy buena, 30% excelente, 20% de Bueno, el 10 % de regular y el 5% de mala.

En entrevista aplicada al gerente de la empresa manifestó que para ellos relación con los colaboradores incluye interacciones entre los miembros internos de las organizaciones y el entorno externo como clientes actuales y potenciales, y con otras organizaciones, como proveedores siendo todos los ámbitos muy importantes para lograr un buen desempeño.

En observación directa se pudo determinar que en la relación con el jefe y subordinado se da muy bien, lo que es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa.

Para comercial Punto Andino modernas condiciones que se están dando en el actual entorno de trabajo con la intensa división y distribución de funciones que se dan a diario hacen de la cooperación y ayuda recíprocas una necesidad absoluta con lo cual no sólo se facilita la labor a los individuos, sino que se reanima el sentimiento de pertenencia a la organización y tener un buen clima laboral.

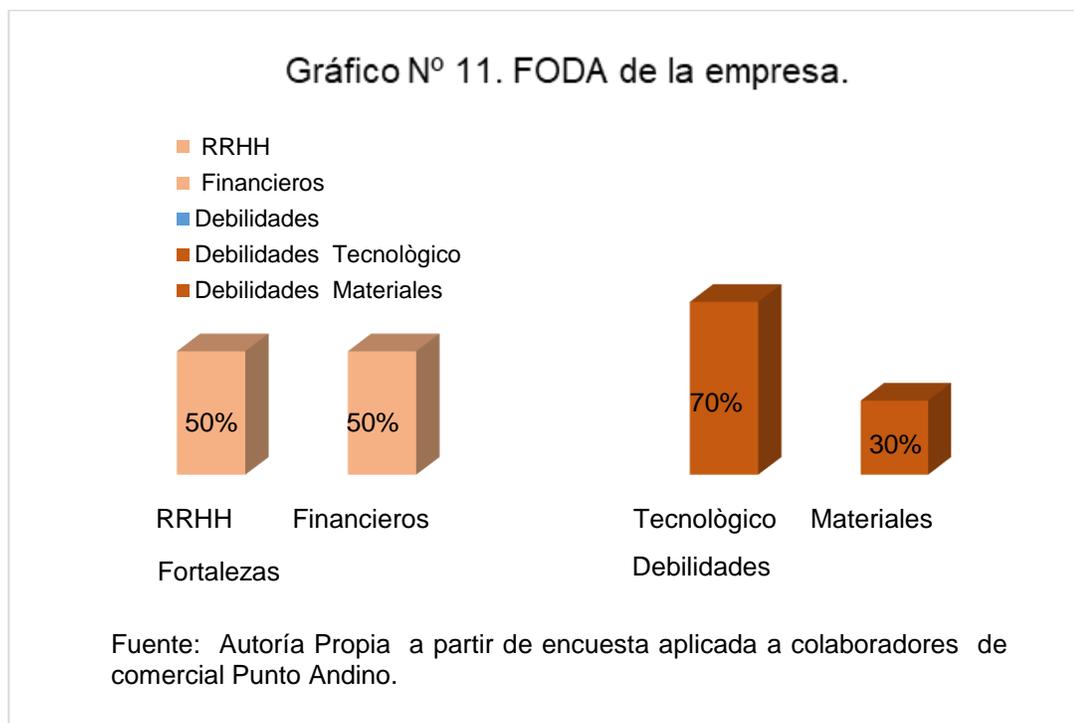


En el gráfico 10, el 50 % de los colaboradores manifestaron que el control aplicado es preliminar, el 45% de concurrente y el 5% retroalimentación.

En entrevista aplicada a gerente de comercial Punto Andino sobre el control aplicado dentro de la empresa, manifestó que es una cierta combinación del control preliminar, concurrente y retroalimentación, ya que el preliminar permitió el diseño de políticas y procedimientos, el concurrente permite la supervisión directa y la retroalimentación se lleva a cabo para corregir los errores que se presentan y poder darles solución durante los procesos.

Se pudo observar las distintas etapas que se aplican del control, ya que permite obtener información acerca del desempeño de los colaboradores y las medidas correctivas que se pueden aplicar cuando se han generado problemas.

Comercial Punto Andino debe seguir aplicando estos controles ya que, por medio de ellos, les permitirá crecer aún más y han aplicado un buen diseño organizacional adecuado a sus funciones.



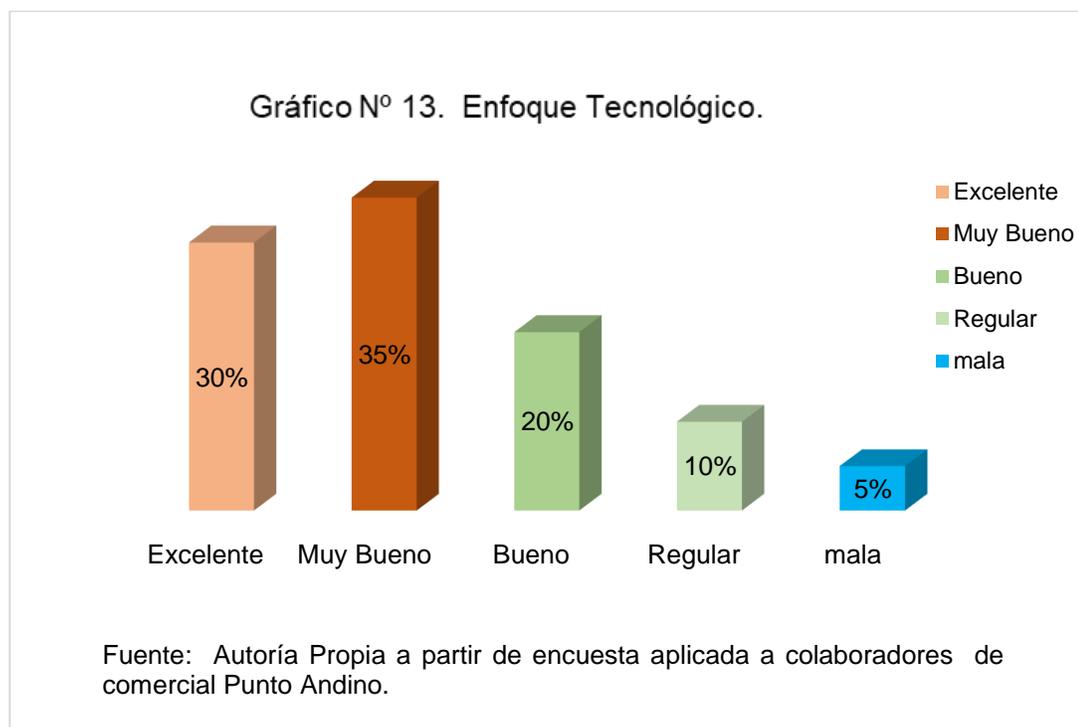
En el gráfico N° 11, el 50% de los colaboradores de la empresa consideran como fortalezas los recursos financieros, el 50% los recursos humanos, el 70% como debilidades en recursos tecnológicos y el 30% en recursos materiales dentro de la organización.

En entrevista aplicada a gerente de Comercial Punto Andino, manifiesta que las fortalezas que tienen como empresa están los recursos financieros y los recursos humanos, siendo considerados ambos como la principal herramienta que permite a la empresa a posicionarse de una manera exitosa en el mercado de la ciudad de Sèbaco, porque el recurso humano aporta conocimiento en la atención al cliente y el

recurso financiero permite la adquisición de bienes y servicios que se ofrecen a los consumidores que visitan las instalaciones de la empresa, en cuanto a la debilidad que están mostrando actualmente es en la tecnología aplicada en la parte de las bodegas en sus inventarios, porque no cuentan aún con un buen sistema que les permita estar pendiente en la fecha de caducidad de productos como leche, papel higiénico y otros de consumo masivo , porque aún están en la adquisición de sistemas de cámaras en sus bodegas por lo que han reportado elevadas pérdidas en cuanto a la falta de implementación de tecnología de punta que les ayude a resolver dicha situación.

En las oportunidades y amenazas el gerente considera; las principales oportunidades que ofrecen una gran gama de productos de diferentes marcas a precios accesibles al por mayor y detalle, atención a nuevos mercados, adquirir nuevas tecnologías para ofertar otros servicios y las principales amenazas políticas, sociales, situación económica, la pandemia de Covid19, competidores.

Comercial Punto Andino aplica el FODA de manera periódica y la utiliza como herramienta estratégica.

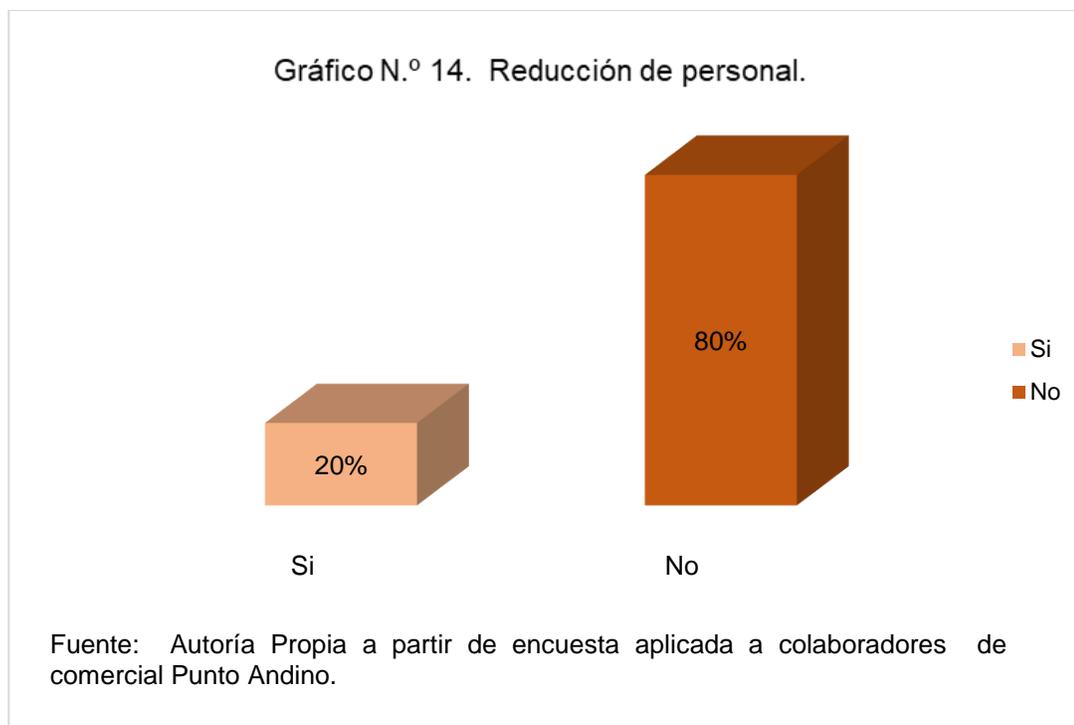


En el gráfico N°.13, el 35% de los colaboradores manifestó que la tecnología aplicada por la empresa es muy buena, el 30 % que excelente, el 20% bueno, el 10% regular y el 5% es mala.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que la organización si aplica tecnología a todos los procesos que lleva a cabo, lo que ha permitido trabajar de manera ordenada y tener un crecimiento positivo en el último año por que han agilizados muchos procesos desde facturación, ventas, recursos humanos, todos; pero aun muestran un poco de debilidad en el sistema de inventario referente a almacenamiento en tres bodegas, en cuanto a la fechas de caducidad de ciertos productos de consumo que están generando muchas pérdidas y que aún están en el periodo de consulta y cotización de cuál es el programa más idóneo que estime este tipo de necesidades de la empresa , ya que están cansado de tantas perdidas.

En Comercial Punto Andino, se verificó a través de observación la aplicación de tecnología en todos los procesos que llevan a cabo desde la contabilidad, comunicación, facturación, ventas y lo que único que necesita actualizar es el uso de redes, la página web de la empresa donde contenga información de la empresa completa para los clientes que deseen visitarles y su portafolio de productos, marcas y servicios.

Comercial Punto Andino es una empresa que está iniciando la aplicación de tecnología en sus procesos lo que permite brindar un buen servicio a los clientes que visiten sus instalaciones, también a los proveedores y colaboradores.



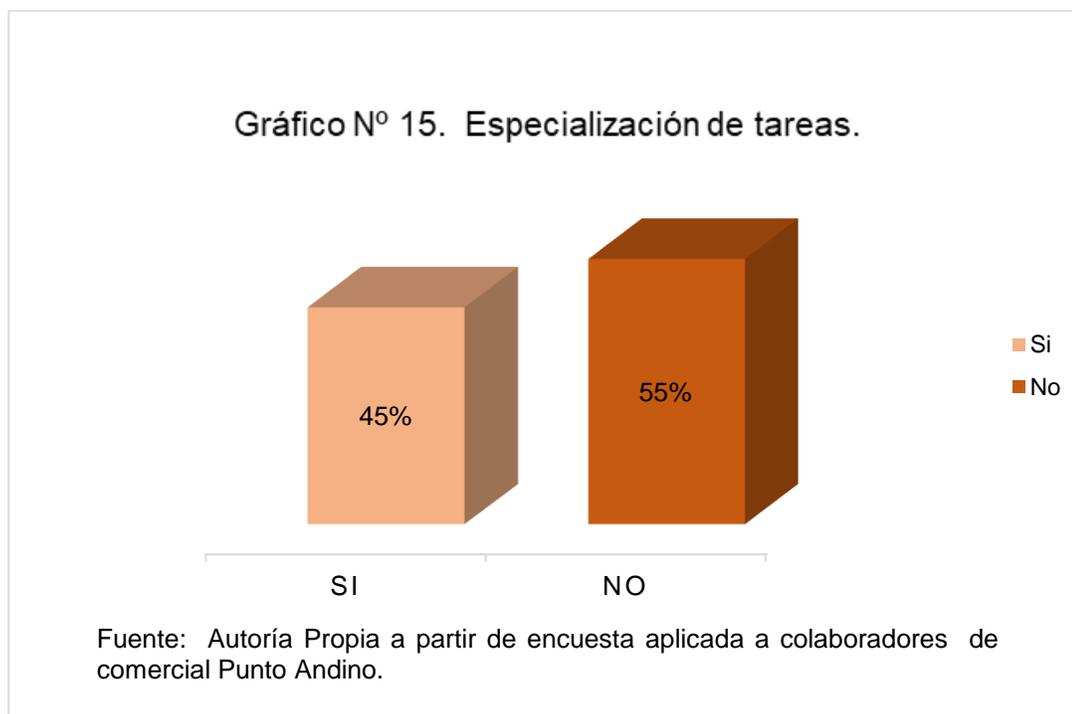
En el gráfico No 14, en la encuesta aplicada el 80% de los colaboradores manifestó que la empresa no redujo su personal y el 20% si, debido a la segunda ola de contagio de la pandemia por Covid 19 que afectó las ventas de la empresa, pero solo por 4 meses.

Según el gerente de comercial Punto Andino se despidió, pero en poca cantidad hace unos 6 meses, pero debido a la pandemia y se dio en meses bajos, pero después los contrato nuevamente en temporada alta por ser los meses donde registra un repunte de sus ventas lo que permitió recuperarse un poco financieramente.

Se pudo observar que la empresa mantiene su plantilla de colaboradores de 40 la cantidad actual y según se corroboró por medio de recursos humanos presenta baja rotación de personal, lo que permite a la empresa tenga un personal con mayor experiencia y capacidad para dar un mejor servicio.

Comercial Punto Andino, es una de las empresas de prestigio en la ciudad de Sébaco dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo y para el hogar, atendiendo clientes mayoristas y al detalle de varias comunidades del municipio de Sébaco, Darío y San Isidro que frecuentan de manera seguida y que, al

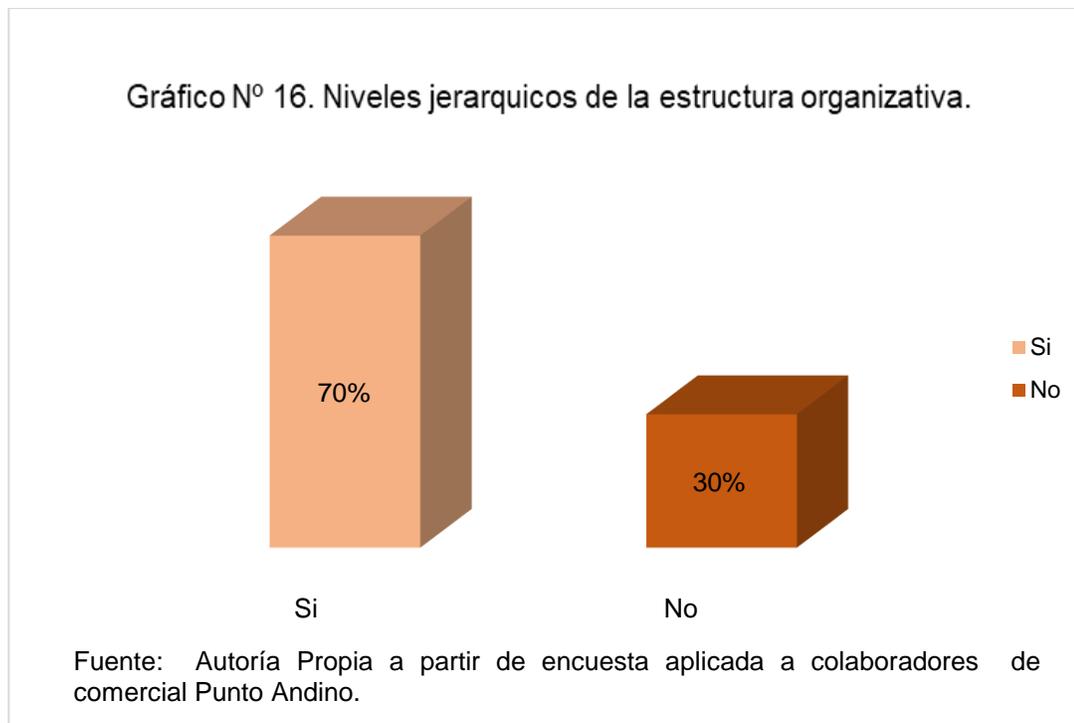
contar un personal con experiencia y carisma, hacen que el cliente desee a volver a visitarlos.



Según el gráfico No. 15, el 55% de los colaboradores manifiestan que no que no están ubicados por su especialización de tareas y el 45% están ubicados en áreas donde ellos tienen mayor conocimientos y experiencia laboral.

En entrevista aplicada a gerente de Comercial Punto Andino, manifestó que el personal que están dentro de la empresa si conocen las operaciones que se realizan en cada área que la componen, por lo que al momento de las nuevas contrataciones en las entrevistas se le solicita que para ocupar un puesto estos cuenten con experiencia laboral de al menos 1 año y otros que ocupan cargos como contabilidad, recursos humanos deben ser graduado en la profesión del cargo a ocupar que todos estos requerimientos están detallados en el manual de funciones del personal.

Se pudo corroborar que la empresa cuenta con un personal capacitado y con gran experiencia y conocimiento en el área en que desempeñan sus funciones, lo que permite la empresa pueda desempeñar sus labores de manera exitosa.

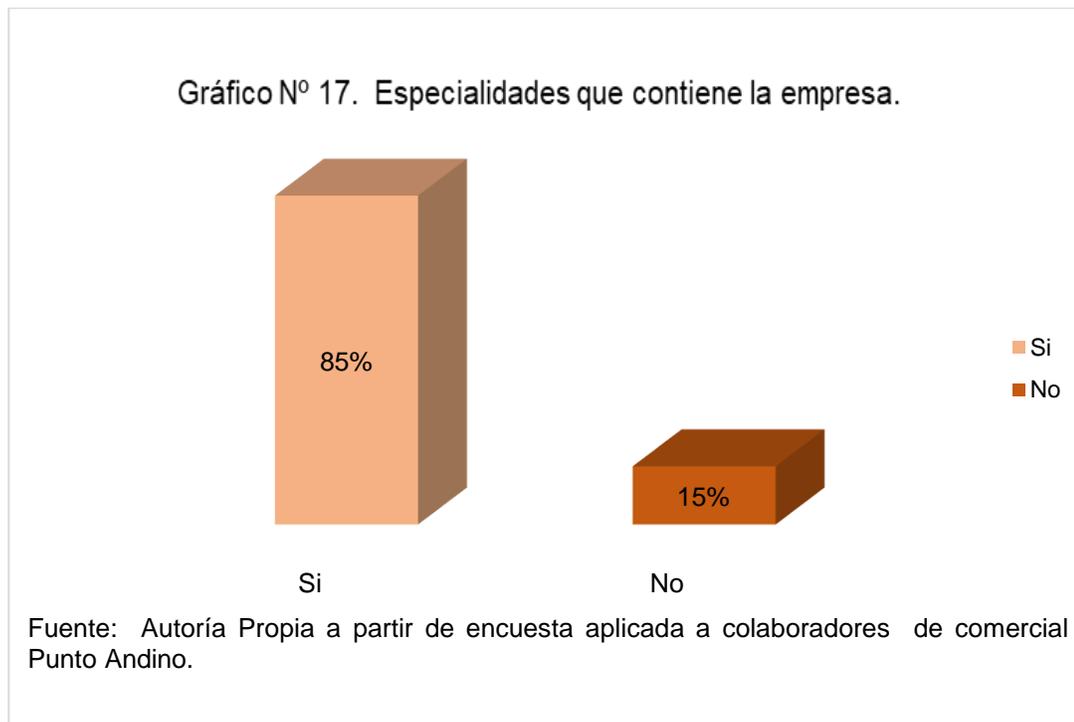


En el gráfico 16, el 70% de los colaboradores manifestó que si conocen la estructura organizacional y el 30% expreso que no.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que la estructura jerárquica es vertical, donde el gerente toma las decisiones y este se las comunica a los encargados o supervisores de área o departamentos con los que cuenta Comercial Punto Andino de la ciudad de Sébaco, en esta estructura se caracteriza por ser sencillo y claro, no se presentan conflicto de autoridad, y es aconsejable para empresas medianas como lo es esta.

Mediante observación se pudo apreciar en el manual administrativo que el organigrama de la empresa es vertical donde claramente se pueden evidenciar las áreas o departamentos, con su jefe inmediato para evitar la duplicidad de dirección.

Comercial Punto Andino tiene uno de los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, los que son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa, sus departamentos son áreas pequeñas.



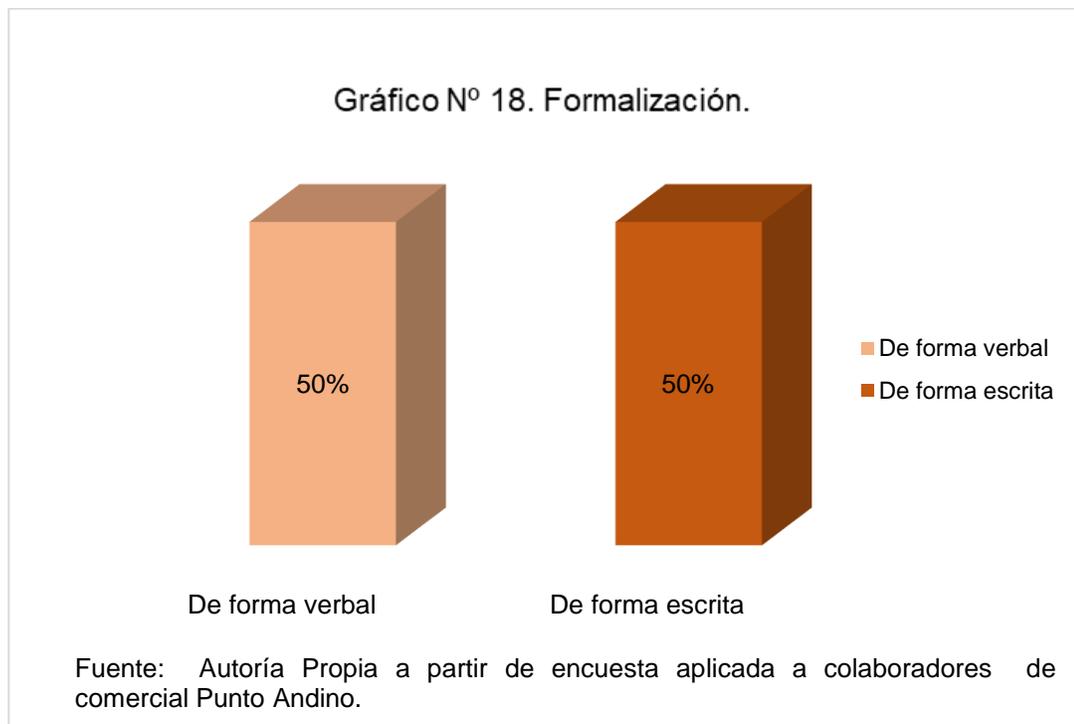
En el gráfico 17, el 85% de los colaboradores manifestó que la empresa contiene especialidades dentro de la empresa y el 15% que no.

En entrevista aplicada al gerente de Comercial Punto Andino, manifestó que la empresa en ciertas áreas de trabajo si tiene a personas que conocen bien el área que tendrán a cargo en este caso contabilidad la maneja un contador, se puede decir que la especialización del trabajo es la generalización para trabajar en una estructura, en donde cada colaborador realiza en una diversa gama de actividades de trabajo que requieren de conocimiento.

A través de observación directa, se pudo constatar que todas las funciones a desarrollar por cada colaborador de Comercial Punto Andino están definidas dentro del manual de funciones de la empresa.

Comercial Punto Andino de la ciudad de Sèbaco es una empresa estructurada de acorde a sus planes, misión, visión y objetivos, que trabaja de una manera

sincronizada a los planes estratégicos que fueron realizados por los gerentes y desean alcanzar a un plazo determinado, por lo que en algunos puestos de trabajo requieren personal con cierto grado de especialización.

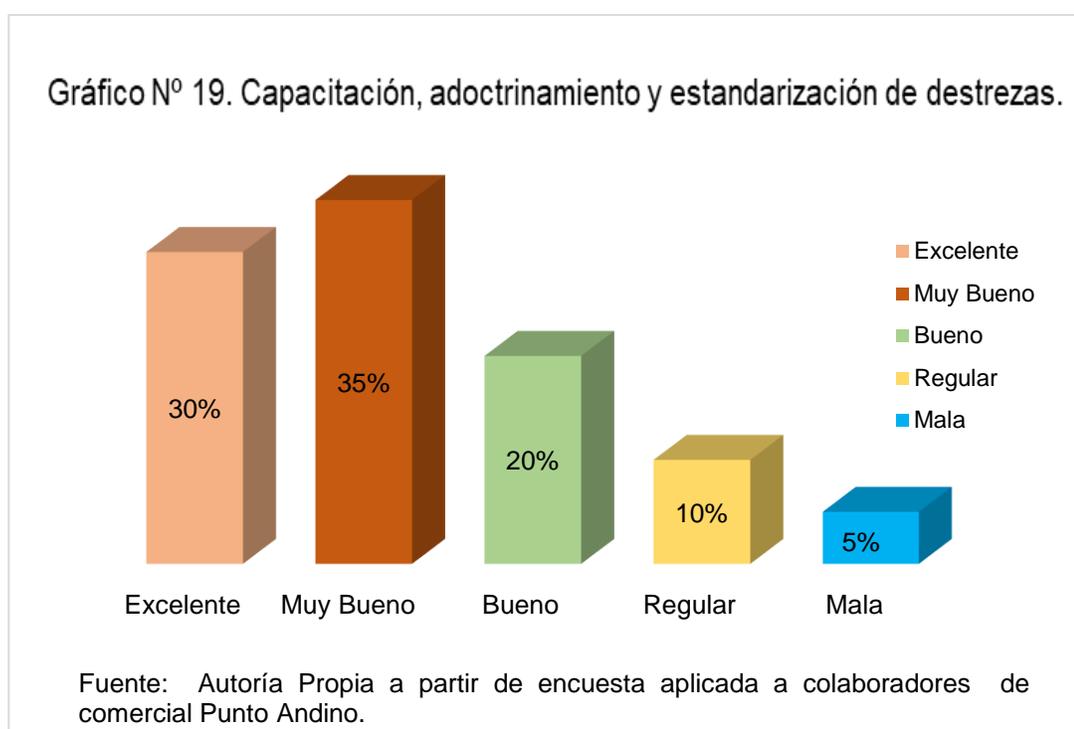


Como se puede apreciar en el gráfico No. 18, el 50% de los colaboradores manifiestan que las funciones y procedimientos se dan a conocer de forma verbal y el 50% se hace de forma escrita.

En entrevista aplicada a gerente de Comercial Punto Andino, manifiesta que las funciones y procedimientos, primeramente, a los colaboradores cuando son nuevos y van a ingresar a un puesto de trabajo las funciones y procedimientos se dan a conocer de manera escrita, seguida de un tiempo de prácticas por un colaborador que tenga experiencia y tiempo en el cargo que vayan a desempeñar, y un programa de capacitación sobre las normas, reglas y procedimientos que rigen a la empresa todo está contenido dentro del manual de funciones .

Mediante observación se pudo verificar que la empresa da a conocer las funciones y procedimientos inicialmente de manera escrita y después de manera verbal en orientaciones y prácticas.

Comercial Punto Andino, es una empresa que cuenta con programas de contratación de personal capacitación el cual este contenido dentro del manual que lleva el mismo nombre, Manual de Normas y procedimientos que permite preparar previamente a los nuevos candidatos.

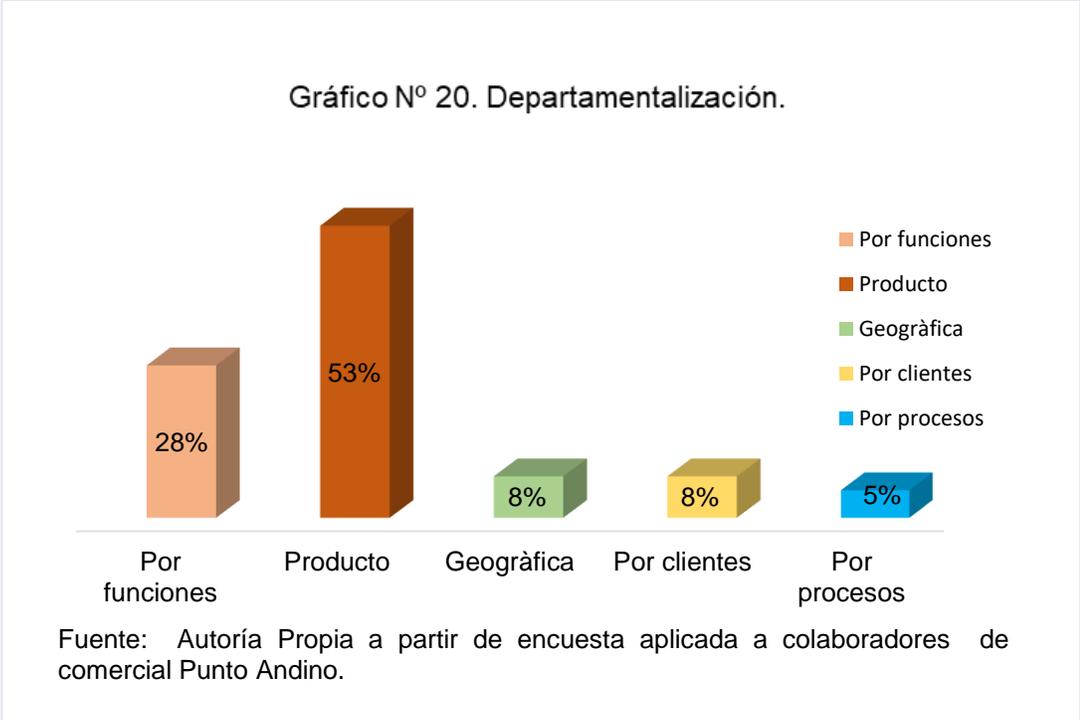


En el gráfico No. 19, el 35% manifiesta que el proceso de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización es muy bueno, el 30% Excelente, el 20% bueno, el 10% regular y el 5% mala.

En entrevista aplicada al gerente de Comercial Punto Andino, manifiesta que invierten recursos económicos cuando deciden capacitar a los colaboradores cuando son nuevos desde que se inicia el proceso de selección, incorporación, y capacitación

Mediante observación se pudo verificar que para Comercial Punto Andino la capacitación permite mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales en el individuo ya que este siente que reúne los conocimientos, capacidades y cualidades para desempeñar su cargo de manera productiva y obtendrá mayor remuneración.

Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada individuo durante su desempeño en las empresas no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida personal y que tenga mejores oportunidades a desarrollarse en otros puestos de trabajo.



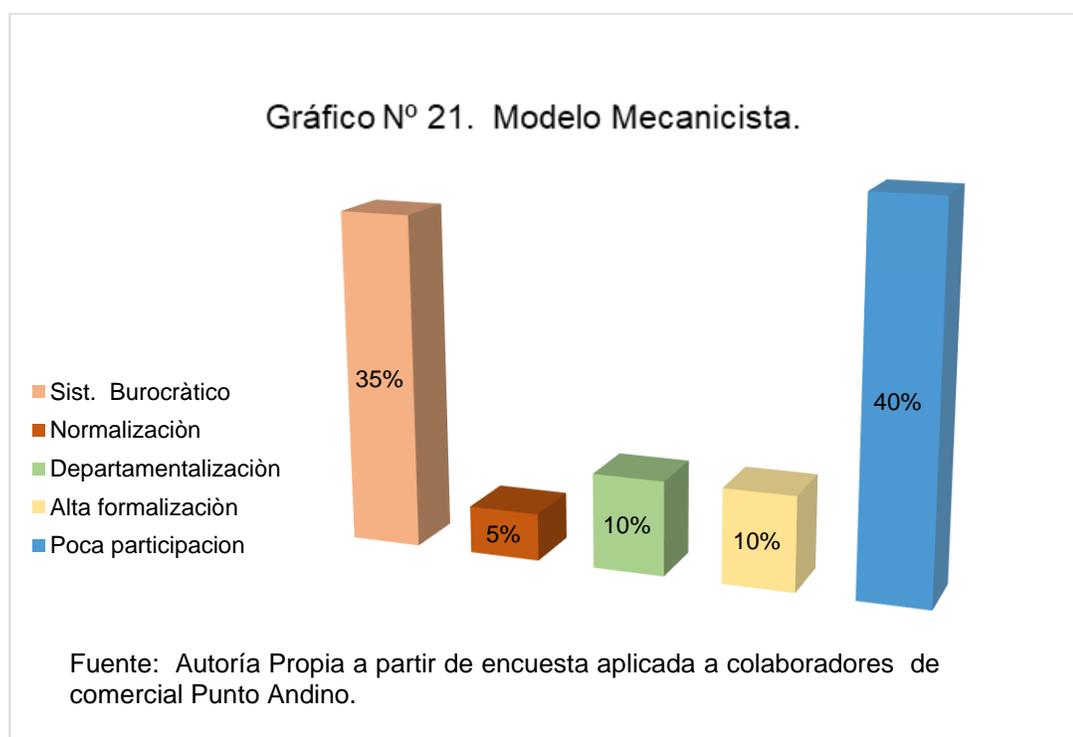
En el gráfico No. 20, el 53% manifestó que la departamentalización es por producto, 28% manifiestan que se encuentra organizada por funciones, el 8% de manera geográfica, el 8% por clientes ya sean mayoristas o minoristas, y el 5% por procesos.

En entrevista aplicada al gerente de comercial Punto Andino, manifiesta que la empresa se encuentra organizada por producto, lo que permite tener un mejor

funcionamiento y brinda un mejor servicio a los clientes que visitan las instalaciones de la empresa.

Mediante la observación, se pudo verificar que la empresa utiliza la división por producto para brindar un mejor servicio a los clientes que la visitan ya que es un minisúper donde los productos están organizados por características, marcas que le necesitan las persona que acuden en la empresa.

Para Comercial Punto Andino la departamentalización por productos permite tener un mejor control de ciertas actividades como abastecimiento, distribución, comercialización y para brindar un servicio de calidad a la población que frecuenta de manera seguida para satisfacer sus necesidades.

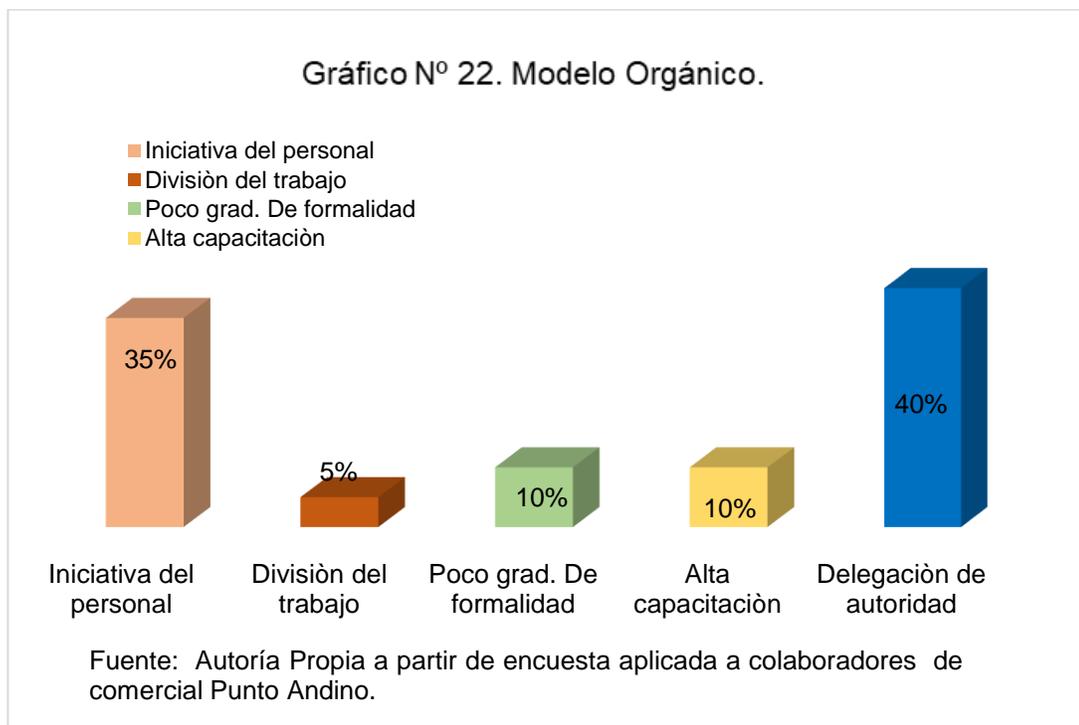


Como se aprecia en el gráfico No. 21, el 40% tiene poca participación, el 35% de los colaboradores manifiestan que no participan por ser un sistema burocrático, el 10% departamentalización, 10% alta formalización y 5% normalización.

En entrevista aplicada a gerente de Comercial Punto Andino, manifiesta que la empresa aplica un modelo mecanicista donde el gerente define lo que se necesita hacer y solo lo replantea con los encargados de áreas para que puedan planear las estrategias para llevar a cabo las acciones.

Mediante observación se puede definir que comercial Punto Andino aplica un modelo mecanicista donde el gerente es quien determina todas las decisiones, planes y proyectos que se vayan a ejecutar, y los colaboradores solo siguen sus funciones descritas con anterioridad.

Comercial Punto Andino aplica un modelo mecanicista en el diseño organizacional por ser el que mejor se adecua a sus necesidades y le permita a tener un mejor funcionamiento para continuar operando de manera eficiente.



En el gráfico No. 22 el 40% de los colaboradores manifiestan que no se aplica la delegación de autoridad, 35% que no hay iniciativa del personal, el 10% poco grado de formalidad, el 10% alta capacitación y el 5% división del trabajo.

En entrevista al gerente del Comercial Punto Andino expresa que el modelo orgánico no se aplica, aunque si logra identificar algunas características que se dan de manera sencilla como es la división del trabajo, y en un menor grado la capacitación que se da a los nuevos colaboradores, pero la delegación de autoridad en algunas situaciones en dependencia del cargo que ocupan los jefes de áreas.

Se pudo observar que en la empresa Comercial Punto Andino de la ciudad de Sébaco quien tiene la última palabra en la toma de decisión, administración y cualquier otro proceso de vital importancia es el gerente propietario.

Es necesario señalar que en la mayoría de las pymes de capital privado el gerente propietario es quien toma las decisiones de vital importancia, lo mismo se aplica dentro de la empresa Comercial Punto Andino por tener grandes riesgos.

## IX. CONCLUSIONES

Según la información obtenida a través de las diferentes técnicas de recolección de datos como la encuesta, entrevista, observación directa y revisión documental, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Comercial Punto Andino es una empresa que tiene una reseña histórica definida, el organigrama no está visible, cuenta con su filosofía empresarial escrita en el manual de funciones.

2. El modelo que aplica Comercial Punto Andino es el mecanicista, por ser una estructura rígida, estrictamente controlada y se da una escasa participación de los colaboradores de nivel bajo en la toma de decisiones.

3. El modelo organizacional aplicado por Comercial Punto Andino ha permitido desarrollar una estructura organizacional adaptable al entorno, tomando en cuenta que su ambiente es estable, y depende prácticamente de una sola persona, en cuanto a la toma de decisiones, los controles y objetivos son centralizados, la comunicación es vertical y formal.

## X. RECOMENDACIONES

✓ Comercial Punto Andino debe tener visible el organigrama y los otros elementos de la filosofía empresarial como misión, visión para que los colaboradores la conozcan y de igual manera los clientes.

✓ Comercial Punto Andino debe seguir aplicando el modelo mecanicista, pero a la vez implementar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y de esta manera se sientan valorados por la empresa.

✓ Comercial Punto debe analizar de manera periódica el funcionamiento del diseño organizacional aplicado por esta empresa en este caso es el modelo mecanicista, ya que muestra ciertas debilidades en el aspecto administrativo por depender prácticamente de una sola persona la toma de decisiones, los controles y objetivos

## XI. Bibliografía

Andino, L. J. (22 de 09 de 2015). Manual de funciones. *Manual de funciones*. Sébaco, Matagalpa, Nicaragua.

Asamblea Nacional de Nicaragua, L. 6. (2008). Ley de Fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Ley 645 Reglamento Arto 3*. Managua.

Beckman, S. L. (2009). *Introduction to a Symposium on Organizational*. California: management review, Vol. 51, No. 4.

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., La sabana, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogota, Colombia: Pearson Educación.

Bernal, T. C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá, D. C., Colombia:: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

Carrasco Fernández, S. (2013). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Madrid: Paraninfo S.A.

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración estratégica octava edición*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración estratégica octava edición*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2006). *Administración Proceso administrativo Tercera edición Teoría, proceso y práctica*. Bogotá, D.C., Colombia: M c G R A W -H I L L I N T E R A M E R I C A N A , S. A.

Chiavenato, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital Humano de las organizaciones . octava edición*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones segunda edición*. México D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño Décima edición*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional Décima edición*. México: Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe.

Danilo Noguera Rivera, J. T. (2009). *Diseño Organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua*. Managua.

Díaz Narváez, V. P. (2009.). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago: RIL editores.

Díaz Vial, I. &. (2014). *Economía de la empresa*. Madrid: Paraninfosa S.A.

empresa, C. t. (2021 de 06 de 2010).

<https://blog.conducetuempresa.com/2018/08/organizacion-mecanicista-y-organica.html>.

Obtenido de <https://blog.conducetuempresa.com/2018/08/organizacion-mecanicista-y-organica.html>: <https://blog.conducetuempresa.com/2018/08/organizacion-mecanicista-y-organica.html>

Escudero, M. (2011). *GESTIÓN COMERCIAL Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE*. Madrid: Carmen Lara Carmona.

Fincowsky, E. B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Tercera edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas . Análisis, Diseño y Estructura* . Mexico : Pretince Hill.

Gardey., J. P. (06 de 06 de 2018). *Definición* . Obtenido de definición : <https://definicion.de/estandarizacion/>

Gill, J. J. (2007). *Diseño Organizativo , Estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica,.

Gómez Gómez, F. (2004). *Técnicas y Métodos para la intervención social en las organizaciones* . Madrid: ISBN.

González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Editorial Itsa.

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración , una perspectiva Global y empresarial*. México D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. (T. M. Staines, Trad.) México D.F, México D.F. , México : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Recuperado el 04 de 06 de 2021

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R. F. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.

Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hitt Michael, A. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Jones, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones quinta edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- M., S. S. (6 de junio de 2006). *Microsoft Word - Definicion de Comp. Hab.y Destrezas-S.Schmidt jun06*. Obtenido de Microsoft Word - Definicion de Comp. Hab.y Destrezas-S.Schmidt jun06: <https://rmauricioaceves.files.wordpress.com/2013/02/definicion-comphabdestrezas.pdf>
- Mason, R. D. (2006). *Estadística para Administración y Economía (Undécima ed.)*. . Mexico: Alfaomega.
- Michael, A. H. (2006). *Administración* . México: Pearson Educación.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñoz Orozco, E., & Romero, C. J. (2016). *Diseño Organizacional y Estructura de una microempresa*. Santiago de Cali.
- Ortez, E. Z. (2000). *Así se Investiga, Pasos para hacer una investigación (Primera ed.)*. El Salvador: Clasicos Roxsil S.A.
- Pérez, J. A. (2013). *Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa "Pulpería Chacón"*. Managua, Nicaragua.
- Rivera, F. A. (2013). *Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A. del cantón de Salinas de la Provincia de Santa Elena* . La Libertad, Ecuador .
- Robbins, S. P. (2010). *Teoría e Historia de empresas*. Mexico: Perason Educacion.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración Décimo segunda edición* . México: PEARSON,.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa (Quinta ed.)*. España:: Deusto.
- Sequeira Calero, V. &. (1994). *Investigar Es Facil*. Managua : El Amanecer, S.A.
- Silva, L. X. (2020). *Diseño organizacional teniendo como resultado que toda organización administrativa demanda un estudio descriptivo de lo que es el diseño organizacional*. Managua, Nicaragua .
- Soto, R. F. (2008). *Diseño de una estructura Organizacional para la empresa TURBOMECANICA LTDA*. . Santiago, Chile.

Stoner, R. F. (1997). *Administración: VI Edición*. México: Publicado por Pearson Educación.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica (Cuarta ed.)*. México: : LIMUSA, SA. de C.V.

Tena Suck, A. &. (1995). *Manual de Investigación documental*. México: P. y V editores.

Van der Kamp, R. (2006). *Pymes, competitividad y SDE en Nicaragua : un resumen cuantitativo*. Managua, Nicaragua : NITLAPAN-UCA,.

**XII. ANEXOS**

**ANEXO N.º 1**

**Operacionalización de Variable**

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

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

Variable	Subvariable	Sub-subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Si____ No_____	Encuesta	colaboradores	¿Conoce usted la visión de la empresa?
Generalidades de la empresa		Filosofía organizacional	Visión		Observación	Investigadores	Confirmar la existencia de la visión.
			Valores	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone de valores definidos empresa?
		Si____ No_____		Encuesta	colaboradores	¿Conoce usted los valores de esta empresa?	
			Observación	Investigadores	Ratificar la existencia de valores.		
		Clasificación de las PYMES	Abierta	Entrevista	Gerente	Cuántas personas laboran para su empresa. Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos: 200 mil a 1.5 millones __ 1 a 6 millones __	

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

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

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

Variable	Subvariable	Sub-subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa		Proceso administrativo.			Observación	Investigadores	Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.
			Planeación	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
				Si____ No____	Encuesta	colaboradores	¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?
			Planeación		observación	investigadores	¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?
			Organización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	colaboradores	¿Cómo valora la organización de los recursos materiales y humanos de la empresa?

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

Variable	Subvariable	Sub-subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			Dirección	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es la relación jefe subordinado?
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	colaboradores	¿Cómo valora la relación jefe subordinado?
Generalidades de la empresa		Proceso administrativo.	Control	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es el sistema de control de la empresa?
				Preliminar _____ Concurrente _____ Retroalimentación _____	Encuesta	colaboradores	¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?
			Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?	
		Factores	F		Encuesta	colaboradores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
		RRHH					
Materiales							
Tecnológicos							
Financieros							

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

Variable	Subvariable	Sub-subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas		
Diseño organizacional	Tipos de diseños organizacional			Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?		
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?		
			Enfoque clásico	Si_____	Encuesta	colaboradores		Investigadores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?
				No_____					Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.
			Enfoque tecnológico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?		
				Excelente _____	Encuesta	colaboradores		Investigadores	¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?
				Muy Bueno _____					
Bueno _____									
Regular _____									
Mala _____									

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

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

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

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

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

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

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

Variable	Subvariable	Sub-subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos					¿Desarrolladas por la organización?
			Capacitación, adoctrinamiento, y estandarización de destrezas.	Excelente____ Muy Bueno____ Bueno____ Regular____ Mala_____	Encuesta	colaboradores	¿Cómo valora el proceso de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
			Departamentalización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
			Por funciones ____ Por producto ____ Geográfico ____ Por Cliente ____ Por Procesos ____ Matricial _____	Encuesta	colaboradores	Como se encuentra organizada la empresa la empresa.	
	Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?	

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

Variable	Subvariable	Sub-subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas	
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Sistema burocrático _____ Normalización estricta de procesos y procedimientos _____ Departamentalización rígida Alta formalización _____ Poca participación de los empleados en la toma de decisiones _____	Encuesta	colaboradores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa	
				Abierta		entrevista	gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?
			Orgánico	Iniciativa personal _____ del División del trabajo _____ del Poco grado de formalidad _____ de Alta capacitación _____	Encuesta	colaboradores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa	

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

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



## ANEXO Nº 2:

### ENTREVISTA AL GERENTE



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

#### FAREM-Matagalpa

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

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

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

6. Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos:

200 mil a 1.5 millones \_\_\_

1 a 6 millones \_\_\_

Las ventas andan en un rango de:

1 a 9 millones \_\_\_

9 a 40 millones \_\_\_

7. ¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?

8. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?

9. ¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?

10. ¿Cómo es la relación jefe subordinado?

11. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?

12. ¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?

13. ¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?

14. ¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?

15. ¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?

16. ¿Esta empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?

17. ¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?

18. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?

19. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?

20. ¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?

21. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas?

22. desarrolladas por la organización? ¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?

23. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?

24. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?

25. ¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa?

Clásico\_\_\_\_\_

Horizontal\_\_\_\_\_

Mixto\_\_\_\_\_

26. ¿Dispone esta empresa de un manual de organización?

27. ¿Dispone esta empresa de un manual de procesos?

## ANEXO N.º 3:



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### ENCUESTA A COLABORADORES

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

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

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

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted la misión de esta empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

3. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

4. ¿Conoce usted los valores de esta empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántas personas laboran para esta empresa?

De 6-30 Trabajadores \_\_\_\_\_

De 31-100 Trabajadores \_\_\_\_\_

6. ¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo valora la relación jefe subordinado?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

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

Preliminar \_\_\_\_\_

Concurrente \_\_\_\_\_

Retroalimentación \_\_\_\_\_

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

s	Factores		
	RRHH		
es	Material		
gicos	Tecnológicos		
eros	Financieros		

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

De forma verbal \_\_\_\_\_

De forma escrita \_\_\_\_\_

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

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

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

Por funciones \_\_\_\_\_

Por producto \_\_\_\_\_

Geográfico \_\_\_\_\_

Por Cliente \_\_\_\_\_

Por Procesos \_\_\_\_\_

Matricial \_\_\_\_\_

21. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Sistema burocrático\_\_\_\_

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

Departamentalización rígida\_\_\_\_

Alta formalización \_\_\_\_

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

22. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Iniciativa del personal\_\_\_\_

División del trabajo\_\_\_\_

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

Alta capacitación\_\_\_\_\_

Delegación de autoridad\_\_\_\_

## ANEXO N.º 4:



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA.

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

**FAREM-Matagalpa**

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

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

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

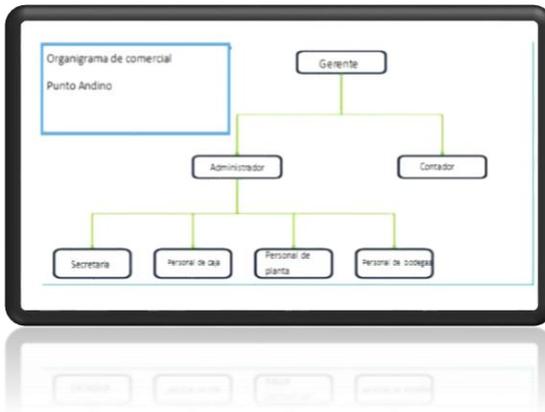
Objetivo: Observar si la empresa está cumpliendo con algunos rangos o factores que hacen que su funcionamiento sea óptimo.

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

7. ¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?		
8. Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
9. Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
10. Verificar si existe un manual de funciones.		
11. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
12. Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa.	<p style="text-align: center;">Vertical</p> <p>_____</p> <p>Horizontal _____</p> <p>Mixto _____</p>	

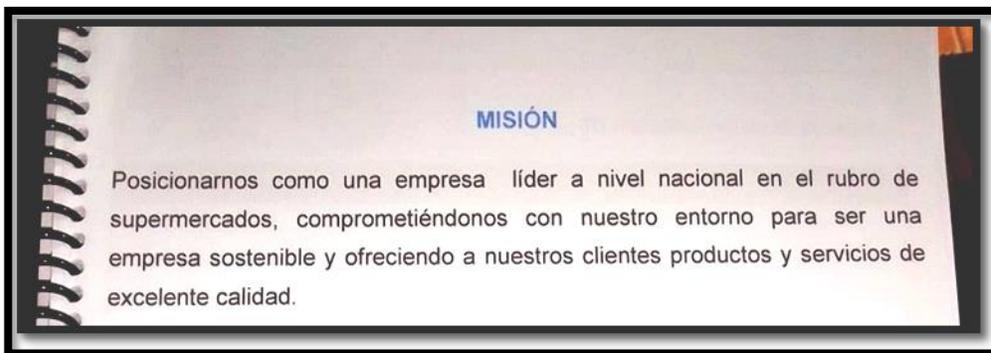
Anexo N.º 5.

Organigrama de la empresa



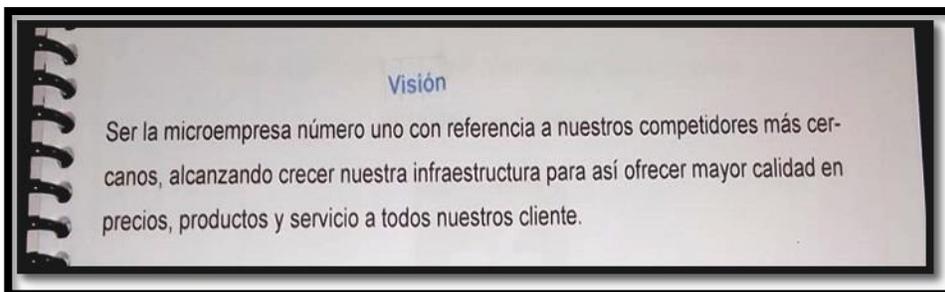
Anexo N.º 6.

Foto de la Misión



Fuente: durante el proceso de investigación, Manual de funciones

Anexo N.º 7 Visión



Fuente: durante el proceso de investigación, Manual de funciones

Anexo N.º 8 Normas, reglas y procedimientos.

