



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA.  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN.**

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema:

Diseño Organizacional en las Pequeñas y Mediana Empresas (PYME) del  
Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

Sub tema:

Diseño Organizacional en Gasolinera Gas Central del Municipio de Matagalpa, del  
Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

Elaborado por:

Br. Maria José Rodríguez García.

Br. Marissa Belén Malespín Ortega

Br. Tatiana Vanessa Balladares López.

Docente:

MSc. Lily del Carmen Soza López.

Matagalpa, 15 de Diciembre 2021.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

### **SEMINARIO DE GRADUACIÓN.**

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema:

Diseño Organizacional en las Pequeñas y Mediana Empresas (PYME) del  
Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

Sub tema:

Diseño Organizacional en Gasolinera Gas Central del Municipio de Matagalpa, del  
Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

Elaborado por:

Br. Maria José Rodríguez García.

Br. Marissa Belén Malespín Ortega

Br. Tatiana Vanessa Balladares López

Docente:

MSc. Lily del Carmen Soza López.

Matagalpa, 15 de Diciembre 2021.

## INDICE.

DEDICATORIA.....	i
CARTA AVAL.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
III. OBJETIVOS.....	16
IV. Desarrollo.....	17
4.1. Generalidades de la empresa.....	17
4.1.1. Reseña Histórica.....	17
4.1.2. Estructura Organizacional.....	18
4.1.3.1. Misión.....	19
4.1.3.2. Visión.....	21
4.1.3.3. Valores.....	22
4.1.3.4. Objetivos.....	23
4.1.4. Clasificación de la empresa.....	24
4.1.5. Descripción de procesos clave.....	26
4.1.6. Proceso Administrativo.....	27
4.1.7. Análisis FODA.....	34
4.2. Diseño organizacional.....	36
4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional.....	37
4.2.1.2. Enfoque tecnológico.....	38
4.2.1.3 Enfoque ambiental.....	40
4.2.1.4 Reducción de tamaño.....	41
4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.....	43
4.2.2.1. Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.....	43
4.2.2.1.1 Especialización de tareas.....	43
4.2.2.1.2 Vertical.....	44
4.2.2.1.3 Horizontal.....	45
4.2.2.1.4 Formalización.....	46
4.2.2.1.6. Departamentalización.....	49
4.2.2.2 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización.....	52
4.2.2.2.1 Mecanicista.....	52
4.2.2.2.2. Orgánico.....	54

4.2.3. Tipos de Organigramas.....	55
4.2.3.1. Por su forma .....	56
4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical.....	56
4.2.3.1.2. Organigrama horizontal. ....	57
4.2.3.1.3 Organigrama mixto. ....	57
4.2.4 Herramientas organizacionales.....	58
4.2.4.1. Manual de organización.....	58
4.2.4.2. Manual de procesos. ....	60
V. CONCLUSIONES.....	62
4.2. Bibliografía.....	63
4.3. ANEXOS .....	65

## DEDICATORIA.

A Dios, por darme la vida, la sabiduría, salud, por estar conmigo cada día de la vida por cuidarme y protegerme de cualquier mal, a la Virgen por acompañarme siempre.

A mis padres Oswaldo Rodríguez y Daysi García por ser mis pilares, por acompañarme en cada momento de mi vida y ser mis ejemplos, los amo con todo mi corazón, gracias por apoyarme siempre e impulsarme a luchar por mis sueños.

A mis hermanas Alba y Claudia por estar conmigo siempre por no dejarme sola nunca y por apoyarme siempre.

A mi abuelita María por ayudarme en cada etapa de mi vida cuidarme y apoyarme siempre en cada momento.

A mis pequeños hijos Mateo José y Bryan Adrián, por ser mis fuerzas para luchar día a día por estar conmigo siempre, por inspirarme y sobre todo por el amor incondicional que me dan.

A mi tutora MSc. Lily del Carmen Soza, por la paciencia, por transmitirme sus conocimientos y por brindarme su apoyo siempre.

A mis amigas por estar siempre conmigo, a todos los maestros que a través de los años me brindaron sus conocimientos, sus consejos, a todos mis familiares que de una u otra manera influyeron en mí, en especial a mi querida Madrina Melida Suazo hasta el cielo mil gracias por todo.

Br. María José Rodríguez García.



## DEDICATORIA.

Primeramente, a Dios y a la virgen santísima por brindarme sabiduría y salud los cuales han sido mis fuentes espirituales, sin su ayuda no habría sido capaz de enfrentar los miedos que invadían mi mente y mi vida al iniciar este largo viaje, el cual se convirtió en una experiencia llena de risas, nostalgia y conocimientos que enriquecieron mi camino.

A mis padres, Blanca Magdalena Ortega y Augusto Cesar Malespín por creer en mí, por su apoyo incondicional, por estar conmigo en cada una de mis dificultades y no dejarme desistir de mis metas, por sus palabras de aliento cuando más las necesite, a mi hermana Melissa Malespín por ser una fuente de motivación en mi vida.

A todas las personas que aportaron de manera directa e indirectamente con su granito de arena para que hoy en día pudiera llegar hasta acá y poder culminar la meta más importante de mi vida.

Br Marissa Belén Malespín Ortega.

## DEDICATORIA.

Este presente trabajo investigativo que realice lo dedico a:

Primeramente, a Dios. Por haberme brindado la sabiduría y fortaleza para poder culminar mis estudios universitarios de manera exitosa. Le agradezco por su misericordia y amor, ya que fue guiando mis pasos para convertirme en una persona de bien, brindándome la entereza para poder alcanzar mis metas.

A mis padres: Evelyn López Reyes.

Guillermo Andrés Balladares Pérez.

Por ser unos padres modelos en mi vida, porque con amor y esmero me transmitieron el deseo de superación y fortaleza, han entregado su vida y todo su esfuerzo para permitirme construir mi futuro y convertirme en toda una profesional. Dedicó este éxito a ellos y a mi hermana Cristian Lizeth Balladares López, por brindarme su amor infinito, por dedicarme su tiempo brindándome sus enseñanzas a base de sus experiencias y su acompañamiento en este proceso de aprendizaje que es tan importante en mi vida. A Evertz Averruz, por haberme brindado todo tu apoyo incondicional y amor durante todo este camino, ya que siempre estás dándome ánimos y motivación para salir adelante, trasmitiéndome alegría y perseverancia.

A mi tutora MSc. Lily Soza López, por su acompañamiento y conocimiento que me transmitió a lo largo de este trabajo de investigación, también por su dedicación en cada clase.

Y por último dedicó este trabajo a familiares y amigos, que, aunque no mencioné sus nombres, siempre me brindaron su mano amiga cuando más lo necesitaba para la culminación de mi carrera.

Br Tatiana Vanessa Balladares López.



## AGRADECIMIENTO.

Agradecemos primeramente a Dios por la fortaleza, sabiduría y la salud para llegar a este tan glorioso momento de nuestras vidas y poder compartirlo con nuestras familias y seres queridos.

Especialmente agradecemos a nuestros Padres por habernos educado con amor y darnos la oportunidad de equivocarnos para aprender, así mismo brindarnos los valores que hoy definen nuestras vidas, siendo ellos a quienes tenemos el honor y la oportunidad de agradecerles en esta etapa de nuestras vidas.

A Gasolinera Gas Central por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo investigativo en la gasolinera, por ser personas muy amables y atentas que siempre nos facilitaron la información para aplicar nuestros instrumentos.

A nuestra tutora MSc. Lily Soza López por las enseñanzas, los consejos y las lecciones que nos acompañaran por el resto de nuestras vidas, por toda la paciencia y cariño con el que nos enseñó en cada encuentro en el transcurso de la carrera.

Y a todos nuestros docentes que en algún momento impartieron asignaturas, además a la UNAN FAREM MATAGALPA y todo su personal de apoyo que hizo posible que nos formáramos como profesionales.

Con mucho cariño les agradece:

Br. María José Rodríguez García.

Br. Marissa Belén Malespín Ortega.

Br. Tatiana Vanessa Balladares López.



## CARTA AVAL.

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-MANAGUA/FAREM-MATAGALPA.

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Br. María José Rodríguez García (No. Carnet 17601722) Marissa Belén Malespín Ortega (No. Carnet 17606386) Tatiana Vanessa Balladares López (No. Carnet 17601370) con el Tema General: Diseño Organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2021 Y correspondiente al Subtema: Diseño Organizacional de Gasolinera Gas Central del departamento de Matagalpa, durante el año 2021; el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

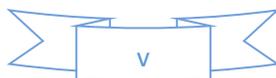
El trabajo aborda la variable: Generalidades de la empresa y Diseño Organizacional con que cuentan las PYME, específicamente en la empresa Gasolinera Gas Central, del departamento de Matagalpa, durante el año 2021

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

Se extiende la presente a los 15 días del mes de noviembre del año dos mil veintiunos.

Tutora

*MSc. Lily del Carmen Soza López*



## RESUMEN.

Se abordó la temática general: Diseño Organizacional en la pequeñas y medianas empresas (PYME) del Departamento de Matagalpa, durante el período 2021 y subtema: Diseño Organizacional en la Gasolinera Gas central del Municipio de Matagalpa, del Departamento de Matagalpa, periodo 2021. Con el objetivo de analizar el Diseño Organizacional de la empresa Gas Central del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa durante el año 2021, es importante que en la actualidad las PYME cuenten con un buen Diseño Organizacional, que les ayudará a contar con un buen funcionamiento en el mercado, convirtiéndola en una empresa competitiva y productiva. Se llegó a la conclusión que gasolinera Gas Central cuenta con una filosofía organizacional definida, los colaboradores identifican los procesos claves de sus puestos de trabajo, gestionando adecuadamente los recursos, contando con un buen clima organizacional, que les permite hacerle frente al entorno externo, también en gasolinera Gas Central, tienen un modelo orgánico, flexible, cambiante, lo que les permite tener una ventaja competitiva en el mercado, logrando alcanzar sus objetivos y metas.

Palabras claves: Diseño organizacional, Filosofía Organizacional, Proceso Administrativo, Gestión de Recursos, Estructura organizacional.

## I. INTRODUCCIÓN.

En la presente investigación se aborda el tema de Diseño Organizacional en las Pequeñas y Mediana Empresas (PYME) en el Departamento de Matagalpa, durante el período 2021, en la empresa Gas Central, del municipio de Matagalpa.

En la actualidad las PYME no cuentan con una estructura adecuada a sus funciones y necesidades, por esa razón, presentan problemas administrativos internos y en muchos casos las empresas pueden llegar a tener un estancamiento por falta de una adecuada administración, es por esta razón que los colaboradores no pueden desempeñar sus funciones y habilidades de una manera eficaz y eficiente.

Se investigó sobre diseño organizacional, así como estructura orgánica y parámetros que la definen, además de los tipos de organigramas y herramientas administrativas, para contrastarlas con la realidad y determinar cuáles de estas teorías se aplican en la empresa en estudio.

Esta investigación tiene como propósito dar aportes a las PYME para mejorar su diseño organizacional, ya que es necesario por su baja productividad y así ayuda a lograr los objetivos organizacionales, que en su mayoría están enfocados a la innovación y calidad de productos, servicios y procesos, y a la mejora de servicio al cliente.

Como parte del proceso de investigación, fue necesario conocer algunos antecedentes de investigación relacionados con la temática entre los cuales se consultaron los siguientes:

En Guatemala, se realizó una tesis sobre reestructuración organizacional de una empresa familiar comercializadora de vidrios, durante el período 2007, su principal objetivo es lograr una reestructuración, contando con una organización adecuada y personal técnicamente capacitado, llegando a la conclusión que las pequeñas empresas al no contar con Estructura Organizacional adecuada, origina problemas al no tener definidos los niveles jerárquicos y funciones básicas. (Álvarez & Hidalgo, 2009).

En Tecamachalco, México, realizó un seminario titulado: Diseño organizacional en la empresa constructora, basado en el sistema orgánico, en el año 2018, cuyo Objetivo fue: Implementar un diseño organizacional que ayude a la empresa, y sus colaboradores a tener un crecimiento tanto empresarial como personal, donde las conclusiones obtenidas fueron: Que actualmente la cultura de trabajo se encuentra ligada con un compromiso dinámico, los planes o estrategias que se están implementando son los adecuados para su correcto desempeño y que la comunicación dentro de la empresa sea más fluida, sin importar el rango jerárquico. (Zamora, 2018)

En Quito, Ecuador, se realizó una tesis, sobre diseño, la incidencia de la estructura organizacional en la productividad y competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa del sector gráfico, afiliado a la cámara de la pequeña industria de Pichincha (CAPEIPI), durante el período 2009, su principal objetivo es analizar las estructuras organizacionales de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector gráfico, afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), y determinar su incidencia en la productividad y competitividad en el sector, llegando a la conclusión que se determinó a lo largo del estudio, que la aplicación de una estructura organizacional en la micro, pequeñas y medianas empresas facilita el

aprovechamiento de manera eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológico y administrativos que dispone la empresa. (Álvarez & Hidalgo, 2009).

Managua, Nicaragua en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua, realizaron un seminario de graduación sobre: Procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones, con el objetivos general: de analizar los diferentes procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones, los resultados obtenidos fueron: la organización es un proceso constante, adaptable para los colaboradores en la cual se espera el cumplimiento de las metas propuestas por las empresas, pero no tan solo resulta necesario tener los conocimientos teóricos para cada proceso estudiado sino también adquirir habilidades necesarias para su utilización en la organización. Se llegó a la conclusión que los procesos y diseño organizacionales es un factor altamente importante ya que permite que los procedimientos sean formales así la empresa se ve con más fuerza, crezca y se mantenga con un buen futuro próximo. (Araica & Navarro, 2018)

Matagalpa, Nicaragua en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa UNAN Managua, se realizó un seminario titulado: Acompañamiento en la elaboración del diagnóstico del proceso administrativo en la Unión de Campesinos organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, con el objetivo general, Acompañar la elaboración del Diagnóstico del Procesos Administrativo en la Unión de Campesinos organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, cuyos resultados obtenidos fueron: en Organizacional, UCOSD, tiene una estructura organizacional definida por áreas y se cumplen algunos principios de este elemento, por otro lado, lana cultura organizacional es débil y su principal dificultad es el irrespeto a la jerarquía entre los productores y la junta directiva. (Calderón, Rocha, & Urbina, 2018)

Los antecedentes fueron de vital importancia para la investigación, debido a que sirven como referencia para guiarse en el tema de Diseño Organizacional y así tener

argumentos sólidos, ya que esclarecen la investigación y proporcionan información clara y específica a cerca del tema investigado.

Para el desarrollo del proceso de la investigación, fue necesario definir un Diseño Metodológico en base a los objetivos de la investigación:

➤ Paradigma Positivista.

Desde el punto de vista positivista la realidad se presenta como simple, tangible, convergente y fragmentable. Esta concepción supone la legitimidad de estudiar la realidad de sus manifestaciones externas, con la posibilidad de observar y medir elementos. (Quesada, 2016).

Para esta investigación se definió el paradigma positivista debido a que se va a recolectar y procesar datos cuantitativos, ya que se utilizaron datos cuantitativos para medir los indicadores a través de la encuesta, que se realizará a los colaboradores, para una mejor comprensión del comportamiento del fenómeno en investigación, así mismo se hará uso de una variedad de instrumentos, como; encuestas, entrevistas y guía de observación, para la obtención de datos de información relevante para una mejor comprensión.

➤ Por su enfoque, es cuantitativo con elementos del enfoque cualitativos.

• Enfoque Cuantitativo.

El enfoque del análisis cuantitativo consiste en definir un problema, desarrollar un problema, adquirir datos de entrada, desarrollar una solución, analizar los resultados e implementar los resultados. (Render & Michael, 2006).

En relación con lo expresado por el autor, el enfoque cuantitativo, es una recolección de datos que, mediante una encuesta que será tabulada y procesada a través de programa estadísticos, lo que permitirá la medición de las variables de la investigación de Diseño Organizacional y así llegar a las principales conclusiones.

En este trabajo de investigación, los elementos cuantitativos provienen de encuestas que fueron procesadas y tabuladas a través de programas estadísticos, lo

que permitió poder medir las variables de investigación, Generalidades de la empresa y Diseño Organizacional.

- Enfoque Cualitativo.

La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas. (Mata, 2019).

De acuerdo con el autor, el enfoque cualitativo, ayuda a obtener datos de la investigación más afondo, mediante la aplicación de entrevista y guía de observación, que será de mucha utilidad, para verificar la información proporcionada por los actores de la investigación, en cuanto al comportamiento de los indicadores.

En el presente trabajo investigativo, los elementos cualitativos provienen de la entrevista que se aplicó al gerente y guía de observación realizada por las investigadoras en la gasolinera para obtener datos que ayuden a obtener información más precisa.

- Por su nivel de Profundidad.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, cómo, cuándo, dónde y porqué el sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuenta. (Mohammad, 2005)

De acuerdo a lo expresado por el autor, el nivel de profundidad descriptivo, porque puntualiza las características de la población, es decir describe el tema de investigación sin cubrir el por qué ocurre.

Esta investigación tendrá un nivel de profundidad descriptivo, ya que solo se busca describir cómo se comportan las variables y subvariable de investigación y lograr darles cumplimiento a los objetivos de la investigación.

- Por su aplicación en el tiempo.

El diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico. También es conocido como estudio de prevalencia o encuesta transversal; su objetivo primordial es identificar la frecuencia de una condición o enfermedad en la población estudiada y es uno de los diseños básicos en epidemiología al igual que el diseño de casos y controles y el de cohortes. (Rodríguez & Mendívelso)

De acuerdo a lo planteado por el autor, es un estudio muy importante para una empresa, donde se realiza una investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo, con el fin de evaluar la magnitud y distribución de la información, además que se miden otras características en los individuos de la población, se aplicó a esta investigación debido a que los mismos elementos se aplicaron a la misma muestra, en un tiempo determinado.

En este trabajo de investigación, se aplica el corte transversal, porque se utilizaron los mismos instrumentos, una misma muestra y en un mismo periodo de tiempo.

- Por su diseño no experimental.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variable. Es decir, se trata de estudio en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (Hernández Sampieri, 2014)

Según el autor es una investigación donde no se manipula ninguna variable, es decir lo que se realiza es observar fenómenos tal como están en su texto natural sin cambiarle nada, para luego analizarlos, esta investigación es no experimental ya que se observan los acontecimientos tal y como se da en su contexto natural, y solo se observa la situación, para luego realizar un análisis.

En esta investigación se aplicó un diseño no experimental, ya que no fue alterado el objetivo de la investigación, solo se da un contexto sin que las investigadoras den una intervención directa.

➤ Universo, población y muestra.

- Universo.

Universo es el conjunto de elementos –personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras- finitos e infinitos, al cual pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación. (Vieira, 2006)

Según el autor es el conjunto de todos los elementos creados, personas, objetos, sistemas, sucesos, finitos o infinitos, en el cual describe a varios individuos que se toman en consideración en el marco de un trabajo de perfil estadístico, se encuentra también la población y muestra de un estudio en relación con las variables que son materias de investigación; el universo de estudio en esta investigación serán las PYME del departamento de Matagalpa.

- Población.

Población es el “conjunto de elementos a los cuales se refiere la investigación. Definiéndolo como el conjunto de todas las actividades de muestreo. (Martínez, 2020.)

Según el autor la población es un grupo de seres humanos, es el total de individuos que representan características específicas que impliquen un estudio estadístico y el número de seres en una ciudad o en un pueblo, región, país o mundo; es un proceso que ayuda a recopilar toda la información de los datos sobre las personas u otras variables relacionadas como localidad.

Cabe mencionar que la población sujeta de estudio, son todos los colaboradores de la empresa en estudio. En la investigación se tomó como población a un grupo de 35 colaboradores más el gerente de gasolinera Gas Central.

- Muestra.

Es la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables para cumplir con el objetivo propuesto. (Sábado, 2009)

Según el autor la muestra es una parte donde se representa la población, con sus respectivas reglas y procedimientos que nos ayuda a obtener información para así poder efectuar nuestra investigación, así como también permite que el estudio se realice en menos tiempo, teniendo un mejor control de las variables para poder desarrollar un excelente trabajo que nos permita tener resultados positivos.

Se tomó como muestra 15 colaboradores que se le aplicaron encuesta de las diferentes áreas de la gasolinera, área administrativa, área de pista, área de auto market, supervisores y 1 entrevista al gerente de Gas Central.

Métodos de muestreo.

➤ Probabilístico.

Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre) la cual se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2010).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

P: probabilidad que el evento ocurra.

Q: probabilidad de que el evento no ocurra.

E: margen de error permitido. (Bernal, 2010)

N: tamaño de la población.

Z: margen de confiabilidad.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 35}{(0.20)^2 (35-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{33.614}{1.7254} = 14.5$$

Dado como resultado 14.5 lo que equivale a decir que a 14 personas de los 35 colaboradores se les aplicaran los instrumentos de encuesta y 1 entrevista al gerente, para la tabulación de resultados.

Según el autor en este método se obtienen datos muy buenos, se realiza la selección de forma aleatoria para poder ver la probabilidad que existe y de esa forma obtener resultados eficaces, por lo tanto, se aplicara este método ya que es necesario que todos los colaboradores tengan la misma oportunidad de participar y ser parte de la muestra y así brindar la información necesaria para poder llevar a cabo la investigación.

Se seleccionó aleatoriamente para ver la probabilidad que existe, y que todos los colaboradores tuvieran oportunidad de participar y ser parte de la muestra, donde nos permitió brindar la información necesaria para que se llevara a cabo la investigación.

➤ Métodos de investigación.

Los métodos de investigación son una herramienta dedicada a la obtención de nuevos conocimientos o su aplicación para la resolución de problemas específicos, a través de un procedimiento comprensible, comunicable y reproducible. Puede dedicarse a distintas áreas del saber humano, e implicar distintos tipos de razonamientos y procedimientos, según el método de investigación elegido. (Behar, 2008)

Según el autor, los métodos de organización, son herramientas que llevan distintos procesos, son utilizadas para la resolución de problemas o para la

investigación de estos, se debe elegir el método de investigación correcto y así llegar a las síntesis y conclusiones para dar respuestas a los objetivos de la investigación.

- Método científico.

Se entiende por método científico la cadena ordena de pasos (o acciones), basadas en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso de conocimiento de lo conocido o desconocido. (Hernández Escobar, 2018).

Según el autor, los métodos llevan una serie de etapas que deben ser cumplidas para realizar con éxito una investigación, en este proceso se determina si la hipótesis planteada es correcta y para así obtener las conclusiones de la investigación.

En la investigación se utilizó este método para aplicar las herramientas de recolección de datos entrevistas, encuestas, observación. Para saber cómo se aplica la teoría a la práctica en las organizaciones.

- Método Empírico.

Los métodos empíricos son los que cumplen la función de revelar y explicar las características con el objeto de su vinculación directa con la práctica. Participan en la búsqueda de información inicial empírica y en la recogida de información para el logro de los objetivos y la comprobación de la hipótesis. (Bernal, 2010).

Según el autor, el método empírico es el que consiste en la comprobación de la hipótesis, mediante la recolección de información sobre el tema a investigar, este método consiste también en la implementación de la práctica con la teoría y así lograr el cumplimiento de los objetivos y demostrar si la hipótesis planteada inicialmente es correcta o no.

Este método se realizó para recolectar información, para saber que está ocurriendo en la empresa, con relación al diseño organizacional, evaluando las respuestas de la recolección de datos.

- Método inductivo.

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones, que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2010).

Según lo planteado por el autor, el método inductivo es un método donde uno mismo se plantea las conclusiones al a ver investigado un tema y obtenido la información median leyes, normas o principios y se inicia la investiga por hechos que se han comprobado que son válidos.

Se aplicó este método al momento de obtener las respuestas de las herramientas de información brindadas por la empresa, para al partir de ella sacar conclusiones generales que partan de la relación brindada por los objetivos en comparación con las herramientas de información dadas por la empresa.

- Método deductivo.

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales, para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de la aplicación universal y de comprobada validez, para aplicar a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010).

Según el autor, este método es utilizado para obtener conclusiones generales acerca de un tema del cual existe información e incluso casos, las conclusiones se dan evidentemente de la información existente del tema, en este método es importante la lectura y la interpretación de esta, puesto que de ella saldrán las conclusiones del tema que se esté siendo investigado.

Este método se aplicó a la investigación, cuando se recolecto la información brindada por la empresa y de ella obtuvimos conclusiones generales.

- Método analítico.

Bernal define el método analítico como: “es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual”. (Bernal, 2010)

De acuerdo a lo que expresado por el autor, el método analítico consiste en separar los factores que conforman un todo para analizarlos y estudiarlos por separado, viendo su comportamiento, así mismo, observa las causas y los efectos, para realizar un examen de observación.

En la investigación se aplicó el método analítico, en el momento de realizar la guía de observación en la gasolinera, analizando cada uno de los indicadores, a través de la observación directa.

- Método sintético.

El método sintético es un proceso de razonamiento, que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis, se trata de secuencias, de hacer una exposición metódica y breve. (Bernal, 2010)

Este método trata como objetivo principal, resumir los aspectos más relevantes de los indicadores, es hacer un resumen de lo analizado o sintetizado, de la recopilación de datos.

Este método es aplicado en la investigación, para realizar las principales conclusiones de la investigación, resaltando y recolectando los aspectos más relevantes que den respuesta a los objetivos.

➤ Técnicas de investigación.

- Entrevista.

Retomando a Buendía, Colas y Hernández (2001), la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones,

previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (Bernal, 2010).

Según el autor, la entrevista es un instrumento de investigación que se aplica para tener una información más específica acerca de un tema determinado, mediante la participación de dos o más personas que dan su respuesta a diferentes interrogantes sobre un mismo tema.

Se aplicó esta técnica de recolección de datos al gerente de la organización (ver anexo No 3), para conocer cómo funciona la gasolinera, de acuerdo a las variables de investigación.

- Encuesta.

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

Según el autor, la encuesta es un instrumento de recolección de datos, donde se emplean preguntas cerradas para la obtención de información de un tema determinado, donde se aplica este instrumento a un grupo de personas con el fin de saber su opinión sobre el tema.

Se aplicó una encuesta a los colaboradores de la organización (ver anexo 2.), para medir su conocimiento y la manera en que se desempeña en sus cargos.

- Observación.

Es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio, para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Bernal, 2010).

Según el autor, la observación es un instrumento donde se realiza la observación directa al objeto que se desea estudiar, esta técnica no puede ser utilizada para todos

los temas de investigación, debido a que no todas las variables de un tema son observables.

Se realizó una guía de observación a ciertos factores a analizar dentro de la organización (ver anexo No 4.), para constatar datos necesarios en la investigación como lo fueron: la filosofía, los tipos de enfoque, herramientas y organizacionales, organigrama.

- Plan de recolección y tabulación de datos.

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

Según el autor, recolectar y tabular datos, es un procedimiento en el cual se implementa varias etapas desde la recolección de los datos hasta el procesamiento de ellos, aquí se analizan las respuestas de los participantes y se generan los resultados los cuales sirven para dar respuestas concretas a la hipótesis o las preguntas directrices que tiene la investigación.

Se obtuvo la información y se tabularon los datos mediante programas Microsoft Excel para obtener las gráficas donde se muestran el porcentaje de cada respuesta y se realizó un análisis por cada una de las interrogantes realizadas.

## II. JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo investigativo aborda la temática de “Diseño Organizacional en la PYME en la ciudad de Matagalpa, en la empresa Gas Central del Municipio de Matagalpa, durante el periodo 2021” en la cual se pretende analizar los tipos de diseños organizacionales y los parámetros de diseños en las pequeñas empresas, ya que optimizan no solo los recursos materiales también los recursos humanos.

Esta investigación tiene como propósito dar aportes a las PYME para mejorar su diseño organizacional, ya que es necesario para incrementar la productividad y así ayuda a lograr los objetivos organizacionales, que en su mayoría están enfocados a la innovación, servicio y calidad de productos.

Es muy importante que en la actualidad las PYME cuenten con un buen Diseño Organizacional, ya que les ayudara a contar con una buena estructura y desarrollara su buen funcionamiento en el mercado optimizando sus recursos al máximo y convirtiéndola en una empresas competitiva y productiva evitando que caigan en un estancamiento.

Este trabajo tendrá un impacto positivo para las PYME ya que brindara información y les permitirá reconocer la importancia del diseño organizacional para el desempeño de las pequeñas empresas ayudándolos a una mejora en su estructura para que puedan seguir creciendo sus negocios y definiendo sus funciones beneficiando a los trabajadores, ya que contaran con un clima organizacional adecuado para su desempeño funciones.

La investigación servirá como material informativo para dueños de negocios, estudiantes de administración y diferentes carreras, ya que es de vital importancia que cuenten con conocimiento sobre Diseño Organizacional y los efectos positivos que tiene para las PYMES ya que así se podrán desempeñar de manera eficaz y productiva en el mercado.

### III. OBJETIVOS.

Objetivo general.

Analizar el Diseño Organizacional de la empresa Gas Central del Departamento de Matagalpa, durante el año 2021.

Objetivos Específicos.

1. Describir las generalidades de la empresa Gas Central del Departamento de Matagalpa, durante el año 2021.
2. Caracterizar el diseño organizacional de la empresa Gas Central del Departamento de Matagalpa, durante el año 2021.
3. Valorar el diseño organizacional apropiado para la empresa Gas Central del Departamento de Matagalpa, durante el año 2021.

## IV. DESARROLLO.

### Concepto de Organización.

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos de una empresa esta sistematización se realiza a través de la sistematización de jerarquías, así como la disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Yagual Rivera, 2013) .

Por lo tanto, la organización es un sistema necesario en una empresa, ya que establece una división que permite a los grupos de personas trabajen de manera más eficiente y con sistematización de jerarquía, haciendo que realicen sus actividades en un periodo de tiempo corto y que todos los miembros de grupo social perteneciente a la empresa participen y cumplan con sus funciones.

### Importancia de la organización.

Es de gran importancia ya que mediante esto nos permite orientar el rumbo de las empresas contribuyendo el mejor desempeño y funcionamiento integrado al desempeñar funciones y ejecutar procesos administrativos de forma técnica y efectiva. (Yagual Rivera, 2013) .

De acuerdo con el autor la organización en una empresa es de suma importancia porque nos permite orientar para cumplir los objetivos propuestos en los planes estratégicos y de esta manera se distribuirán las tareas y recursos en la empresa, para así ahorrar tiempo, unir esfuerzos, facilitar el desarrollo tecnológico y mejorar la eficiencia, en la medida que sus objetivos sean claros y que siempre este definido el orden de trabajo.

#### 4.1. Generalidades de la empresa.

##### 4.1.1. Reseña Histórica.

La reseña histórica contiene la historia de la empresa. Debe incluir toda la información pertinente acerca de la empresa, sus productos o servicios, su mercado

y/o industria y su equipo de gerencia. Debe estar escrita de forma tal que atraiga el interés de un periodista. Debe centrarse siempre en los beneficios y la información. Recuerde, ésta no es una herramienta de ventas, de modo que evite al máximo los elogios. (Sanchez, 2010).

Según lo expresado, la reseña histórica debe incluir todo lo que la organización realiza, esta información debe de estar de manera clara y entendible para las personas involucradas con la organización, debe estar escrita con veracidad y evitar halagos debido a que su propósito es informar no vender.

#### 4.1.2. Estructura Organizacional.

La estructura de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo. Una empresa o institución puede ser positiva si la estructura de la organización es jerárquica o plana ya sea sobre la base de funciones o proyectos. (Medina, 2011)

El autor plantea, que la estructura organizacional se interpreta desde el organigrama que la empresa posee, donde se refleja los tramos de control y los puestos de mandos, las líneas de comunicación y control que se tiene mediante la jerarquía que tiene el organigrama, así mismo, son las funciones que cada puesto tiene para contribuir a la eficiencia de la organización.

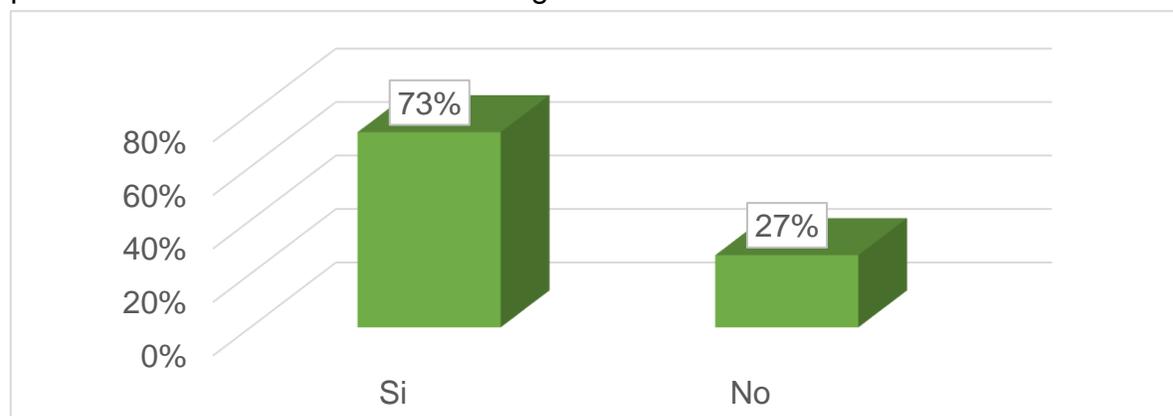


Gráfico No.1: Organigrama.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si conocían la estructura orgánica de la empresa, de los cuales 73% dijo que si y el 27% que no, al respecto el gerente expresó que Gasolinera Gas Central, si cuenta con una estructura organizacional definida que se divide de la siguiente manera, área administrativa, área de compras, área de ventas y contabilidad, lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación, ya que se pudo verificar en documentos, pero no está visible el organigrama para los colaboradores.

Los resultados reflejan una coincidencia, entre los colaboradores y el gerente, sobre el conocimiento de una estructura organizacional definida, por lo que la mayoría de los colaboradores expresan que la conocen.

Lo anterior indica que la mayoría de los colaboradores conocen los diferentes niveles jerárquicos de la Gasolinera, así como la distribución de tareas; lo que beneficia el desempeño de los diferentes cargos, lo que caracteriza a la organización con una comunicación fluida que es indispensable para el cumplimiento de las orientaciones y metas de la organización.

#### 4.1.3. Filosofía organizacional.

La filosofía empresarial es la que genera en su escala prioritaria valores, misión, visión es decir los criterios necesarios para el comportamiento interno de las organizaciones y para su óptimo funcionamiento en la que los hombres la configuran internamente. (Echevarria Garcia, 1994).

Lo antes dicho indica que la filosofía empresarial es la que revela lo que es la organización, que hace, para quien lo hace, mediante la mision, vision, valores, mediante esto busca que cumplir un correcto funcionamiento en la organización.

##### 4.1.3.1. Misión.

La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. (Chiavenato I. , 2009)

Conforme a lo expresado por el autor, las organizaciones deben plantearse una misión, para saber cuál es la razón de ser de la organización y cuál es el impacto que tendrá en la sociedad.

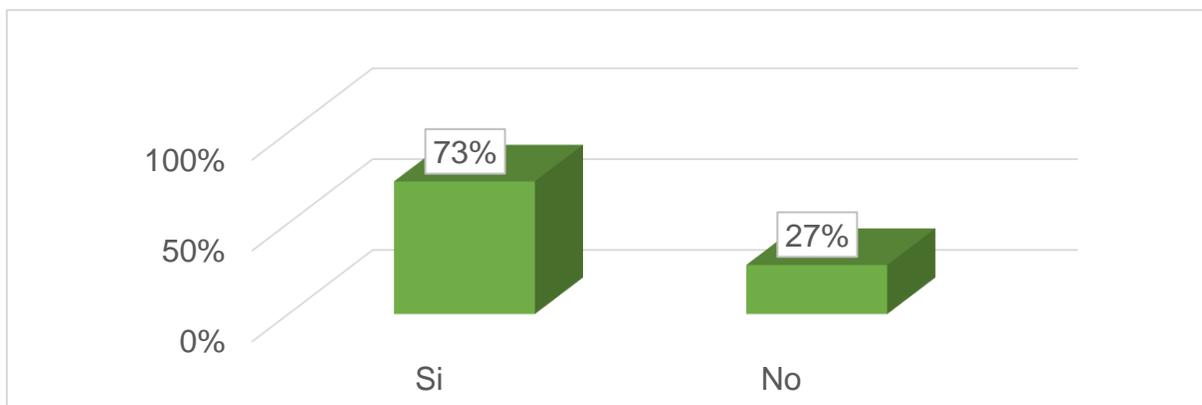


Gráfico No. 2: Misión

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores, si conocían la misión de la empresa, de los cuales el 73% dijeron que sí y el 27% dijeron que no, por lo cual el gerente expresó, que la misión de la empresa es satisfacer las necesidades de combustible, lubricantes y productos de conveniencia a nuestros clientes de forma eficiente y segura en Matagalpa, lo que fue confirmado por los investigadoras en guía de observación, se pudo verificar que está contenida en un documento, pero no está visible para los colaboradores. (Ver anexo No. 12).

Los resultados antes mencionados, muestran una coincidencia de opiniones entre los colaboradores y el gerente, ya que tienen conocimiento de la misión de la gasolinera, indicando que la misión es una parte fundamental que los colaboradores deben de conocer para ayudar al cumplimiento de esta.

Que los colaboradores conozcan la misión beneficia para alcanzar los objetivos planteados de la empresa Gas Central, así mismo la manera en que se puede aproximar a su público para poder crecer y desarrollarse en un futuro ya que la mayoría de los colaboradores tienen conocimiento de la misión.

#### 4.1.3.2. Visión.

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. (Chiavenato I. , 2009)

Lo antes mencionado por el autor, refleja que la visión es el futuro de cada organización, donde espera llegar y que lugar quiere tener en el mercado, se plantea a largo plazo pues el futuro de la organización y de lo que se quiere llegar a ser.

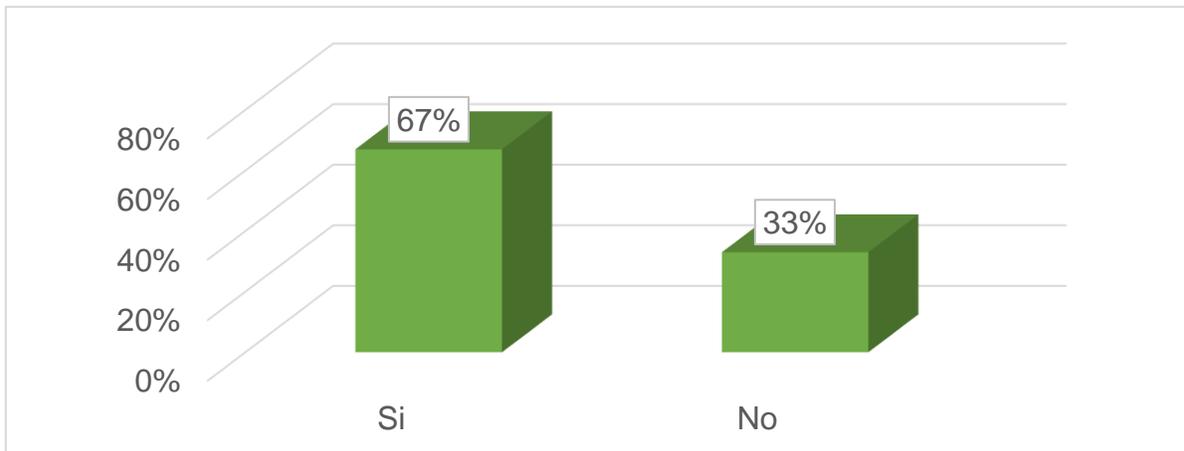


Gráfico No.3: Visión.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les pregunto a los colaboradores si conoce la visión de la empresa de los cuales el 67% dijeron que sí y el 33% que no, a lo que el gerente expresó que la visión de la gasolinera gas central es ser reconocida como la gasolinera líder, confiable y competitiva en el mercado Matagalpino, admirada por su excelencia en su equipo de trabajo, servicio y productos. Lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación, se puedo verificar que está contenida en un documento, pero no está visible para los colaboradores (Ver anexo No.13).

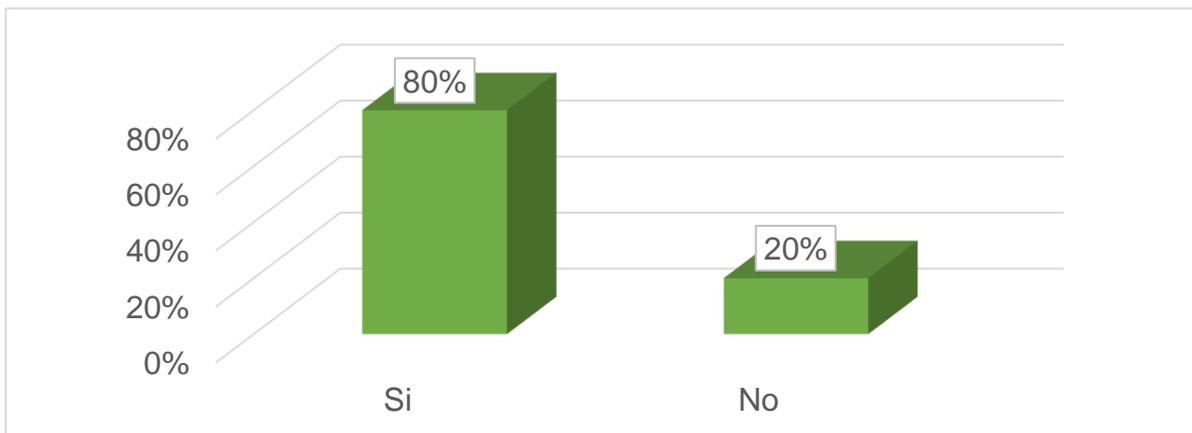
Los resultados reflejan que la mayoría de datos positivos, lo que da a entender que los colaboradores conocen la visión de la empresa, y que existe una visión definida, sin embargo, una minoría de los colaboradores no la conocen, debido a que no se les ha capacitado en esa área, si no en áreas más exclusivas a sus puestos y funciones.

Por lo que los colaboradores aportan al cumplimiento de la visión, por lo tanto, ayudan a su crecimiento y desarrollo futuro, lo que les permitirá realizar el trabajo en conjunto para posicionarse como la gasolinera líder en el mercado matagalpino.

#### 4.1.3.3. Valores.

Los valores son la prioridad de las organizaciones. Son elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y organizaciones. (Chiavenato I. , 2009)

Lo antes mencionado por él autor indica que los valores son parte crucial que toda institución debe de tener, ellos definen la manera de ser de los trabajadores de la organización, los valores son los pilares de la organización, es importante plantarlos de manera correcta, debido a que ellos son los que constituyen la imagen de la



empresa.

Gráfico No.4: Valores.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si conocían los valores de la empresa, a los cual el 80% dijeron que sí y el 20% dijeron que no, a lo que el gerente expresó que gasolinera Gas Central tiene los siguientes valores: Honestidad, compromiso, trabajo en equipo, calidad y servicio. Lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación, se puedo verificar que está contenida en un documento, pero no está visible para los colaboradores (Ver anexo No. 14).

Las deducciones anteriores, muestran el conocimiento de los valores de la gasolinera, por lo que la mayoría de los colaboradores expresan que, si los conocen, una minoría dice no conocerla, ya que no son capacitados en temas de filosofía empresarial, solo reciben capacitaciones técnicas en su área de trabajo (cambio de aceite, despacho de combustible, acciones de emergencia ante incendios).

Lo antes mencionado indica, que gasolinera Gas central tiene bien establecidos sus valores, ayudando a que los colaboradores se impulsen a realizar un trabajo de calidad, ya que se sienten apropiados de los valores, trabajan por las mismas metas y objetivos, haciendo que gas central sea una empresa transparente, con un buen servicio que les da confianza a sus clientes, contribuyendo al rendimiento y éxito de la empresa.

#### 4.1.3.4. Objetivos.

Los objetivos de la empresa constituyen los fines o metas que se pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto o de sus funciones, departamentos o secciones. Los objetivos deben representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables y, tomando en consideración que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá ser establecida teniendo presentes a las demás (Mercado, 2008).

Lo anterior indica, que los objetivos de la empresa son logros que se deben de plantear para alcanzar un alto nivel corporativo, también representan aspiraciones futuras, en donde se ve posicionada la empresa entre más claros y precisos se encuentren, serán de mayor comprensión.

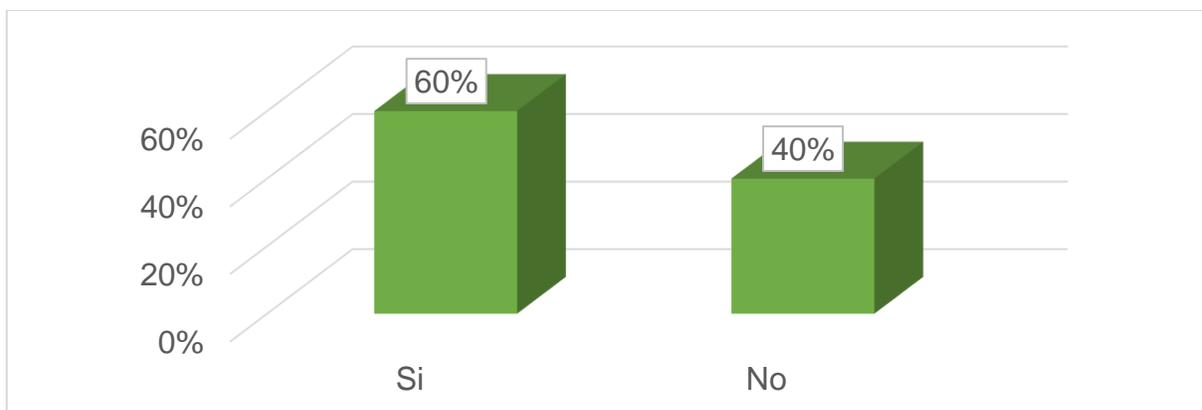


Gráfico No. 5: Objetivos.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si conocen los objetivos de la empresa, de los cuales el 60% dijeron que sí y el 40% que no, al respecto el gerente expuso, que los objetivos de gas central son: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, vender productos de calidad y tener un excelente servicio.

Los resultados anteriores reflejan, una coincidencia entre lo que dijeron los colaboradores y el gerente, por lo que la mayoría afirma conocerlos, una menor parte de los colaboradores expresan no conocerlos porque se les capacita en otras áreas.

Cabe señalar que esto beneficia a la empresa Gas Central, ya que los colaboradores deben de tener dicho conocimiento centrado en la orientación de esfuerzos en la organización, para así poder lograr los objetivos y metas propuestas, mejorando el rendimiento de la gasolinera, lo que define una cultura organizacional planeada y que se comparte por todos los colaboradores Gas Central.

#### 4.1.4. Clasificación de la empresa.

Según la ley 645 la clasificación de las PYMES: Se clasificarán como micro, pequeñas y medianas empresas las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación: (Asamblea Nacional de Nicaragua , 2008).

Tabla No.1: Clasificación de las empresas

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana
	parámetros		
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Ley 645 de Nicaragua.

Lo antes expresado indica que las empresas PYME son clasificadas como micro pequeñas y medianas empresas, donde cada empresa debe de cumplir con los requisitos estipulado en la ley respetando los parámetros para tener un control de los números de trabajadores que tenga en su empresa según su recurso económico, la cantidad de beneficio que tenga la empresa, sus ventas y otros patrimonios.

Se les preguntó a los colaboradores cómo clasifican la empresa según la ley 645, de los cuales el 100% dijeron que es una mediana empresa, (ver anexo No. 5). Al respecto el gerente expresó que gasolinera Gas Central está clasificada como mediana empresa, ya que cuentan con 34 trabajadores, divididos en dos turnos y la empresa alcanza un total de hasta 6.0 millones de córdobas en activos y hasta 40 millones en ventas totales anuales.

Los resultados antes mencionados reflejan que gasolinera Gas Central es una mediana empresa, ya que los colaboradores clasifican la empresa de esa manera por lo que coincide lo que dijeron los colaboradores y lo que expresó el gerente.

Lo anterior indica que cumplen con los requisitos de la ley 645 (Ley de promoción y fomento de las micro, pequeñas y mediana empresa), lo que beneficia a la organización para saber en qué estatus debe ser ubicada.

#### 4.1.5. Descripción de procesos clave.

Los procesos claves son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio. Plasencia soler Juan Antonio 2007 principios de la gestión basada en procesos (Amozarrain, 2005).

Lo antes mencionado por el autor, indica que los procesos claves son aquellos que ofrecen valor a los clientes para así poder satisfacer sus necesidades; existen algunos procesos que inciden de forma significativa en los objetivos estratégicos de la organización y su positivo resultado es de gran vitalidad para el negocio, esto permite que la empresa se desempeñe de una manera.

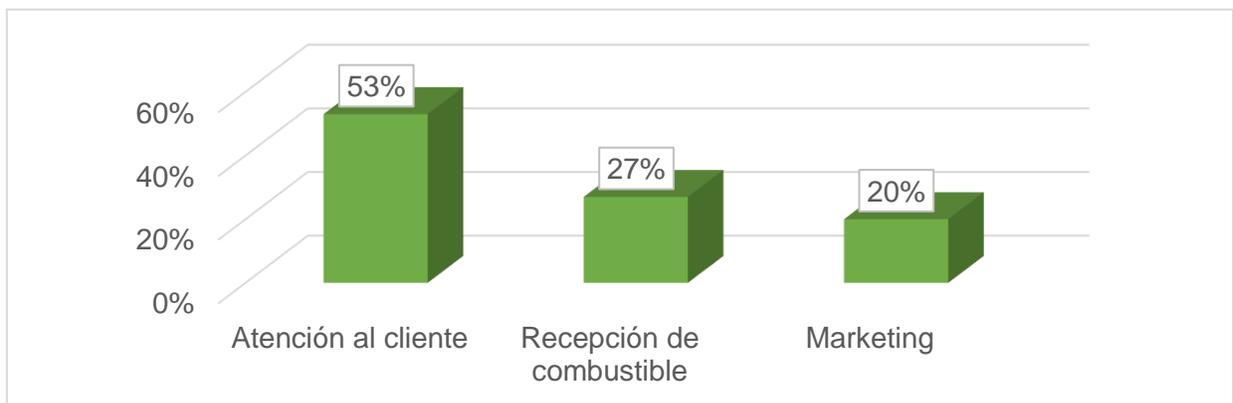


Gráfico No. 6: Procesos Claves.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez,2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si identificaban los procesos claves de sus puestos de trabajo, a lo que el 53% dijeron que atención al cliente, el 27% recepción de combustible y el 20% marketing. Por lo que el gerente expresó que los procesos claves de gasolinera Gas Central son, dirección de los recursos humanos, servicio al cliente, manejo y control de ventas e inventario.

Los resultados anteriores muestran, una mayor coincidencia en la atención al cliente, por lo que refleja que gran parte de los colaboradores se dedican a atender a los clientes dado a que es el área más dinámica de la empresa, debido a que procuran capacitarlos a todos para brindar una atención de calidad. Por otro lado, el resto de los encuestados se dedican a recepcionar combustible dado a que son los encargos del área de pista y la parte administrativa se ocupa del marketing.

Esto beneficia a la empresa Gas central a llevar un mejor control en las diferentes áreas de los procesos clave, así mismo todos los trabajadores al estar involucrados se benefician con un buen desempeño en cada proceso, tomando en cuenta que Gasolinera Gas Central cuenta con incentivos para sus clientes, posicionándose como la empresa preferida por la mayoría de consumidores de combustible.

#### 4.1.6. Proceso Administrativo.

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos; en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Blandez Ricalde, 2014).

Por lo tanto el proceso administrativo es muy importante, porque se realizan funciones con el fin de lograr los objetivos de la empresa, también se toman en cuenta los recursos necesarios, se coordinan las actividades y se verifica que se esté cumpliendo, esperando que el proceso sea aplicado de la mejor forma para que tenga el mejor aprovechamiento posible.

Para el autor George Terry, cada una de ellas implica:

Planeación: consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ella se determinan: (Blandez Ricalde, 2014).

- Las metas de la organización.
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos.
- Las estrategias para llegar a las metas planteadas. (Blandez Ricalde, 2014).

Por lo tanto, la planeación es indispensable en la empresa, puesto que a través de este paso determinan los objetivos y se dan solución a los problemas que se presenten, utilizando las mejores estrategias para poder llegar a la meta que tiene propuesta la organización.

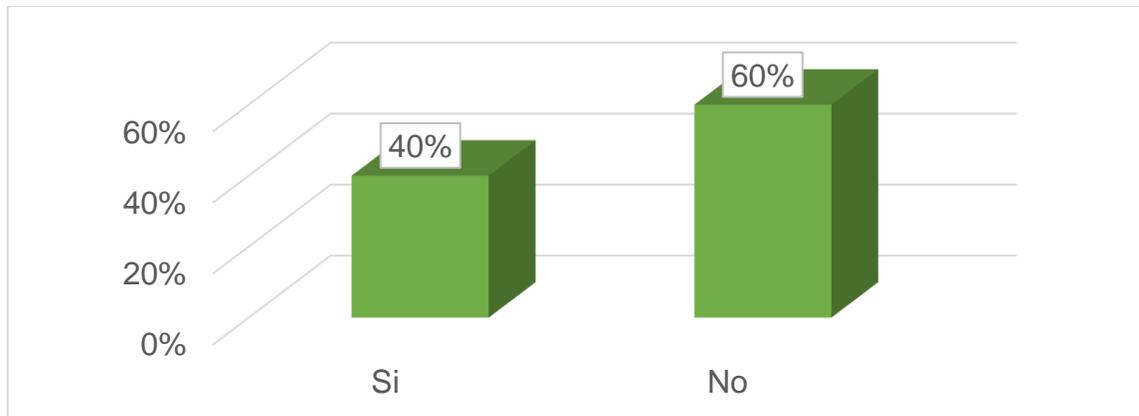


Gráfico No. 7: Planes de la Empresa.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se le preguntó a los colaboradores sobre si participan en la elaboración de planes de la empresa, a lo que el 60% respondieron que no y el 40% que sí, por lo cual el gerente expresó, que gasolinera Gas Central cuenta con planes estratégicos, tácticos y operativos.

Según el autor los resultados anteriores reflejan que la mayoría de los colaboradores no participan en la elaboración de planes de la empresa, debido a que, en sus puestos de trabajo, sus funciones están centradas en la atención y servicio al cliente, por lo que en un proceso donde no se toma en cuenta a los colaboradores puede provocar que estos no se sientan parte de ellos y baje el compromiso institucional.

Lo antes mencionado indica que, por la exclusividad de los puestos de trabajo, no todos los colaboradores pueden participar, lo cual ocasiona una desventaja en la gasolinera, ya que causa desmotivación en los colaboradores al mismo tiempo puede causar incertidumbre donde los colaboradores no tienen claro los cursos de acción y no producen los resultados deseados de los planes.

#### Organización:

Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica: (Blandez Ricalde, 2014).

- El diseño de tareas y puestos.
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización.
- Los métodos y procedimientos que se emplearan.

Lo antes dicho por él autor, ayuda a distribuir las tareas y puestos entre los colaboradores, también se da a conocer los métodos y procedimientos que se emplearan, donde cada persona debe respetara y cumplir con el objetivo de tener un mejor control en la organización.

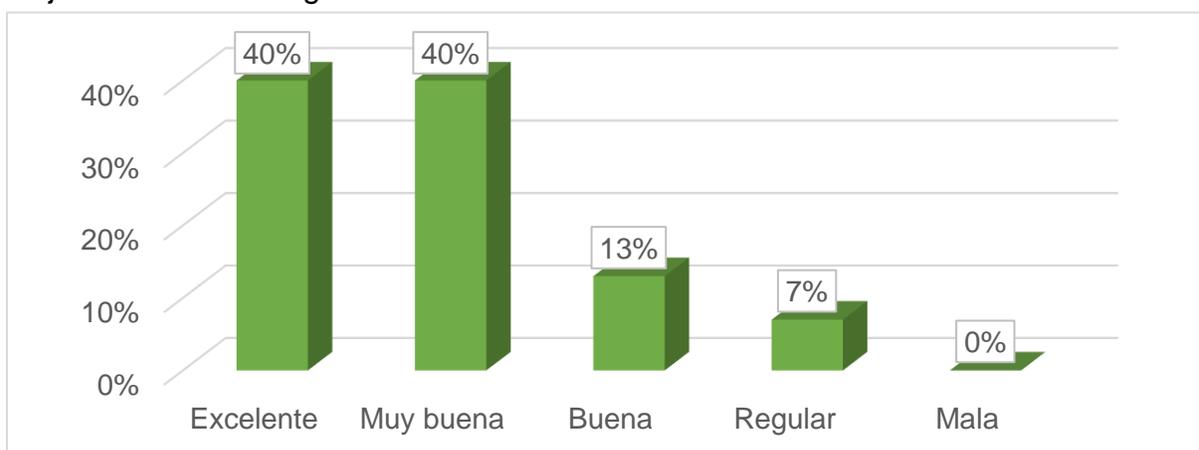


Gráfico No.8: Recursos Materiales.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores como valoran la asignación de los recursos materiales de la empresa, de los cuales el 40% dijeron que excelente, el 40% muy buena, el 13 % buena y un 7% regular. Al respectó el gerente expresó, que gasolinera Gas Central tiene organizado los recursos materiales a través de un inventario de activo fijo.

Los resultados anteriores muestran una coincidencia positiva en la asignación de los recursos materiales por lo que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con ellos dado a que sienten que trabajan con estos para la satisfacción de los clientes, el resto de colaboradores que no están de acuerdo con la asignación de los recursos materiales se debe a que sienten que necesitan más recursos para realizar mejor sus funciones.

Lo anterior indica, que los colaboradores tienen una buena gestión de los recursos materiales, lo que le permite a la gasolinera Gas Central brindar un servicio de calidad, ofreciendo productos de calidad y ganando la confianza de los clientes, lo cual es de gran importancia ya que así también pueden desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades de la empresa.

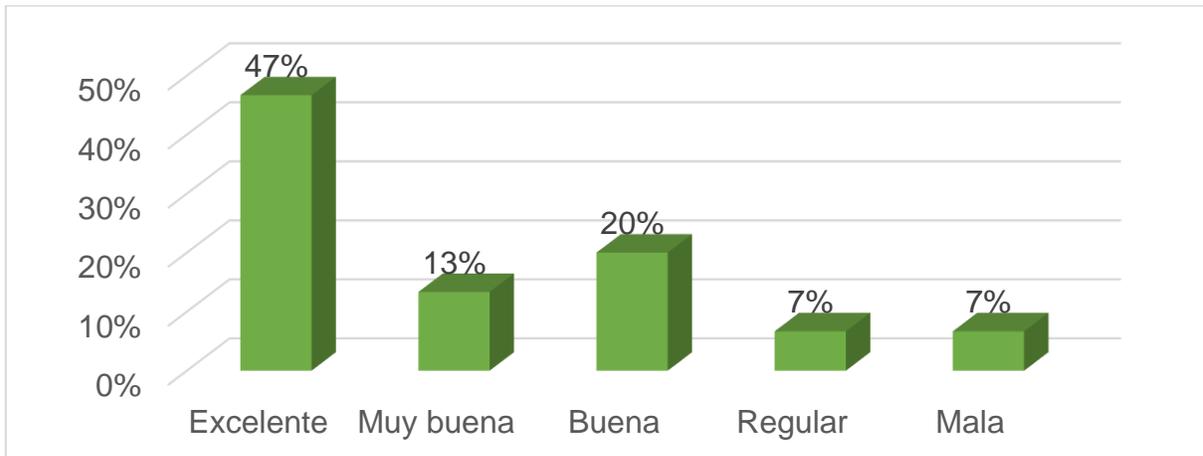


Gráfico No.9: Recursos Humanos.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores cómo valoraban la asignación de recursos humanos en la empresa, los cuales 47% respondieron excelente, 13% muy buena, 20% buena, 7% regular y 7% mala, por lo que el gerente mencionaba que, por ser una empresa pequeña, esta área la ve el área contable, en cuanto a controles y archivos, el área administrativa en cuanto inducción.

Los resultados mostrados anterior mente, demuestran una coincidencia positiva en la asignación de los recursos humanos, por lo que la mayor parte de los colaboradores se sienten cómodos en su cargo de trabajo dado a que fueron ubicados según sus conocimientos, estudios y habilidades, el resto de colaboradores que no lo valoran de manera positiva se debe a que la gasolinera no tiene un área exclusiva de recursos humanos.

Lo anterior reveló que en la gasolinera debe mejorarse la gestión de Recursos Humanos, para no afectar el servicio de calidad que brindan sus clientes y así poder mantener una imagen fuerte ante la competencia, también permite que el personal se

identifique y se apropien con los objetivos de la gasolinera, realizando su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Dirección:

Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica: (Blandez Ricalde, 2014).

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
- Determinar el estilo de dirección adecuado.
- Orientar a las personas al cambio.
- Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones. (Blandez Ricalde, 2014).

Lo anterior mencionado por él autor la dirección ayuda a cada colaborador a desarrollar mejor su talento, orienta los cambios y hace que cada uno se adapte a los mismos, se determinan estrategias para lograr solucionar problemas y tomar las decisiones correctas para obtener los resultados esperados.

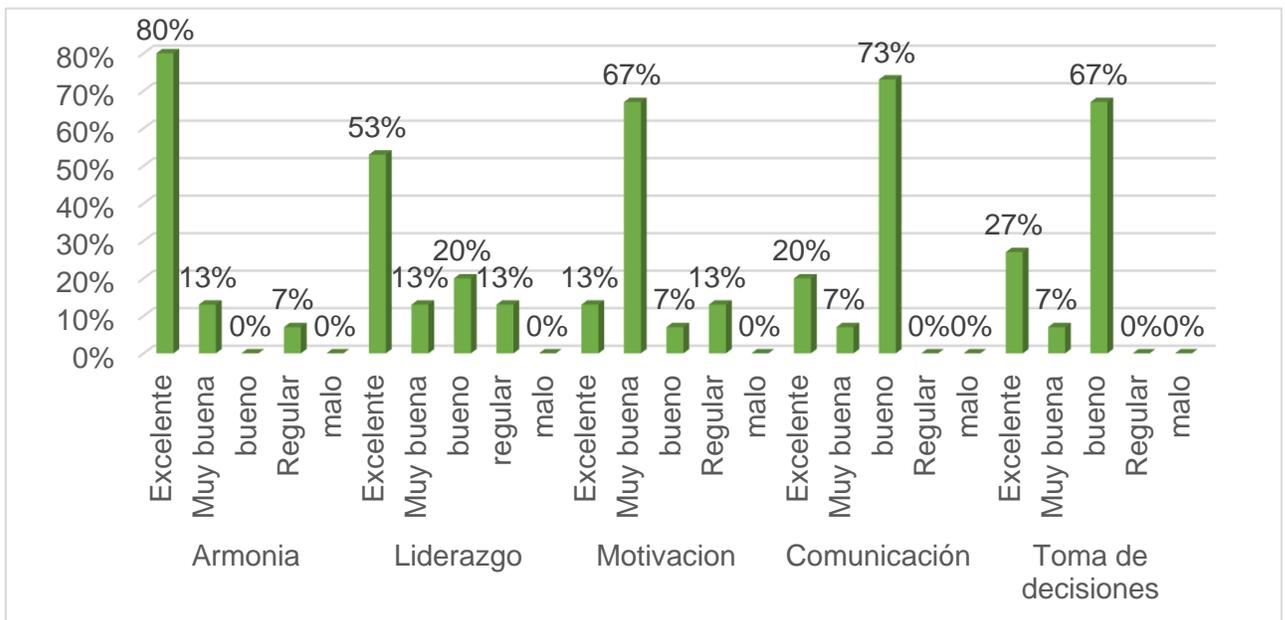


Gráfico No.10: Relación Jefe- Subordinado.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se le preguntó a los colaboradores cómo valoran la relación jefe-subordinado, lo que resultó en armonía, el 80% dijeron excelente, el 13% muy buena, el 7% regular, de tal manera que en liderazgo el 53% dijeron excelente, el 13% muy buena, el 20% bueno, el 13% regular, en motivación respondieron, 13% excelente, el 67 % muy buena, el 7% buena, el 13% regular, en comunicación, 20% excelente, 7% muy buena, 73% buena y en toma de decisiones el 27% excelente, el 7% muy buena, 67 % buena, a lo que el gerente comentó que la relación jefe-subordinado se da de forma cordial y correcta.

Con relación a lo anterior, se muestra una excelente armonía en la relación de los colaboradores, ya que en la gasolinera existe un buen ambiente laboral, por lo que el liderazgo es una de las bases fundamentales en la gasolinera, dado a que la mayoría lo valora excelente, puesto a que los colaboradores son motivados de manera positiva, por lo que en la gasolinera hay una buena comunicación que favorece a la toma de decisiones en beneficio de la gasolinera, de forma en que los trabajadores están apropiados de la cultura organizacional esto beneficia a la relación jefe- subordinado.

Lo antes mencionado demuestra que al tener una excelente armonía y liderazgo, hace que los colaboradores puedan desempeñarse de manera satisfactoria en su rol de trabajo, acompañado de una buena motivación y comunicación los colaboradores optimizan sus resultados, obteniendo así un buen clima laboral, ya que tienen excelentes condiciones de trabajo, así mismo contribuyendo a una buena toma de decisiones, por lo tanto la productividad de gasolinera Gas Central aumenta, ya que los colaboradores se encuentran satisfechos y realizan su trabajo de maneras más eficiente y eficaz.

Control:

Davis y Donnelly han designado tres tipos de control, el control preliminar, el control concurrente o coincidente y el de retroalimentación. (Alfredo, 2014)

➤ Control preliminar: Este control, que también se le conoce como previo, se orienta hacia el futuro; su objetivo consiste en evitar problemas antes de que surjan. Tiene lugar antes de que participen las operaciones.

- Control concurrente o coincidente: Tiene lugar durante la fase de acción, de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.
- Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

Estos tres tipos de control forman parte de las etapas del control. (Alfredo, 2014)

Lo anterior indica, el control es la parte en la que se maneja todo lo que se planea y se logra en la organización, también se da a conocer las actividades que necesitan ser controladas y la forma de control que se empleara.

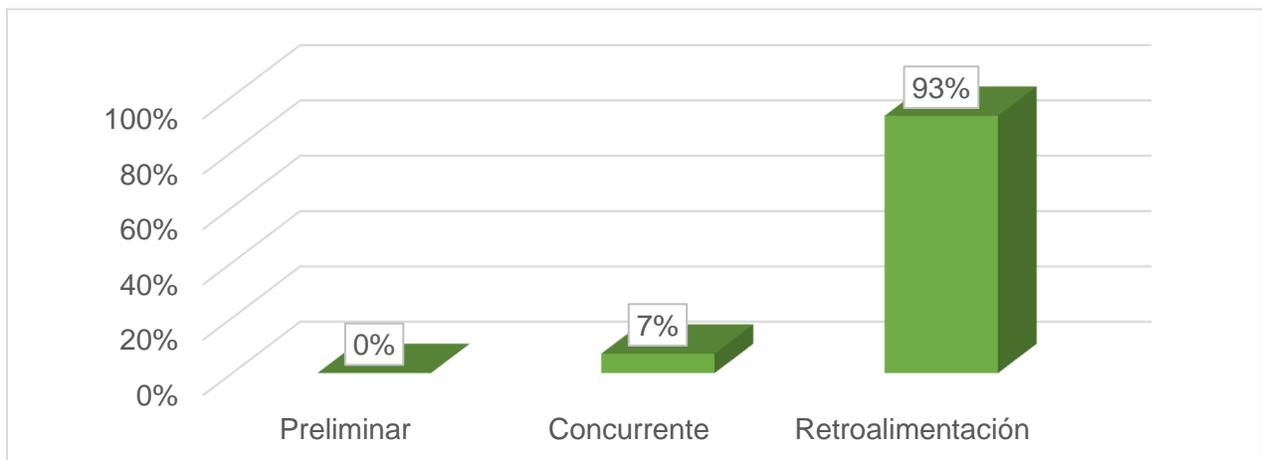


Gráfico No.11: Control.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores que tipo de controles se aplican en la empresa, de los cuales el 93% dijeron que de retroalimentación y el 7% concurrente, a lo que el gerente expresó que a través de sistemas informáticos para control de inventario en tienda y en pista.

Según lo señalado por los colaboradores, el control que se utiliza en gasolinera Gas Central es de retroalimentación y concurrente, estos son muy importantes porque ayudan a detectar cambios que afectan su servicio, brindándole así a los colaboradores una oportunidad de enriquecer sus conocimientos para que se puedan desempeñar de manera eficaz en sus puestos de trabajo, dándoles confianza en sus

puestos de trabajo; por lo que no hay una relación en lo que dice el gerente y lo que expresan los colaboradores.

Por consiguiente, su sistema de control es de retroalimentación, ya que se les hace una evaluación periódica en sus puestos de trabajo, Sin embargo, en este tipo de negocio es necesario el control concurrente y preliminar mediante la supervisión, ya que es la fuerza de ventas que está atendiendo al cliente es la imagen de la institución y sin supervisión, se pueden descuidar detalles importantes que afecten la satisfacción del cliente.

#### 4.1.7. Análisis FODA.

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes. Las fortalezas son puntos fuertes las características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos, las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos, las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos, las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos. La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. (Munch, 2008).

Lo antes dicho por él autor indica el análisis FODA es una de las partes fundamentales de la empresa, ya que permite diagnosticar la situación en la que se encuentra, luego de haber diagnosticado este análisis, se aplicaran las estrategias en base a los resultados, con el fin de desarrollar con éxito los proyectos propuestos, que nos permite encontrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder encontrar las soluciones que nos llevara al éxito.

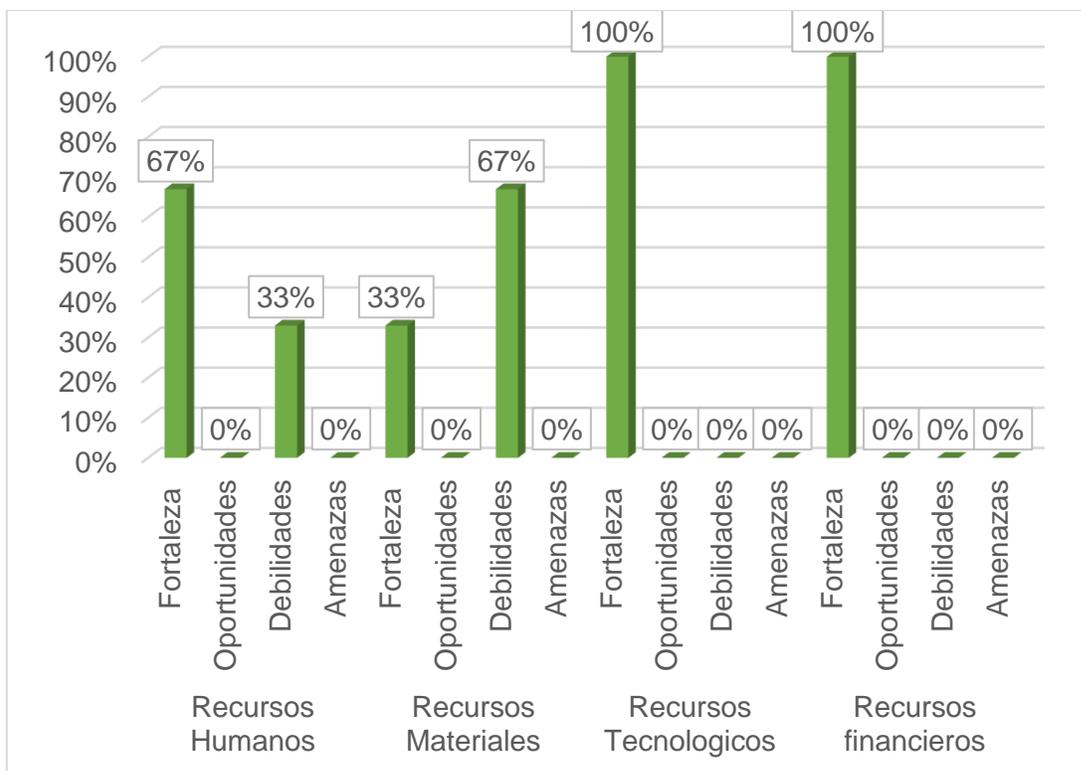


Gráfico No. 12: Matriz FODA.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se preguntó a los colaboradores que clasificaran los siguientes factores como fortaleza y debilidad, lo cual respondieron que en recursos humanos el 67% dijeron fortaleza, el 33% debilidades, por lo que en recursos materiales dijeron que el 67% debilidades, el 33% fortaleza, en recursos tecnológicos y recursos financieros dijeron que el 100% fortaleza, a lo que el gerente expresó que la posición geográfica es una fortaleza, ya que están en el centro de la ciudad, ofrecemos servicio agregado a la venta de combustible, como cambio de aceite y productos varios, hacemos promociones constantes, y ahora mencionando las debilidades, está el área de tienda estructuralmente muy pequeña, no existen baños separados para dama y caballero, el área contable está en otro lugar ubicada no en la gasolinera.

Lo anterior muestra que la mayoría de los colaboradores clasifican como fortaleza los recursos tecnológicos y financieros, debido a que cuenta con tecnología moderna para poder realizar las funciones que sus cargos poseen y obtienen utilidades favorables por la venta de combustibles y productos agregados a la venta de este, la

debilidad que más sobresale para los colaboradores son los recursos materiales, debido a que sienten que no se les asigna una cantidad suficiente de estos para todas las funciones que deben de realizar.

Por consiguiente, en la gasolinera se cuenta con un ambiente interno adecuado, resaltando que en Gas Central existe una buena relación entre todo el personal, así mismo se encuentra apropiados de la filosofía y objetivos de la gasolinera beneficiándolos con un buen clima organizacional y personal motivado logrando que desarrollen sus habilidades y ejecuten sus tareas de manera óptima y eficaz, teniendo como resultado un equipo de trabajo fuerte brindado un servicio de calidad.

En la entrevista al gerente se le preguntó cuáles eran las amenazas de la empresa a lo que expresó, que en las amenazas se tienen a las otras empresas de combustibles cerca de la nuestra, que se pronuncie una ley y se retire el permiso de vender combustible, y por último en oportunidades con las que cuenta la empresa son, ampliar las instalaciones y de esta forma crecer en ventas, diversificar nuestros productos para poder vender más y por último construir módulos para rentar.

Lo expresado por el gerente muestra, que se debe de trabajar en función del beneficio de la gasolinera, fortaleciendo su relación con los clientes y consumidores para mantener su lugar y posición en el mercado aprovechando la ubicación que tienen y la experiencia con la que cuentan.

Lo anterior indica, que gasolinera gas central se ha ido adaptando a los cambios, aprendiendo a subsistir en mercado con ayuda de herramientas como el marketing y el reconocimiento que tiene por parte de sus clientes, beneficiándolos con un aumento en las ventas.

#### 4.2. Diseño organizacional.

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias (Chiavenato I. , 2009).

Según el autor el diseño organizacional es el proceso necesario con el que funciona la empresa, el cual adapta una estructura organizacional que ayuda a lograr los objetivos de la empresa.

#### 4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional.

La estructura de la organización se refleja en el organigrama, que es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en la organización los tres factores claves en la definición son que designan la relación formal identifica ,la agrupación de individuos, incluye el diseño de sistemas , los formatos más empleados o tipos de diseño en las empresas tienen que poseer diferentes tipos de organigramas Organigrama funcional se presentan las estructuras, las actividades, organigrama circular la comunicación es más abierta, organigrama divisional estructura o división por producto, servicios, organigrama matricial enfoca en resultados múltiples que a menudo da respuestas a las organizaciones. (Blandez Ricalde, 2014)

En la estructura de una organización el autor expresa, que en su estructura y en sus funciones debe de tener una organización para lograr la eficiencia incluyendo todos los aspectos de una empresa, como el organigrama y conjunto de actividades que ayudan al desarrollo de la organización, en los cuales se ven los factores claves los cuales designan una la relación formal, agrupación, diseño de sistemas que se adapten a las necesidades de cada empresa.

##### 4.2.1.1. 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. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de

actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia. (Brume Gonzales, M. J., 2019).

En el enfoque clásico el autor expresa, que en su estructura y en sus funciones debe de tener una organización para lograr la eficiencia incluyendo todos los aspectos de una empresa, desde la distribución hasta su orden y organización, así como una estructura jerárquica adecuada, indicando que los integrantes de la organización son guiados por una serie de reglamento racionales, ya que también incluye al personal este enfoque normativo y prescriptivo.

Se les preguntó a los colaboradores sí existen normas, reglas, o políticas que regulen su desempeño, los cuales el 100% respondieron que sí lo conocen (ver anexo No. 6). A lo que el gerente expresó que, en gasolinera Gas Central, logra que sus colaboradores sean eficientes, creando un ambiente de trabajo en equipo sano y cómodo, donde ellos puedan desarrollar su trabajo, donde estén claros de sus funciones de satisfacer al cliente. Lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación, ya que las normas, reglas y políticas no están de forma visible, pero si en documentos. (Ver anexo No.6)

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores, son regulados con normas, reglas y políticas, debido a que todos los colaboradores conocen las sanciones, los beneficios, y las obligaciones que tienen. Esto con el fin de lograr un comportamiento adecuado de los colaboradores para el desarrollo de las actividades.

El cumplimiento de las normas y reglamentos, beneficia a la gasolinera Gas Central, ya que les brinda a los colaboradores un ambiente seguro y de confianza lo que no refleja que los colaboradores hagan su trabajo por obligación, por lo tanto, este enfoque no caracteriza el diseño organización de gasolinera Gas Central.

#### 4.2.1.2. 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. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: (1) producción unitaria y de partidas pequeñas, (2) producción de partidas grandes y en masa y (3) producción en procesos. (Brume Gonzales, M. J., 2019).

El autor hace referencia, a los diferentes procesos de la producción de las empresas, ya que este enfoque surge para atender nuevas necesidades de los diferentes tipos de productos, dando como resultado que las tecnologías de una organización van a afectar su estructura, así como su éxito y desempeño en el mercado competitivo.

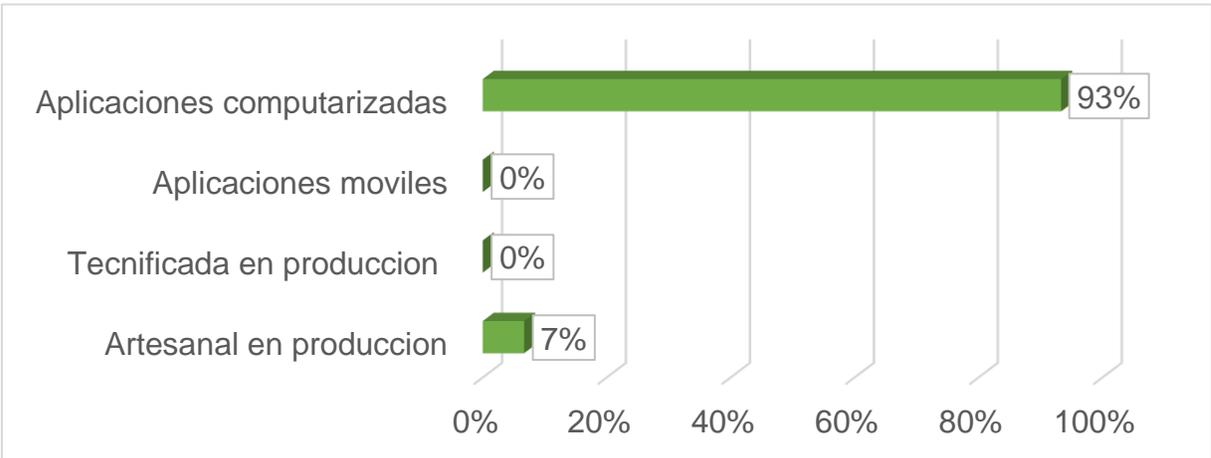


Gráfico No. 13: Enfoque Tecnológico.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores que tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo, de los cuales el 93% dijeron que aplicaciones y el 7% artesanal en producción, por lo que el gerente expresó que gasolinera Gas Central, cuenta con sistema informáticos, y manejo de redes sociales (Marketing), lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación, ya que están visibles las tecnologías que aplican a sus cargos. (Ver anexo No.15).

Los resultados anteriores muestran que la mayoría de colaboradores trabajan con tecnología actualizada, ya que en sus puestos de trabajo se exige el uso de ella, para llevar un mejor control, tanto en las ventas como en el inventario, la minoría que afirma trabajar en artesanal en producción, son colaboradores que pertenecen al área de cocina, donde todas sus funciones requieren que se trabajó de esta manera.

Por consiguiente, los colaboradores de Gas Central dependiendo de su cargo utilizan aplicaciones computarizadas, para la mejora de los procesos que realizan cuando brindan el servicio de combustible, llevando lo que es un mejor control y al mismo tiempo entablado relaciones más directas con sus clientes, lo que permite que ahorren tiempo e incrementen los ingresos de la empresa, lo que caracteriza el diseño organizacional con un enfoque tecnológico.

#### 4.2.1.3 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 (Brume Gonzales, M. J., 2019).

Según el autor, el enfoque ambiental está orientada al desarrollo de los métodos de conocimientos en un entorno apropiado tomando en cuenta la organización y el ambiente, ya que busca el sentido de desarrollo organizacional que es instrumentó de cambio por excelencia y proporciona el crecimiento de los trabajadores en las organizaciones ya que al tener estas condiciones apropiadas pueden tener mayor productividad en sus funciones alcanzando la eficacia y eficiencia.

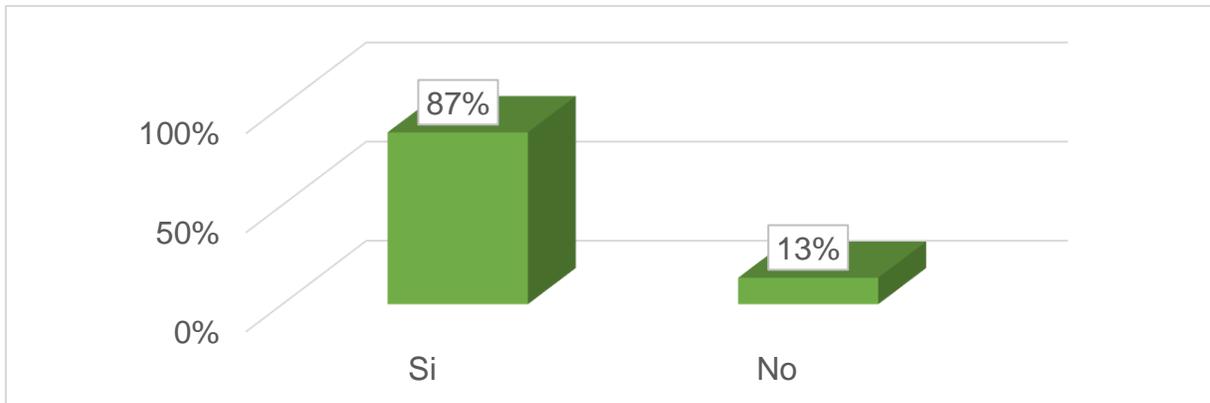


Gráfico No. 14: Enfoque Ambiental.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si ha recibido capacitaciones en el cargo que desempeña y para cargos futuros, de los cuales el 87% dijeron que si y el 13% que no, al respecto el gerente expresó, que cuentan con capacitaciones para el desarrollo del personal, lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación, (ver anexo No.10).

Los resultados anteriores reflejan una consistencia, entre lo que dijeron los colaboradores y lo que expresó el gerente, por lo que la mayoría afirman ser capacitados, debido a que sus puestos de trabajo lo exigen, para realizar de manera eficiente las funciones y procedimientos de estos, lo que se hace también para adaptar a los colaboradores a los cambios.

Esto beneficia a Gasolinera Gas Central y a sus colaboradores, ya que son capacitados con el objetivo de que ellos adquieran conocimiento y puedan desarrollar sus habilidades, por lo tanto, se puede decir que este enfoque es aplicado en la estructura del diseño organizacional de la gasolinera, ya que deben estar en contantes innovaciones y enfrentando cambios en el entorno.

#### 4.2.1.4 Reducción de tamaño.

Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general con el nombre de reestructuración, muchas veces basadas en la disminución de la estructura organizacional. 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. Como muchas organizaciones consideran que la reducción de tamaño es imperativa para la competencia, ésta se ha convertido en el reto ético de los años noventa. La empresa misma puede reacomodar a sus exempleados, en la misma organización o pasarlos hacia otras empresas afiliadas o competidoras. Ahorro de dinero es la ventaja a corto plazo, a la larga se desarrolla la confianza y el respeto de una cantidad importante de los exempleados (Brume Gonzales, M. J., 2019).

En este párrafo el autor expresa, que es una estrategia empresarial que consiste en realizar una reestructuración según número de trabajadores que prestan sus servicios en ella, para hacerla más competitiva con las mejoras en los sistemas de trabajo, creando una estructura más eficaz aprovechando mejor los recursos que las empresas tienen buscando eficiencia en la organización.

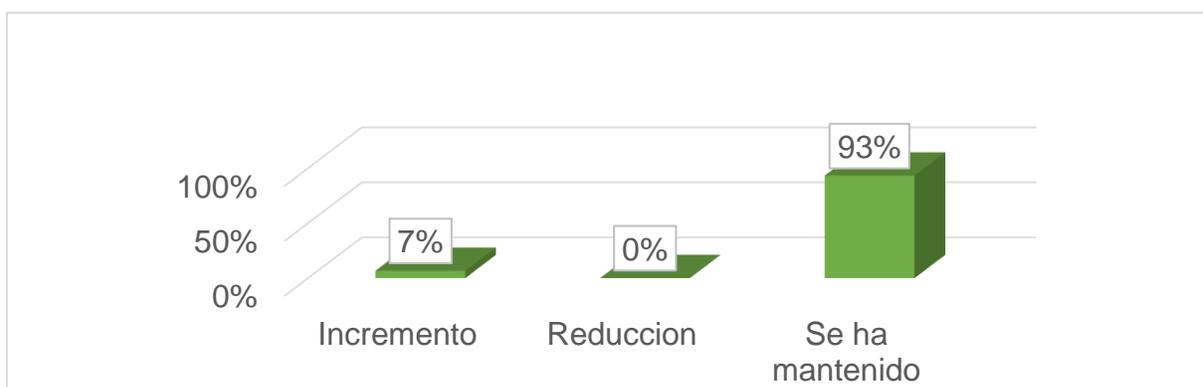


Gráfico No.15: Reducción de Tamaño.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si ha habido cambio en la estructura organizacional de la empresa, de los cuales el 93% dijeron que se ha mantenido y el 7% incremento, por lo que el gerente expresó que no había necesidad de una reestructuración organizacional.

Los resultados reflejan que la estructura se ha mantenido, a pesar de todos los desafíos que enfrentó la gasolinera para la crisis del 2018 y la pandemia, implementando estrategias para mantener su misma fuerza laboral.

La estructura organizativa de Gas Central, cuenta con los recursos necesarios (liquidez), lo cual no se ha necesitado una reestructuración organizativa, por lo tanto, se puede decir que este enfoque no caracteriza a la gasolinera Gas Central puesto que no han tenido la necesidad de hacer una reestructuración a pesar de la pandemia y crisis del 2018.

#### 4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.

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

Henry expresa en su libro lo siguiente: “se consideran 3 parámetros para el diseño de los puestos individuales en la organización: la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento en su realización y la preparación y el adoctrinamiento que requiere. (Mintzberg, 2007)

El autor expresa, que los tres parámetros mencionados son fundamentales en la estructura de una empresa, ya que cada una es el encargado de mejorar y ubicar a las personas en cargos adecuados a sus habilidades, teniendo una excelente formación y desempeño ayudando a la empresa a cumplir sus objetivos convirtiéndola en una empresa eficaz y eficiente.

##### 4.2.2.1.1 Especialización de tareas.

Se refiere al número de tareas en un trabajo en un trabajo dado y el control del trabajador sobre estas tareas los puestos pueden especializarse en dos dimensiones. Los trabajos que requieren poca habilidad están muy especializados en ambos sentidos en primer lugar, encontramos su ámbito o amplitud, es decir cuántas tareas distintas contiene cada uno de ellos y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas. (Mintzberg, 2007).

A lo que el autor refiere, la especialización de tareas es realizar actividades laborales en tareas según la especialidad de cada empleado, ya que para aumentar la productividad el trabajador realiza una actividad especializada para aumentar los resultados, esta teoría toma en cuenta la división de trabajo para alcanzar eficiencia.

Se les preguntó a los colaboradores a cuantas tareas se dedica en el cargo que desempeña, los cuales el 100% dijeron que más de una, (Ver Anexo No. 7). a lo que el gerente expresó que las funciones están diseñadas conforme al trabajo que desempeña.

Los resultados anteriores reflejan que hubo una consistencia en lo que expresaron los colaboradores y en lo que dijo el gerente, por lo que todos los colaboradores tienen más de una función en el cargo que desempeñan, debido a que las fichas ocupacionales de los puestos así lo establecen.

Lo anterior indica, que en Gas Central no se aplica la especialización de tareas, ya que realizan otras funciones a parte de su cargo, por lo tanto, la estructura no está definida por este parámetro en el diseño de sus puestos.

#### 4.2.2.1.2 Vertical.

Separa el desempeño del trabajo de la administración de éste. Las organizaciones que recurren a ella creen que se requiere una perspectiva distinta para determinar cómo debe hacerse el trabajo. En particular, cuando una tarea es altamente especializada en la dimensión vertical, se estrecha la perspectiva del trabajador, haciéndosele difícil relacionar su trabajo con el de otros. Las tareas a menudo se especializan verticalmente porque son especializadas horizontalmente. (Mintzberg, 2007).

Por lo que se entiende que, el parámetro vertical es cuando el trabajador desempeña sus tareas o actividades, pero no tiene el control sobre ellas, la cual en la dimensión vertical se puede delegar responsabilidad y tramo de control sobre algunos temas específicos en los distintos niveles jerárquicos.

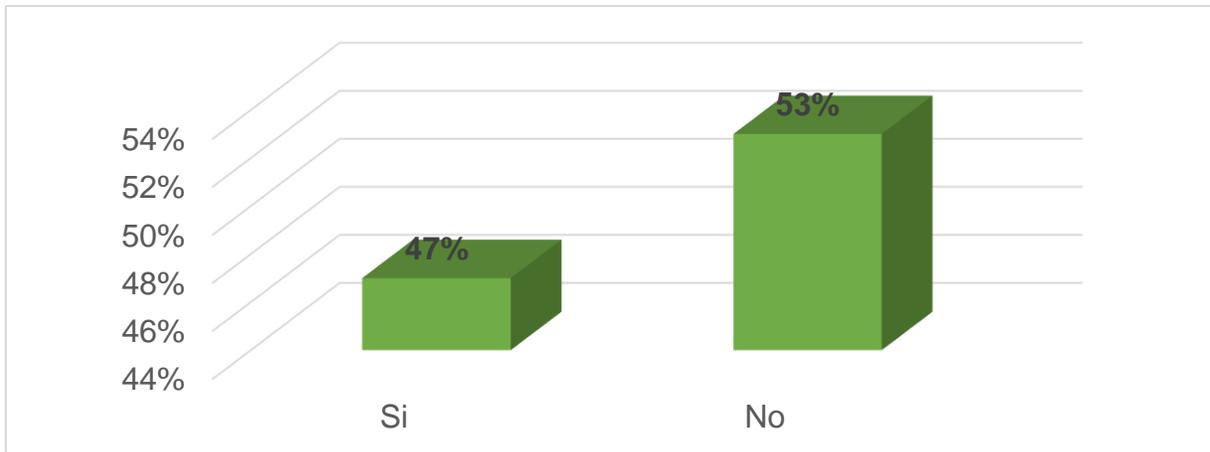


Gráfico No.16: Vertical.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se preguntó a los colaboradores si conocen los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa, lo que el 53% dijo que no y el 47% dijeron que si, al respecto el gerente expresó que cada colaborador sabe quién es su jefe inmediato según la jerarquía de la empresa.

Lo antes mencionado demuestra, que no todos los colaboradores conocen bien la estructura organizativa de la empresa, sin embargo, tienen un jefe inmediato. Lo que define una estructura vertical en Gas Central.

En cuanto a lo anterior, aunque solo algunos de los colaboradores conozcan los niveles jerárquicos de la organización, ya que ellos solo se dedican a las funciones específicas de sus cargos no se potencializan con otras funciones, por lo que el diseño organizacional de Gas central se caracteriza por la verticalidad.

#### 4.2.2.1.3 Horizontal.

La especialización del puesto en la dimensión horizontal constituye una parte intrínseca de toda la organización. Las organizaciones dividen su trabajo, especializando los puestos, para aumentar la productividad. Adam Smith observa que los motivos en los incrementos en la productividad se deben a la mayor destreza del individuo especializado en una tarea concreta, el ahorro de tiempo perdido en cambiar de tarea, y el desarrollo de nuevos métodos y máquinas a raíz de la especialización. (Mintzberg, 2007).

En el párrafo anterior se expresa que la especialización horizontal facilita el aprendizaje para los trabajadores, ya que esta va descendiendo de manera jerárquica, permitiendo resultados con mayor eficiencia porque aumenta la repetición de trabajo facilitando su estandarización y mejora la destreza del trabajador, tomando en cuenta la disfunción de poder para la toma de decisiones en la organización.

Se les preguntó a los colaboradores si la estructura de la empresa contiene diferentes especialidades, a lo que el 100% dijeron que sí, (ver anexo No.8). a lo que el gerente expresó, que cada colaborador fue escogido por sus capacidades para desempeñar una función, ya sea en administración, ventas, compras o en el área de contabilidad.

Los datos anteriores reflejan, que hay una coincidencia entre lo que dijo el gerente y los colaboradores, debido a que cada colaborador es seleccionado y ubicado según sus estudios o habilidades, puesto que los colaboradores están claros, que existen diferentes especialidades dependiendo del cargo que desempeñen.

En el caso de la empresa Gas Central, todos los colaboradores cumplen con más de una tarea en su puesto de trabajo, lo que implica una menos especialización en la dimensión horizontal, por lo tanto, Gas Central no se caracteriza con el parámetro de diseño horizontal.

#### 4.2.2.1.4 Formalización.

Se refiere a la Formalización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares. Las estructuras que dependen de cualquier forma de normalización para su coordinación se pueden llamar burocráticas. (Mintzberg, 2007).

Según lo que mencionaba el autor, la formalización indica que las tareas son muy concretas y determinadas en la organización pueden estar detalladas en los manuales de procedimientos, los trabajadores pueden acoplarse al puesto y no tendrán una actitud predispuesta a cambiar sus tareas ya que normaliza las conductas y los puestos de trabajo.

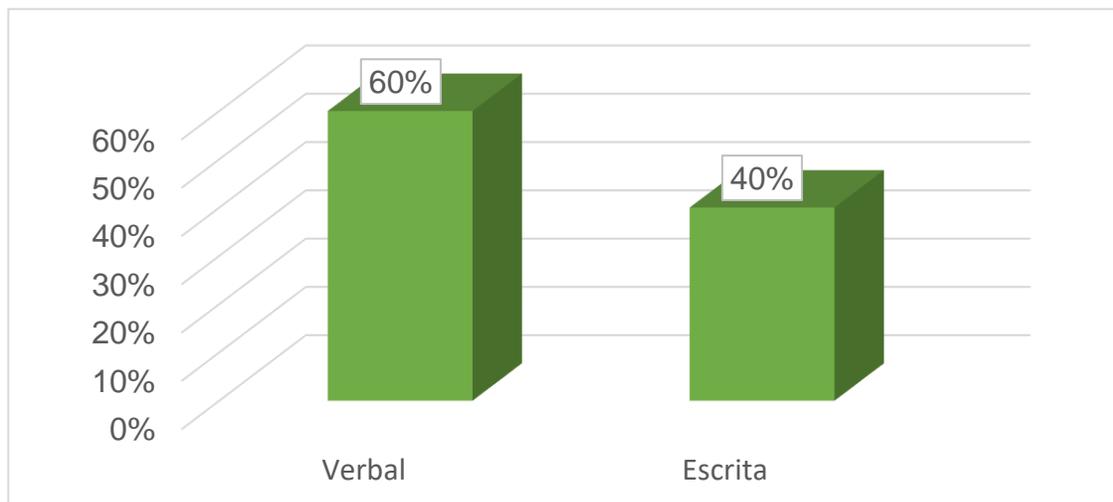


Gráfico No. 17: Formalización.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores como se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña, a lo que el 60% dijeron verbal y el 40% escrita, al respecto el gerente expresó, a través de análisis y reuniones en las diferentes áreas de la empresa, donde las funciones y procedimientos se van ajustando según las necesidades cambiantes de la empresa y el mercado, lo que fue confirmado por las investigadoras, ya que existe un manual de procedimientos en la gasolinera Gas Central. (Ver anexo 16).

Los resultados anteriores demuestran, que la mayoría de funciones y procedimientos son dadas a los colaboradores de manera verbal, para que se realicen de manera inmediata, pero sin embargo un menor número de colaboradores que corresponden a las áreas administrativas y contables, expresan que las funciones de sus cargos son dadas por escrito, debido a que se les entrega la ficha ocupacional de sus cargos, con las funciones y procedimientos a desempeñar.

Esto beneficia a la organización, ya que cada uno de los colaboradores de Gas Central tienen detallada las funciones de sus puestos y sus cargos, así mismo le permite a la empresa que los colaboradores se apeguen al reglamento y normas que tiene Gas Central, lo que permite elevar los niveles de eficiencia organizacional.

4.2.2.1.5 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.

Se refiere a los programas y técnicas promedio de las cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización, para que sean sensibles a las necesidades ideológicas de las mismas y por tanto se puede confiar en ellos para tomar decisiones y realizar actividades. El adoctrinamiento también es un sustituto de la formalización, así como la formación y en este caso las normas se interiorizan en formas de creencias. (Mintzberg, 2007).

Lo antes mencionado por el autor, la capacitación y adoctrinamiento expresa que es la sensibilización del candidato para que asimile la filosofía organizacional con sus pensamientos e ideología, donde el colaborador debe iniciar e introducirse a la cultura organizacional, mediante capacitación y entrenamiento la preparación de los trabajadores ocurre antes de entrar a la empresa y luego pasa por el proceso de aprendizaje es decir las capacitación y prácticas en la organización.

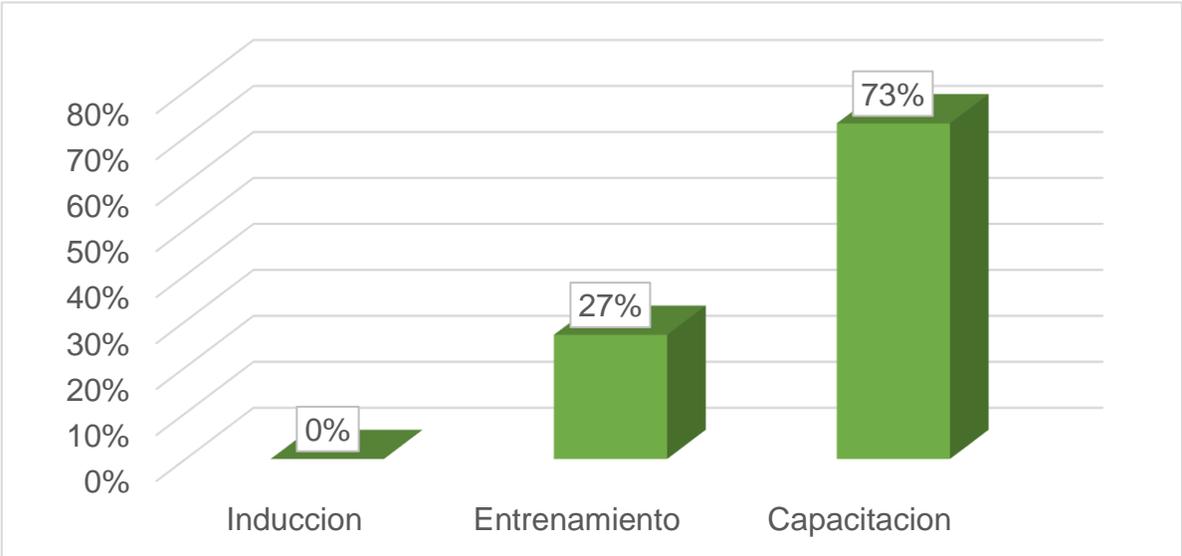


Gráfico No. 18: Capacitación y Adoctrinamiento.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se preguntó a los colaboradores en que programa de aprendizaje ha participado, de los cuales el 73% dijeron que capacitación y el 27% entrenamiento, a lo que el gerente expresó, que se hacen reuniones periódicas para recordar y afianzar el servicio al cliente y situaciones de riesgo en la empresa. Se contratan a los bomberos y empresas capacitadoras para cada área de los colaboradores, lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación, (ver anexo No. 10).

Lo antes mencionado indica que la mayoría de colaboradores son capacitados, debido a las funciones que su cargo posee y a las emergencias que puedan ocurrir en estos, ellos son regulados de manera periódica por el INE (Instituto Nicaragüense de Energía), la minoría que afirman ser entrenados son colaboradores en las que sus tareas son manuales.

Cabe señalar que esto beneficia a la empresa y a sus colaboradores, ya que las capacitaciones les brindan conocimiento para poder desarrollar un mejor servicio y una atención de calidad a los clientes, por lo tanto, este parámetro aplica en el diseño de la estructura de Gas Central, sin embargo, se debe de valorar la importancia de la inducción para las nuevas contrataciones.

#### 4.2.2.1.6. Departamentalización.

La departamentalización se refiere al “Número de actividades del trabajo que son agrupadas y coordinadas.” (Chiavenato I. , 2009).

Según el autor, la departamentalización, son las actividades que se realizan grupalmente y en coordinación con los miembros de un equipo para un mismo fin, las organizaciones utilizan la departamentalización para llevar un mejor control y para adecuar cada departamento con el personal idóneo, se debe departamentalizar según las necesidades que la empresa tenga, y elegir el tipo de departamentalización más adecuado para la organización.

a) Por Producto.

Consiste en agrupar a todos los profesionales y tareas relacionados con cada producto o servicio y en hacer responsable a cada unidad por su desempeño (Chiavenato I. , 2009).

Según el autor, la departamentalización por producto, consiste en separar por grupo y otorgarles un producto o servicio y por el desempeño que se obtenga de la venta de cada producto o servicio, gratificar de manera adecuada a cada grupo responsable.

b) Geográfica.

Consiste en agrupar personas y tareas con base en el área o territorio atendido por la organización. Cada departamento cubre una zona relevante para la organización. (Chiavenato I. , 2009) .

De acuerdo a lo planteado por el autor, la departamentalización geográfica, consiste en agrupar por las zonas geográficas en común de los trabajadores, con el fin de obtener utilidades por la venta de productos o servicios, las zonas geográficas se seleccionan de acuerdo a la necesidad de la organización de existir en ese lugar en específico.

c) Por Cliente.

Consiste en agrupar las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. Cada tipo de cliente tiene características y necesidades específicas que deben ser atendidas correctamente por especialistas en cada ramo. (Chiavenato I. , 2009) .

Desde el punto de vista del autor, la departamentalización por clientes, consiste en dividir adecuadamente al equipo de ventas, para implementar estrategias con las que se atenderán las necesidades según el tipo de cliente que solicite producto o servicios.

e) Por Procesos.

Consiste en agrupar personas y tareas a lo largo del proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializan en una fase de la producción. (Chiavenato I. , 2009) .

Según el autor, la departamentalización por procesos, consiste en agrupar secuencialmente a todos los departamentos de la organización, los departamentos deben unificarse en cada fase del proceso productivo, para hacer de la organización una entidad eficiente y eficaz y realizar de forma ordenada y sistemática las funciones productivas de cada departamento.

f) Matricial.

Es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura. (Koontz H. W., 2012).

Desde el punto de vista del autor, la departamentalización matricial, es la combinación de dos tipos de departamentalización, con un mismo funcionario encargado del proceso, este tipo de departamentalización se refleja en la estructura organizacional con una forma vertical y horizontal.

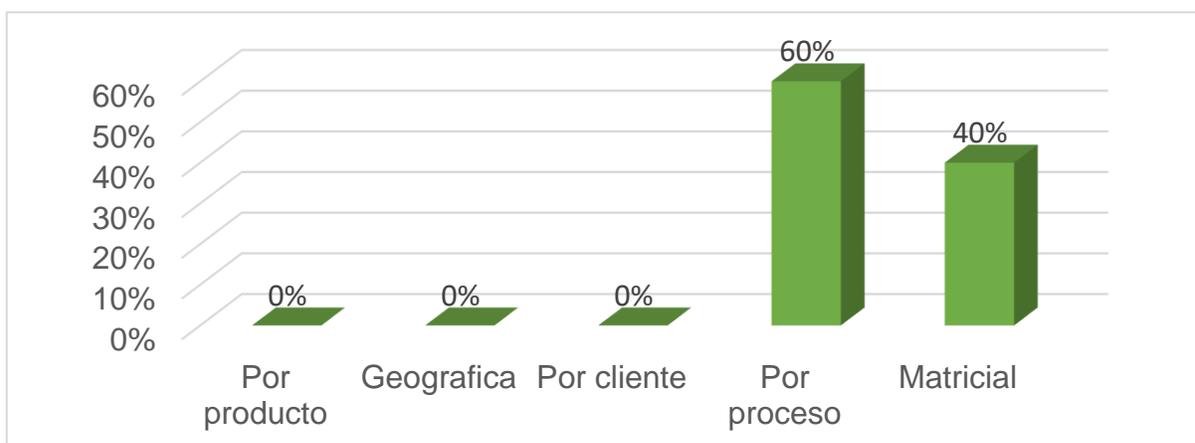


Gráfico No. 19: Departamentalización.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se preguntó a los colaboradores como se encuentra departamentalizada la empresa, a lo que respondieron el 60% por proceso, el 40% dijeron matricial, a lo que el gerente expresó, que se basa en estar bien definidas las metas y unidades de medidas de los productos y servicio que vendemos, para que cada área trabaje de forma eficiente, siempre fluya la información de forma clara.

Lo antes mencionado refleja que la departamentalización, que caracteriza a la gasolinera es por procesos, que se desarrollan en cada una de las áreas funcionales de la gasolinera Gas Central, la minoría que afirma tener una departamentalización matricial, se debe a que estructuralmente tienen tres jefes, por lo tanto, la caracterizan de esta manera.

Lo anterior indica, que la departamentalización que caracteriza la gasolinera, es por procesos, ayudando a aumentar la calidad de los servicios de la gasolinera y mejorando los procesos de la mejor manera posible, para que su desempeño sea eficaz, en sus actividades y funciones, la departamentalización matricial no aplicó a este tipo de negocio.

#### 4.2.2.2 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 I. , 2009) .

Lo antes expresado indica, que en estos modelos existe una variedad de formas de trabajar en las organizaciones, así como también al analizar el diseño organizacional podemos definir qué modelo sigue la empresa, un punto importante es que ambos modelos son el término de una variedad de combinaciones.

##### 4.2.2.2.1 Mecanicista.

El modelo mecanicista es adecuado para entornos estables o con pocos cambios, este modelo aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor

eficiencia por medio de varias dimensiones básicas. Como nada cambia, la formalización garantiza la documentación de todo lo que ocurre; la centralización de las decisiones permite un control absoluto; la jerarquía garantiza la realización de los trabajos; la especialización facilita que cada persona haga un trabajo específico y la estandarización iguala las actividades, lo que complica el diseño. Así la organización se vuelve pesada, lenta e intrincada, e impide el cambio y la innovación en sus cuadros. (Chiavenato I. , 2009).

Por consiguiente, este modelo saca el mayor provecho a la estabilidad de la empresa, es adecuado para entornos estables o con pocos cambios, utilizando un diseño con varias dimensiones básicas que les permita buscar mayor eficiencia; la formalización garantiza la documentación de todo lo que ocurre, así como la centralización de las decisiones permite un control absoluto y la especialización hace que los miembros de la organización realicen los trabajos específico y la estandarización iguale las actividades, lo que hace que se vuelva pesado, lenta e intrincada e impide un cambio y la innovación en sus cuadros.

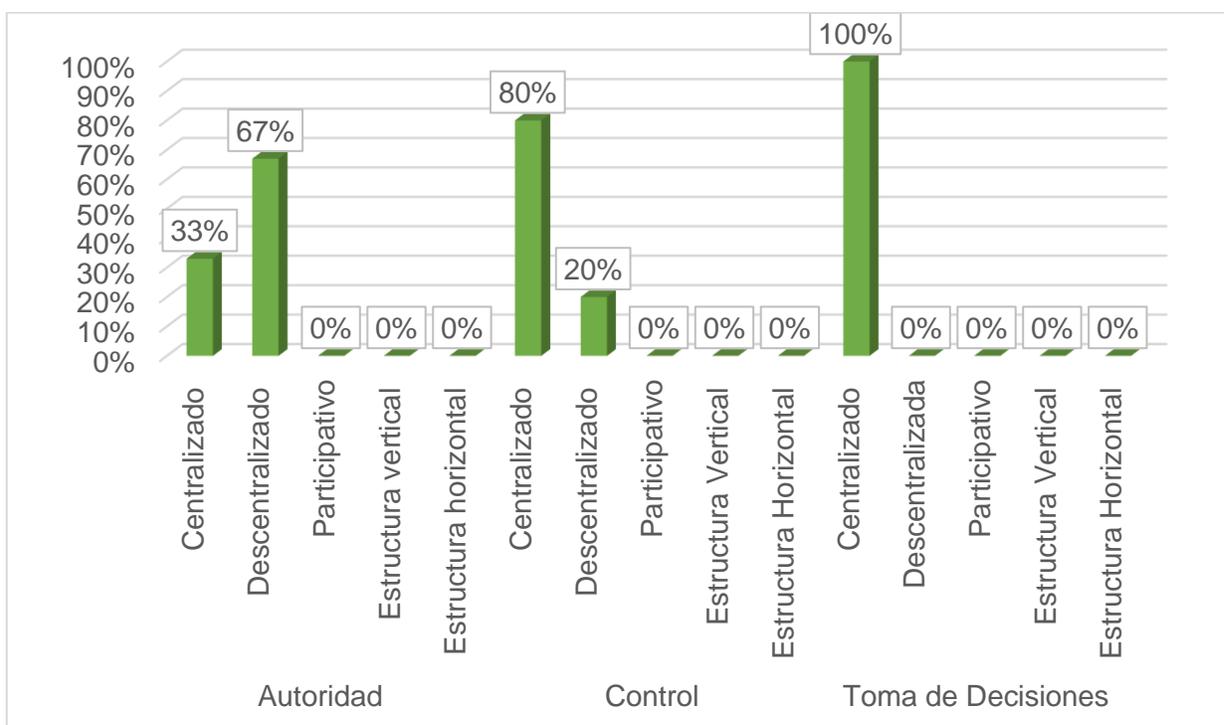


Gráfico No. 20: Modelo Mecanicista.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se le preguntó a los colaboradores como ejerce los siguientes elementos en la estructura organizacional, lo que en autoridad el 67% dijeron descentralizado, el 33% centralizado, así como en control el 80% centralizado, el 20%descentralizado, en la toma de decisiones dijeron que un 100% centralizado, a lo que el gerente expresó que, se realizan llamados de atención de forma verbal y cordial, haciendo reuniones con el personal también, a través de memorándum y circulares para comunicar las decisiones, otro de los métodos utilizados son las sanciones estipuladas por el reglamento interno.

Los resultados anteriores reflejan, que la mayoría de colaboradores expresan una descentralización en la autoridad, debido a que tienen tres jefes inmediatos y la responsabilidad de autoridad recae sobre los supervisores, una menor parte que afirma que la autoridad es centralizada, se debe a que el supervisor ejerce la autoridad en las áreas pertinentes, con respecto al control de la gasolinera se refleja que la mayor parte es centralizado, ya que el control lo ejerce el gerente, por otro lado una minoría respondió que es descentralizado al momento en que lo ejerce los tres superiores distintos de cada área, y en la toma de decisiones la mayor parte respondieron que centralizado, ya que se toman decisiones desde el área administrativa.

Lo antes mencionado indica que Gas Central tiene una ventaja en el control y autoridad, ya que tienen una buena ejecución y precisión en la realización de tareas. Esto asegura que su servicio y ventas se realizan con excelencia, a pesar de que los colaboradores indican que es un modelo mecanicista, ya que no lo es, por lo tanto, este modelo no es característico de Gas central ya que no es adecuado para este tipo de negocio con una inexistencia de burocracia.

#### 4.2.2.2.2. Orgánico.

Cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, en este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multi funcionales, y es extremadamente flexible y cambiante. Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracteriza la era del conocimiento. (Chiavenato I. , 2009).

Según el autor se observa un modelo orgánico donde existe muy poca formalización; presenta una forma circular basándose en equipos provisionales y multifuncionales, son extremadamente flexibles y cambiantes. Así como también es adecuado a que se den cambios con rapidez como sea necesario y haya competitividad.

Se les preguntó a los colaboradores cuáles de las siguientes características tiene la empresa para adaptar su estructura a las nuevas necesidades o demandas del mercado, de los cuales el 100 % dijeron que empleados capacitados, a lo que el gerente expresó de forma estructural, comprando y accediendo a la tecnología, también revisando constantemente y analizando el mercado para adaptarnos a los cambios.

Los resultados anteriores reflejan, que la mayor parte de los colaboradores se encuentran capacitados, dado a que son supervisados regularmente por el INE (Instituto Nicaragüense de Energía) y deben de cumplir con las normas y regulaciones que se les exigen, en el área administrativa y contable son capacitados para realizar las funciones de manera eficiente y eficaz.

Por lo tanto, este modelo caracteriza el diseño organizacional de Gas Central, ya que por la naturaleza de la empresa es un modelo cambiante, también en esta empresa no tienen formalización debido a que los colaboradores realizan las tareas de manera rápida en el momento que se requieren.

#### 4.2.3. Tipos de Organigramas.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Franklin Fincowsky, 2009).

Lo dicho por él autor indica, en los organigramas se muestra la estructura interna que tiene cada organización, distribución de puestos, dando a conocer el funcionamiento esta, determinando las líneas de mando existentes, la relación de los puestos y el tipo de departamentalización que la empresa adoptó.

#### 4.2.3.1. Por su forma

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin Fincowsky, 2009)

Lo mencionado por el autor refleja, el organigrama es la representación de la estructura organizacional de las empresas, en él se muestra la cadena de mando, las líneas de comunicación y autoridad, como los niveles jerárquicos que existe en una institución y en ellos también se muestra la dependencia. Los que pueden presentar diferente forma.

##### 4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical.

Presentan las unidades de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizados en la administración, por lo cual se recomiendan su empleo en los manuales de la organización. (Franklin Fincowsky, 2009)

Lo antes expresado indica, el organigrama vertical, es un organigrama donde muestra de forma vertical hacia abajo los niveles jerárquicos que posee una organización, se utilizan con las diferentes herramientas organizacionales, y se deben interpretar desde el cargo superior hasta llegar a los inferiores.

#### 4.2.3.1.2. Organigrama horizontal.

Despliega las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columna, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente. (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

Desde el punto de vista del autor, el organigrama horizontal, refleja los puestos existentes dentro de una organización de un lado a otro, las líneas de mando se estructuran horizontalmente, así como la comunicación, en él se refleja la jerarquía existente dentro de la organización y el tramo de control que cada puesto tiene.

#### 4.2.3.1.3 Organigrama mixto.

Se utiliza la combinación de organigramas verticales y horizontales. Se recomienda en la utilización de en el caso de empresas u organizaciones que tienen un alto volumen de puesto de trabajo (Dolores & Fernandez, 2010).

El autor expresa, que los organigramas mixtos utilizan dos tipos de diseño el horizontal para los departamentos y el vertical para las jerarquías, pero este organigrama, tiene un nivel más alto de complejidad, es el más utilizado en las organizaciones.

Se le preguntó al Gerente de Gasolinera Gas Central cómo está diseñada la estructura orgánica de la empresa, el gerente expresó que él es el órgano de dirección y en sus líneas de mando, autoridad y control, tiene áreas de compras, administración y contabilidad a la misma vez que contabilidad tiene un órgano de apoyo y administración es encargada de supervisores que cuentan con el apoyo del personal de ventas, lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación, observando que cuentan con un organigrama vertical.

Lo anterior indican que en gasolinera Gas Central, existe una estructura orgánica definida, por las áreas funciones de la empresa con órganos de apoyo y una estructura que responde a las necesidades de la empresa.

Por lo consiguiente, Gas Central se caracteriza por tener un organigrama vertical, de acuerdo a la descendencia de la jerarquía, pero no deja claras las líneas de mandos por que la imagen gráfica está mal diseñada lo que tiende a confundir o a ser mal interpretada por los colaboradores.

#### 4.2.4 Herramientas organizacionales.

Las técnicas o herramientas organizacionales son las que se utilizan en el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos. (Mounch, 2010).

Lo mencionado por el autor las herramientas organizacionales contienen información fundamental de la empresa y de los cargos de cada colaborador, este se encarga de regular la forma en que actúan o realizan las áreas dentro y fuera de la empresa, es una imagen formal de la empresa, facilita el conocimiento, así como de sus relaciones de organización; representa un elemento técnico valioso que deben aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa y son usadas como herramientas necesarias para llevar a cabo una organización.

##### 4.2.4.1. Manual de organización.

Estos 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. (Franklin Fincowsky, 2009).

Lo expresado por el autor indica, que es muy importante tener un manual de organización ya que es un documento que contienen diferentes cargos y funciones de la estructura organizativa, así como también describe claramente la estructura orgánica y las funciones que se asigna a cada elemento de la organización, como las tareas específicas que deben de cumplir según sus puestos, donde permiten identificar con claridad las responsabilidades de cada una de las áreas que integran la empresa.

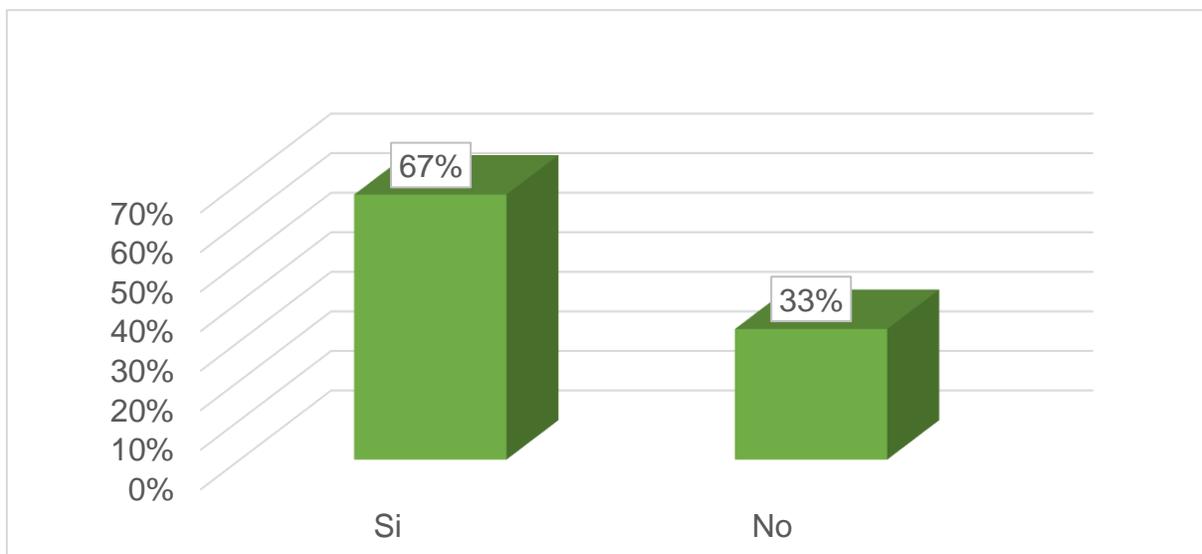


Gráfico No.22: Manual de Organización.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se le investigó a los colaboradores si conoce el manual de procedimiento para el desempeño de las funciones de su cargo, a los cuales respondieron que el 67% dijeron que sí y el 33% que no, por lo que el gerente expresó, con un manual de funciones y en el contrato de cada colaborador aparece sus deberes, derechos y funciones, lo que fue confirmado por las investigadoras en guía de observación. (Ver anexo 16)

Los resultados anteriores indican, que la mayoría de los colaboradores afirman conocer el manual de organización, dado a que al momento de ser contratados se les mostró la ficha ocupacional de su cargo, la menor parte que expresan no conocerlos se debe a que son colaboradores a los que se les ha dicho verbalmente cuales son las funciones que deben desarrollar día a día.

Lo anterior indica que Gas Central proporciona a cada Colaborador un mayor conocimiento, de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda al proceso de comunicación, integración y desarrollo, por lo tanto, Gas Central cumple con este parámetro.

4.2.4.2. Manual de procesos.

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la su sección 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. (Franklin Fincowsky, 2009).

Según el autor este manual es un documento de sistema de control interno, el cual es creado para obtener información ordenada que contiene todas las instrucciones, responsabilidades y descripción de los procedimientos que le permita comprender de una mejor manera el desarrollo de las actividades, lo que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigne a una persona.

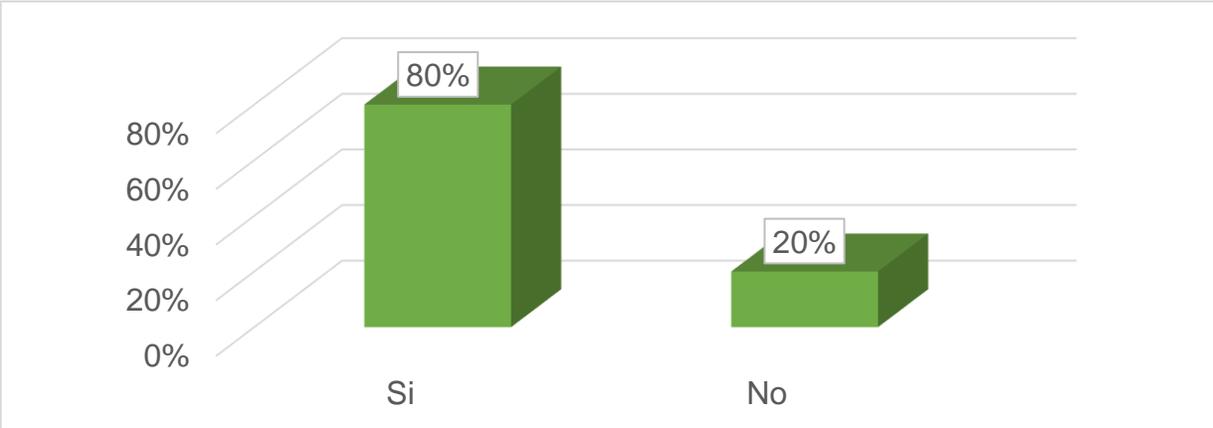


Gráfico No. 23: Manual de Procesos.

Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si conoce el manual de procedimiento para el desempeño de las funciones de su cargo, lo que respondieron un 80% que sí y 20% que no, a lo que el gerente expresó que si cuentan con un manual de procedimiento. (Ver anexo 17).

Lo antes mencionado, muestra que la mayoría de los colaboradores conocen el manual de procedimientos, dado a que cuando fueron contratados se les mostró los procesos con los que tienen que desempeñar su cargo, la minoría que afirma no conocerlos, se debe a que son colaboradores los cuales se les indica las funciones con los procesos que estas conllevan día a día.

En lo anterior hace mención que, en la gasolinera Gas Central, se realizan controles en las tareas de cada colaborador, para el mejoramiento de la eficiencia en cada cargo, por esta razón consideran de suma importancia los manuales de procedimientos, por lo tanto, en la gasolinera si se cumple con el parámetro de manual de procedimientos.

## V. CONCLUSIONES.

A partir de los resultados encontrados, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La gasolinera Gas Central cuenta con una filosofía organizacional definida, que es conocida por la mayoría de los colaboradores, es una mediana empresa en la que los colaboradores identifican los procesos claves de sus puestos de trabajo, donde no existe una cultura de planeación participativa, pero se gestionan adecuadamente los recursos materiales y humanos, existe una muy buena relación entre jefe subordinado, su situación actual según su análisis FODA la empresa cuenta con ambiente interno muy favorable que le permite hacerle frente a las variantes del entorno externo debido a la posición que tienen en el mercado.
2. Se determinó que el Diseño Organizacional de la gasolinera Gas Central, está definido por los enfoques tecnológico y ambiental, Caracterizado por parámetros como son la estructura vertical, departamentalizado por procesos, adoptando un modelo organizacional orgánico, que le permite adaptarse fácilmente a los cambios del entorno.
3. Por lo tanto se valora que la gasolinera Gas Central cuenta con un diseño organizacional apropiado, que le ha permitido satisfacer las necesidades de sus clientes, brindándoles un servicio de calidad, ya que cuenta con las herramientas organizacionales adecuadas, para alcanzar la eficiencia organizacional, sin embargo debe difundir su filosofía organizacional para que los colaboradores eleven su compromiso institucional y mejorar el proceso de planeación y control.

## VI. Bibliografía.

- Alfredo, L. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Álvarez, F., & Hidalgo, R. (2009). *Incidencia de la estructura organizacional en la productividad y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito, Ecuador: Universidad Nacional de Ecuador.
- Amozarrain. (2005).
- Asamblea Nacional de Nicaragua . (2008). *Ley 645. (LEY MIPYME)*. Managua, Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial .
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ucrania: Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educacion.
- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo* . UNAN Managua .
- Brume Gonzales, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla.: Institucion Universitaria Itsa (978-958-52221).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Darling, C., Lía, R., & Adriana., U. (2018). *Acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del deparatamento de Matagalpa*. Matagalpa: UNAN MANAGUA.
- Dolores, F. V., & Fernandez, R. E. (2010). *Comunicacion empresarial y atencion al cliente (administracion y gestion)*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Echevarria Garcia, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organizacion de empresas*. Mexico D.F, Mexico: McGraw- Hill.
- Hernández Escobar, A. R. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Manabi, Ecuador: Área de Innovacion y Desarrollo, S.L.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* . Mexico D.F.
- Maribel, A., & Sheyza, N. (2018). *Procesos y Diseños Organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones*. Managua: UNAN- Managua.
- Martínez. (2020.). *Población, territorio y desarrollo sostenible*. México.: Nostra Ediciones.
- Mata, S. L. (2019). *EL ENFOQUE CUALITATIVO DE LA INVESTIGACION. EL ENFOQUE CUALITATIVO DE LA INVESTIGACION*.

- Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Education.
- Mercado, S. (2008). *Administración Aplicada* . Mexico: LIMUSA, S.A. GRUPO NORIEGA EDITORES.
- Milena, R., & Fredy, M. (2018). *Diseño de investigación de corte transversal*. Sanitas: Revista unisanítas.
- Mintzberg, h. (2007). *Mintzberg y La direccion*. Ediciones Diaz Santo.
- Mohammad, N. (2005). *Metodologia De La Investigacion*. Mexico: Limusa.
- Mounch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativo* . México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Munch, L. (2008). *Administración*. Mexico DF: PEARSON EDUCACION .
- Quesada, A. J. (2016). *Didactica De Las Ciencias Experimentales*. España: EUNED.
- Render, B., & Michael, H. (2006). *Metodo Cuantitativos Para Negocios*. Mexico: Pearson education, novena edicion.
- Sábado, T. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos*. España: Servey Ediciones.
- Sanchez, L. (05 de Mayo de 2010). *Emprende pyme.net*. Obtenido de Emprende pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/resena-historica-u-hoja-informativa.html#:~:text=Una%20%22rese%C3%B1a%20hist%C3%B3rica%22%20contiene%20la,el%20inter%C3%A9s%20de%20un%20periodista>.
- Sergio., V. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Ecoe ediciones.
- Yagual Rivera, F. A. (2013). *Diseño Organizacional para la empresa* .
- Zamora, S. (2018). *Diseño Organizacional en la empresa constructora*. México: Instituto Politecnico Nacional.

# VII. ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables.

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Estructura organizacional	Organigrama.	1. ¿Tiene definida su estructura organizacional?	Abierta	Entrevista	gerente
				1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?	Sí _ No	encuesta	colaborador
				1. ¿Esta visible el organigrama?	Sí_ No	Observación	Empresa
		Filosofía organizacional	Misión.	2. ¿Cuál es la misión de la empresa?	Abierta	Entrevista	gerente
				2. ¿Conoce la misión de la empresa?	Si_ No	encuesta	colaborador

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
			Misión	2. ¿Esta Visible la misión de la empresa?	Sí_ No	Observación	Empresa
Generalidades de la empresa.		Filosofía organizacional	Visión	3. ¿Cuál es la visión de la empresa?	Abierta	Entrevista	gerente
				3. ¿Conoce la visión de la empresa?	Sí_ No	encuesta	colaborador
				3. ¿Esta visible la visión de la empresa?	Sí _ No	Observación	Empresa
			Valores	4. ¿Cuáles son los valores de la empresa?	Abierta	Entrevista	gerente
				4. ¿Conoce los valores de la empresa?	Sí_ No	encuesta	colaborador

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a														
Generalidades de la empresa.		Filosofía organizacional	Valores	4. ¿Están visibles los valores de la empresa?	Abierta	Observación	Empresa														
			Objetivos	5. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Abierta	Entrevista	gerente														
		5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?		Sí_ No	encuesta	colaborador															
		Clasificación de la empresa	Características de la PYME	6. ¿Cómo clasifica la empresa de acuerdo a la ley 645?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variables</th> <th>Micro empresa</th> <th>Pequeña empresa</th> <th>Mediana</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Numero total de trabajadores</td> <td>1-5</td> <td>6-30</td> <td>31-100</td> </tr> <tr> <td>Activos Totales (córdobas)</td> <td>Hasta 200,0 miles</td> <td>Hasta 1,5 millones</td> <td>Hasta 6,0 millones</td> </tr> <tr> <td>Ventas Anuales (córdobas)</td> <td>Hasta 1 millón</td> <td>Hasta 6 millones</td> <td>Hasta 40 millones</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana	Numero total de trabajadores	1-5	6-30	31-100	Activos Totales (córdobas)	Hasta 200,0 miles	Hasta 1,5 millones	Hasta 6,0 millones	Ventas Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 6 millones	Hasta 40 millones
Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana																		
Numero total de trabajadores	1-5	6-30	31-100																		
Activos Totales (córdobas)	Hasta 200,0 miles	Hasta 1,5 millones	Hasta 6,0 millones																		
Ventas Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 6 millones	Hasta 40 millones																		

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a																
Generalidades de la empresa.		Clasificación de la empresa	Característica de la PYME	6. ¿Cómo clasifica la empresa de acuerdo la ley 645?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variables</th> <th>Micro empresa</th> <th>Pequeña empresa</th> <th>Mediana empresa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Número total de trabajadores</td> <td>1-5</td> <td>6-30</td> <td>31-100</td> </tr> <tr> <td>Activos Totales (córdobas)</td> <td>Hasta 200.0 miles</td> <td>Hasta 1.5 millones</td> <td>Hasta 6.0 millones</td> </tr> <tr> <td>Ventas Anuales (córdobas)</td> <td>Hasta 1 millón</td> <td>Hasta 9 millones</td> <td>Hasta 40 millones</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100	Activos Totales (córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones	Ventas Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones	Entrevista	Gerente
		Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa																		
		Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100																		
Activos Totales (córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones																				
Ventas Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones																				
Procesos claves	Procesos identificados	7. ¿Cuáles son los procesos claves de su empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente																		
				7. Identifica los procesos claves de su puesto de trabajo	a) Atención al cliente. b) Recepción de combustible. d) Marketing.	encuesta	Colaborador																

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Proceso Administrativo	Planeación	8. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?	a) estratégica b) Táctica c) operativa	Entrevista	Gerente
				8. Participa en la elaboración de los planes de la empresa	Sí_ No	encuesta	Colaborador
			Organización	9. ¿Cómo valora la organización de los recursos humanos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Organización	9. ¿Cómo valora la asignación de los recursos materiales en la empresa?	a) excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) mala	encuesta	Colaborador

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a																		
Generalidades de la empresa		Proceso Administrativo	Dirección	10. ¿Cómo es la relación jefe-subordinado?	Abierta	Entrevista	Gerente																		
				10. ¿Cómo valora la relación jefe-subordinado?	<table border="1"> <tr> <td>Herramientas</td> <td>Excelente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>objetivos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>liderazgo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivacion</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>comunicacion</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma de D.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Herramientas	Excelente		objetivos			liderazgo			Motivacion			comunicacion			Toma de D.			encuesta	Colaborador
			Herramientas	Excelente																					
			objetivos																						
liderazgo																									
Motivacion																									
comunicacion																									
Toma de D.																									
	Control	11. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente																				
	Control	11. ¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?	a) preliminar b) concurrente c) retroalimentación	encuesta	Colaborador																				

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa.		Análisis FODA	Factores internos	12. ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				12. ¿Cuáles son las debilidades con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				12. Clasifique los siguientes factores como fortaleza o debilidad	a) recursos humanos b) recurso materiales c) Recursos tecnológico	encuesta	Colaborador

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa.		Análisis FODA			d) Recursos financieros		
			Factores externos	12. ¿Cuáles son las amenazas con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	gerente
				12. ¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				12. ¿Cómo logra que sus colaboradores sean eficientes en sus cargos?	Abierta	Entrevista	Gerente

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Tipos de Diseño Organizacional	Tipos de enfoque	Enfoque clásico	13. ¿Existen normas, reglas o políticas que regulen su desempeño?	Sí_ No	encuesta	colaborador
				13. ¿Qué tipo de tecnología es aplicada en los diferentes procesos?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Enfoque tecnológico	14. ¿Qué tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo?	Artesanal en producción Tecnificada en producción Aplicaciones móviles Aplicaciones computarizada	encuesta	Colaborador

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Tipos de diseño organizacional	Tipos de enfoque	Enfoque Tecnológico	14. ¿Qué tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo?	Artesanal en producción Tecnificada en producción Aplicaciones móviles Aplicaciones computarizada	observación	Empresa
			Enfoque ambiental	15. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo del personal?	Abierta	Entrevista	Gerente
				15. ¿Ha recibido capacitaciones en el cargo que desempeña y	Si- No	encuesta	colaborador

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
				para cargos futuros?			
Diseño organizacional	Tipos de diseño organizacional	Tipos de enfoque	Reducción de tamaño	16. ¿Ha implementado alguna reestructuración organizativa en la empresa por qué motivos?	Abierta	Entrevista	Gerente
				16. ¿Ha habido cambio en la estructura organizacional de la empresa?	Incremento Reducción Se ha mantenido	encuesta	Colaborador
			Especialización de tareas	17. ¿Cómo están diseñadas las funciones de cargo en cuanto a la	Abierta	Entrevista	Gerente

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
				especialización de tareas?			
Diseño organizacional	Parámetros de Diseño según su finalidad	Parámetro para diseño de posiciones individuales, puestos y cargos	Especialización de tareas	17. ¿A cuántas tareas se dedica en el cargo que desempeña?	Una Más de una	encuesta	Colaborador
			Vertical	18. ¿Cómo esta estructura la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad ?	Abierta	Entrevista	Gerente
				18. ¿Conoce los niveles jerárquicos de	Sí_ No	encuesta	colaborador

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño según su finalidad	Parámetro para diseño de posiciones individuales, puestos y cargos		la estructura organizativa de la empresa?			
			Vertical	19. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Horizontal	19. ¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades?	Sí_ No	encuesta	Colaborador
				19. ¿A través de que se han formalizado funciones y	Abierta	Entrevista	gerente

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
				procedimientos en los cargos de la estructura?			
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño según su finalidad.	Parámetro para diseño de posiciones individuales, puestos y cargos	Formalización	20. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?	-Verbal -Escrita	encuesta	Colaborador
			Capacitación y adoctrinamiento	21. ¿Cómo se hace la capacitación, adoctrinamiento y estandarizados de destrezas con los colaboradores?	Abierta	Entrevista	Gerente

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño según su finalidad	Parámetro para diseño de posiciones individuales, puestos y cargos	Capacitación y adoctrinamiento	21. ¿En qué programa de aprendizaje ha participado?	-Inducción -Entrenamiento -Capacitación	Encuesta	Colaborador
				21. Evidencia de capacitación	Si- No	Observación	Empresa
			Departmentalización	22. ¿Cómo se deriva de la división de trabajo y la homogenización de las actividades en la estructura organizativa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				22. ¿Cómo se encuentra departamentaliz	-Por producto -Geográfica -Por cliente	Encuesta	colaborador

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño según su finalidad	Modelo de diseño	Mecanicista	ada la empresa?	-Por proceso -Matricial		
				23. ¿Cómo ejerce la autoridad, el control y la toma de decisiones en la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
			23. ¿Cómo ejerce la autoridad, el control y la toma de decisiones en la empresa?	Elementos	Centralizado	Encuesta	Colaborador
				Autoridad			
control							
Toma de decisiones							
			Orgánico	24. ¿Cómo adopta la estructura a los	Abierta	Entrevista	gerente

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño según su finalidad			cambios o necesidades del mercado?			
				24. ¿Cuáles de las siguientes características tiene la empresa para adaptar su estructura a las nuevas necesidades o demandas del mercado?	No estandarización Empleados capacitados Le confieren poder Múltiples actividades Cambios rápidos	encuesta	Colaborador
		tipos de organigrama	por su forma	25. ¿Cómo está diseñada la estructura orgánica de la empresa?	abierta	Entrevista	Gerente

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño según su finalidad.			25. Esta visible la estructura orgánica de la empresa	vertical horizontal mixto	Observación	Empresa
				26. ¿Cómo tiene documentada la estructura y funciones de los cargos de la empresa?	abierta	Entrevista	Gerente
		26. ¿Conoce el manual de organización de funciones de la empresa?	Sí_ No	encuesta	Colaborador		
		26. Evidencia de Manuales	Si – NO	Observación	Empresa		

Variable	Sub variable	Sub sub variable	Indicador	Pregunta/escala	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño según su finalidad.	Herramientas organizacionales.	Manual de procedimientos	27. ¿Cómo tiene documenta los procesos que se realizan en los diferentes cargos de la empresa?	abierta	Entrevista	Gerente
				27. Conoce el manual de procedimientos para el desempeño de las funciones de su cargo	Sí_ No	encuesta	Colaborador
				27. Evidencia de manuales	Si- No	Observación	Empresa

## Anexo 2. Encuesta.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Somos estudiantes de la UNAN- FAREM- Matagalpa, cursamos el 5to año de la carrera de Administración de empresa, estamos realizando esta encuesta a los colaboradores, con el fin de recolectar información sobre Diseño Organizacional para cumplir con el objetivo de la investigación, agradeciendo su valiosa colaboración.

### Encuesta

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

SI  NO

2. ¿Conoce la misión de la empresa?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI  NO

4. ¿Conoce los valores de la empresa?

SI  NO

5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

SI  NO

6. ¿Cómo clasifica la empresa de acuerdo a la ley 645?

<b>Variables</b>	<b>Micro empresa</b>	<b>Pequeña empresa parámetros</b>	<b>Mediana</b>
<b>Número total de trabajadores</b>	1-5	6-30	31-100
<b>Activos Totales (córdobas)</b>	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
<b>Ventas Totales Anuales (córdobas)</b>	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

7. ¿Identifica los procesos claves de su puesto de trabajo?

- Atención al cliente.
- Recepción de combustible.
- Marketing.

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

SI  NO

9. ¿Cómo valora la asignación de recursos materiales en la empresa?

- Excelente.
- Muy buena.
- Buena.
- Regular.
- Mala.

10. ¿Cómo valora la asignación de recursos humanos en la empresa?

- Excelente.
- Muy buena.
- Buena.
- Regular.
- Mala.

11. ¿Cómo valora los elementos de la relación jefe-subordinado?

Herramientas	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
objetivos					
liderazgo					
Motivación					
comunicación					
Toma de D.					

12. ¿Qué tipos de controles se aplica en la empresa?

- Preliminar.
- Concurrente.
- Retroalimentación.

13. ¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza o debilidad?

FACTORES	FORTALEZA	DEBILIDAD
Recursos Humanos.		
Recursos Materiales.		
Recursos Tecnológicos.		
Recursos Financieros.		

14. ¿Existen normas, reglas o políticas que regulen su desempeño?

SI  NO

15. ¿Qué tipos de tecnología aplica en el desempeño de su cargo?

- Artesanal en producción.
- Tecnificada en producción.
- Aplicaciones móviles.
- Aplicaciones computarizada.

16. ¿Ha recibido capacitaciones en el cargo que desempeña y para cargos futuros?

SI  NO

17. ¿Ha habido cambio en la estructura organizacional de la empresa?

- Incremento.
- Reducción.
- Se ha mantenido.

18. ¿A cuántas tareas se dedica en el cargo que desempeña?

Una  Mas de Una

19. ¿conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?

SI  NO

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

SI  NO

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

- Verbal.
- Escrita.

22. ¿En qué programa de aprendizaje ha participado?

- Inducción.
- Entrenamiento.
- Capacitación.

23. ¿Cómo se encuentra departamentalizada la empresa?

- Por producto.
- Geográfica.
- Por cliente.
- Por proceso.
- Matricial.

24. ¿Cómo ejerce los siguientes elementos en la estructura organizacional?

Elementos	Centralizado	Descentralizado	Participativos	E. vertical	E. horizontal
<b>Autoridad</b>					
<b>control</b>					
<b>Toma de decisiones</b>					

25. ¿Cuáles de las siguientes características tiene la empresa para adaptar su estructura a las nuevas necesidades o demandas del mercado?

- No estandarización.
- Empleados capacitados.
- Le confieren poder.
- Múltiples actividades.
- Cambios rápidos.

26. ¿Conoce el manual de organización de funciones de la empresa?

Sí  No

27. ¿Conoce el manual de procedimientos para el desempeño de las funciones de su cargo?

Si  No

### Anexo 3. Entrevista.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Somos estudiantes de la UNAN- FAREM- Matagalpa, cursamos el 5to año de la carrera de Administración de empresa, estamos realizando esta Entrevista al Gerente, con el fin de recolectar información sobre Diseño Organizacional para cumplir con el objetivo de la investigación, agradeciendo su valiosa colaboración.

#### **Entrevista**

1. ¿Tiene definida su estructura Organizacional?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?
3. ¿Cuál es la visión de la empresa?
4. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
5. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

6. ¿Cómo clasifica la empresa de acuerdo a la ley 645?

<b>Variables</b>	<b>Micro empresa</b>	<b>Pequeña empresa parámetros</b>	<b>Mediana</b>
<b>Número total de trabajadores</b>	1-5	6-30	31-100
<b>Activos Totales (córdobas)</b>	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
<b>Ventas Totales Anuales (córdobas)</b>	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

7. ¿Cuáles son los procesos claves de su empresa?

8. ¿Qué tipos de planes tiene la empresa?

-Estratégica

-Táctica

-Operativa.

9. ¿Cómo tiene organizado los Recursos Humanos de la empresa?

10. ¿Cómo tiene organizado los recursos materiales de su empresa?

11. ¿Cómo es la relación jefe-subordinado?

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

13. ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa?
14. ¿Cuáles son las debilidades con las que cuenta la empresa?
15. ¿Cuáles son las amenazas con las que cuenta la empresa?
16. ¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la empresa?
17. ¿Cómo logra que sus colaboradores sean eficientes en sus cargos?
18. ¿Qué tipo de tecnología es aplicada en los diferentes procesos de trabajo?
19. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo del personal?
20. ¿Ha implementado alguna reestructuración organizativa en la empresa por qué motivo?
21. ¿Cómo están diseñadas las funciones de cargo en cuanto a la especialización de tareas?
22. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?

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

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

25. ¿Cómo se hace la capacitación, adoctrinamiento y estandarizados de destrezas con los colaboradores?

26. ¿Cómo se deriva de la división de trabajo y la homogenización de las actividades en la estructura organizativa?

27. ¿Cómo ejerce la autoridad, el control y la toma de decisiones en la empresa?

28. ¿Cómo adapta la estructura a los cambios o necesidades del mercado?

29. ¿Cómo está diseñada la estructura orgánica de la empresa?

30. ¿Cómo tiene documentada la estructura y funciones de los cargos de la empresa?

31. ¿Cómo tiene documentada los procesos que se realizan en los diferentes cargos de la empresa?

## Anexo 4. Guía de observación.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Somos estudiantes de la UNAN- FAREM- Matagalpa, cursamos el 5to año de la carrera de Administración de empresa, estamos realizando esta observación a la empresa, con el fin de observar algunos elementos del Diseño Organizacional de la empresa para verificar información sobre la investigación.

### Observación

1. ¿Esta visible el organigrama?  
SI  NO
2. ¿Esta Visible la misión de la empresa?  
SI  NO
3. ¿Está visible la visión de la empresa?  
SI  NO
4. ¿Están visibles los valores de la empresa?  
SI  NO

5. ¿Están visibles las normas, reglas y políticas de la empresa?

SI  NO

6. ¿Qué tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo?

-Artesanal en producción.

-Tecnificada en producción.

-Aplicaciones móviles.

-Aplicaciones computarizada.

7. Evidencia de formalización.

SI  NO

8. Evidencia de capacitaciones.

SI  NO

9. ¿Esta visible la estructura orgánica de la empresa?

-Vertical.

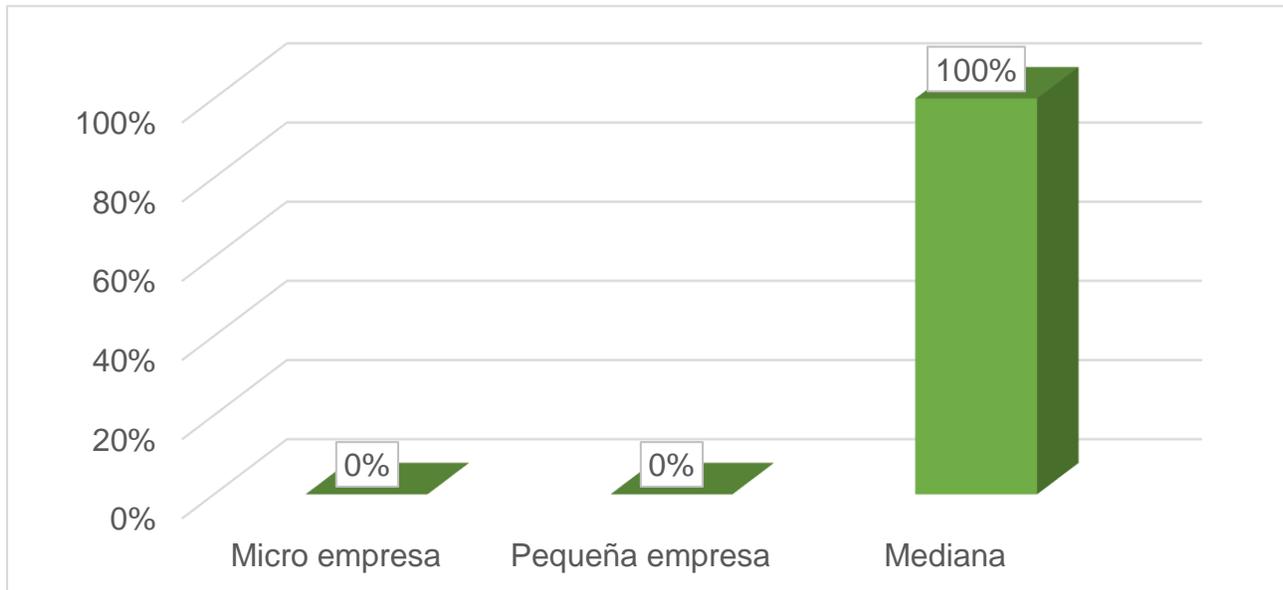
-Horizontal.

-Mixto.

10. Manual de Organización.

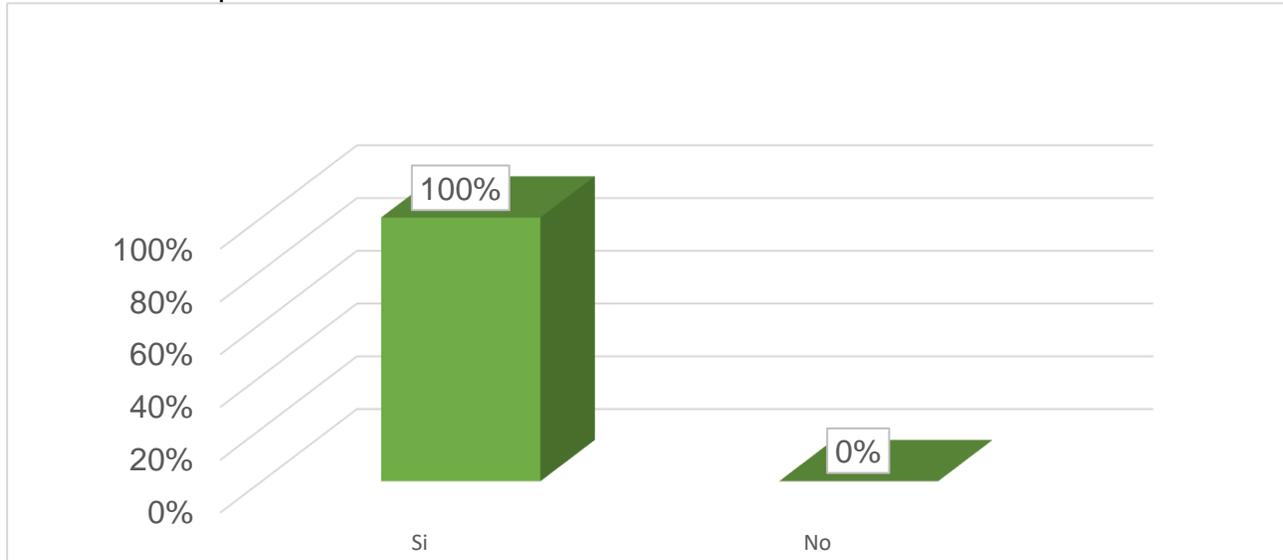
SI  NO

### Anexo 5. Clasificación de la Empresa.



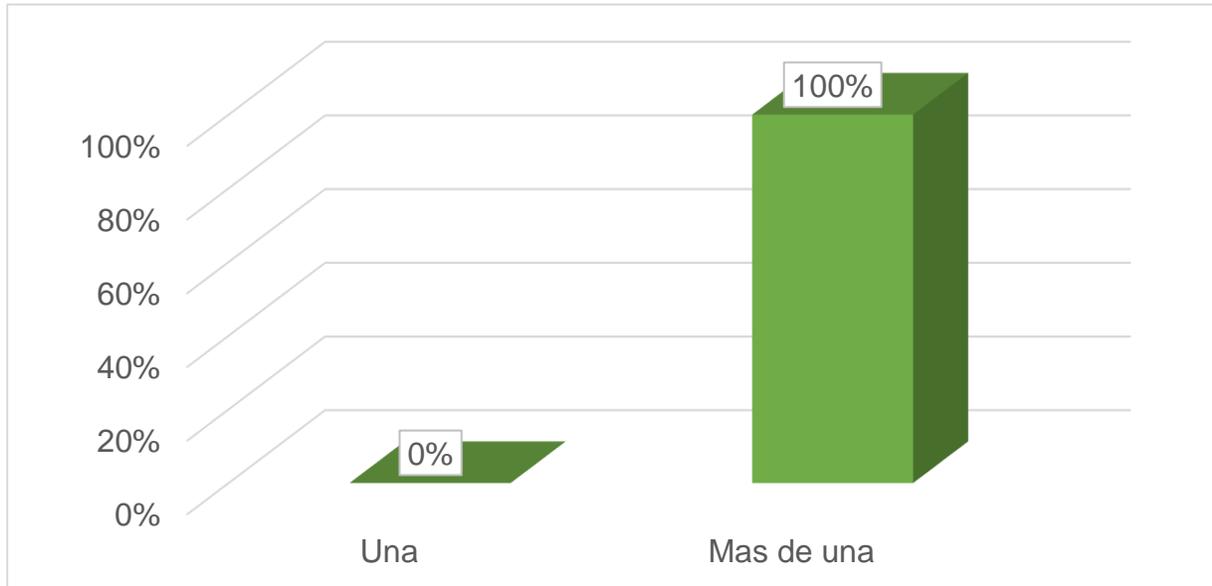
Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

### Anexo 6. Enfoque Clásico.



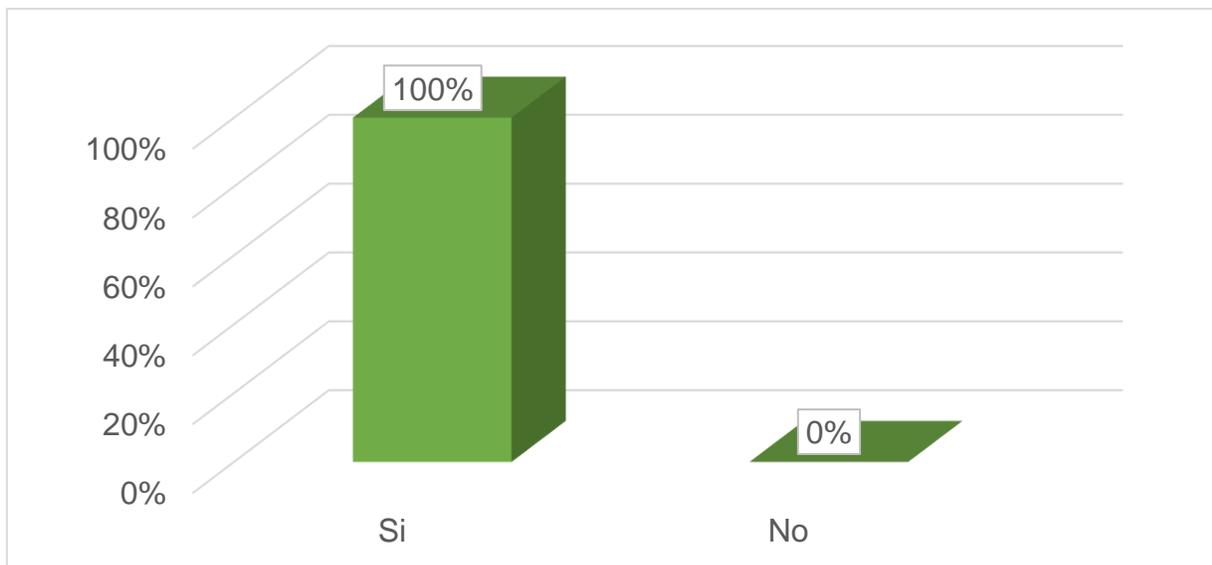
Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

### Anexo 7. Especialización de Tareas.



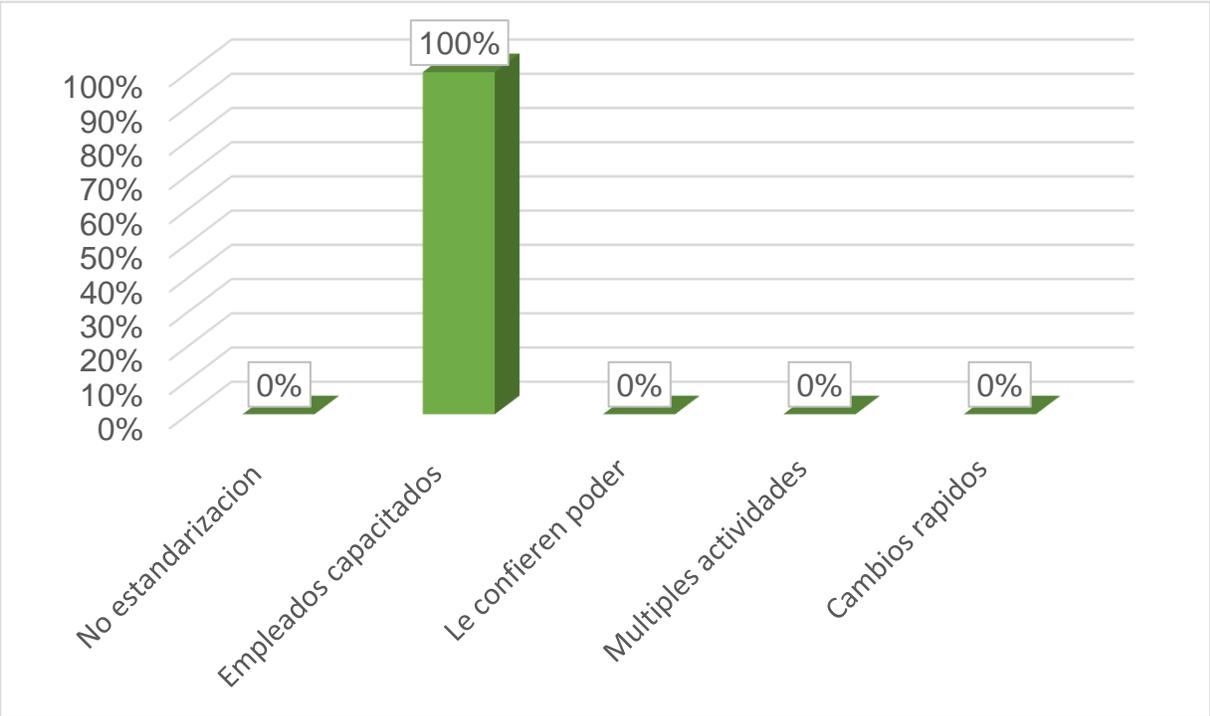
Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

### Anexo 8. Parámetro Horizontal.



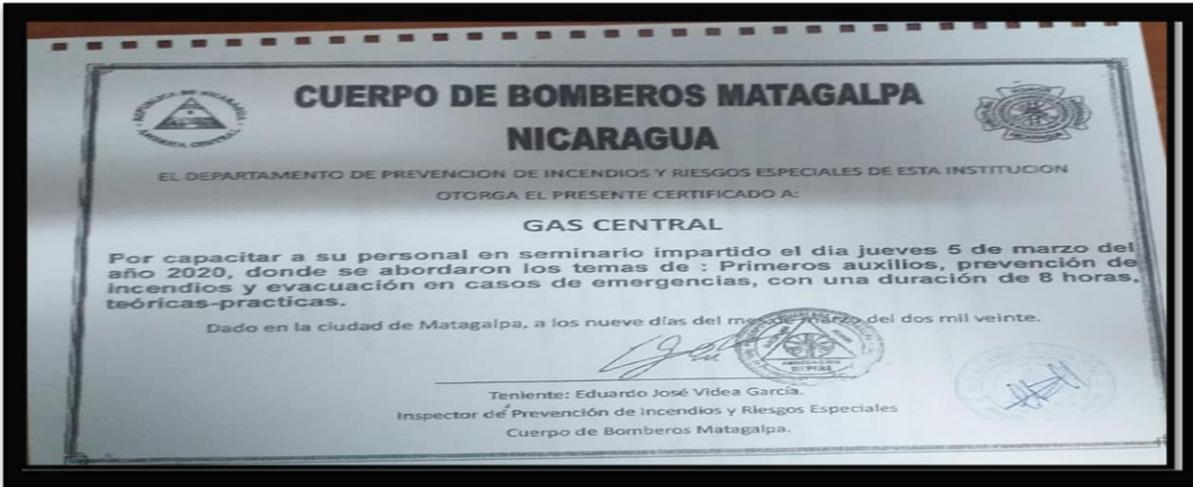
Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Anexo 9. Modelo Orgánico.



Fuente: Autoría propia (Balladares, Malespín y Rodríguez, 2021), a partir de encuestas a colaboradores.

Anexo 10. Certificado de Capacitación.



Fuente: A partir de Guía de Observación.



Fuente: A partir de Guía de Observación.

## Anexo 11. Funciones.

El gerente la función del gerente es proporcionar una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo, es decir es el encargado de fijar los objetivos de la empresa, la coordinación de todas la actividades para cumplir dichos objetivos, la selección del personal para que controle dichas actividades y la capacidad para que todos los integrantes del grupo trabajen en armonía; todo esto lo podemos clasificar en planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar la empresa.

Asistente administrativo es el encargado de administrar los sistemas de computación, velar por que las compras, ventas y pagos estén siendo ingresados correctamente en el sistema, esta persona es la encargada de llevar las cuentas por cobrar de la empresa, es decir la encargada de manejar los clientes créditos, tanto sus fechas de vencimiento, limites de crédito y su cobro.

Encargado de Compras es la persona que realiza las compras de los productos que nosotros vendemos y al mismo tiempo maneja el stock del inventario( el es responsable de los inventarios de la empresa).

Fuente: A partir de Guía de Observación.

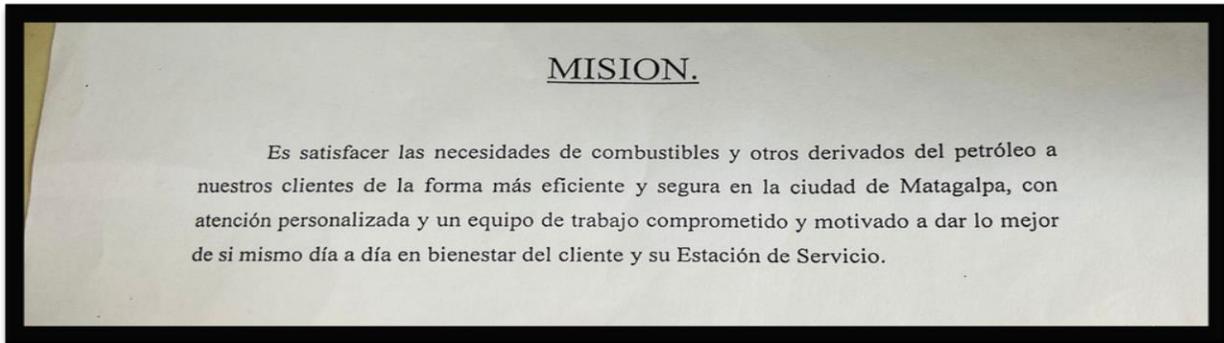
Contador: es el encargado de llevar contabilizadas todas las transacciones que realiza diariamente la empresa y que al final del mes las consolida para presentar los estados financieros de la misma.

Supervisor: El vela para que las actividades de ventas se estén cumpliendo de la manera mas eficaz en atención al cliente y vela por el buen funcionamiento de todos los equipos de la empresa para que se encuentre en optimas condiciones al atender a los clientes, cabe mencionar que vela por la imagen de la empresa esta pendiente de la limpieza, iluminación, malezas, etc.

Cajeros y Técnicos de Pista: Son los que están directamente en contacto con el cliente son nuestros vendedores de los productos que la empresa distribuye y su misión es atender bien al cliente y satisfacer las necesidades del cliente recomendando la compra de nuestros productos.

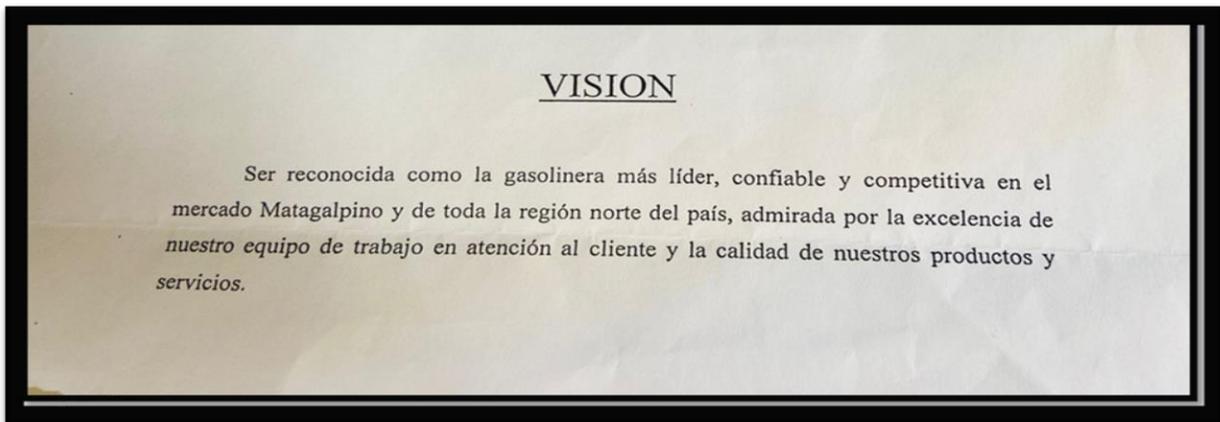
Fuente: A partir de Guía de Observación.

## Anexo 12. Misión.



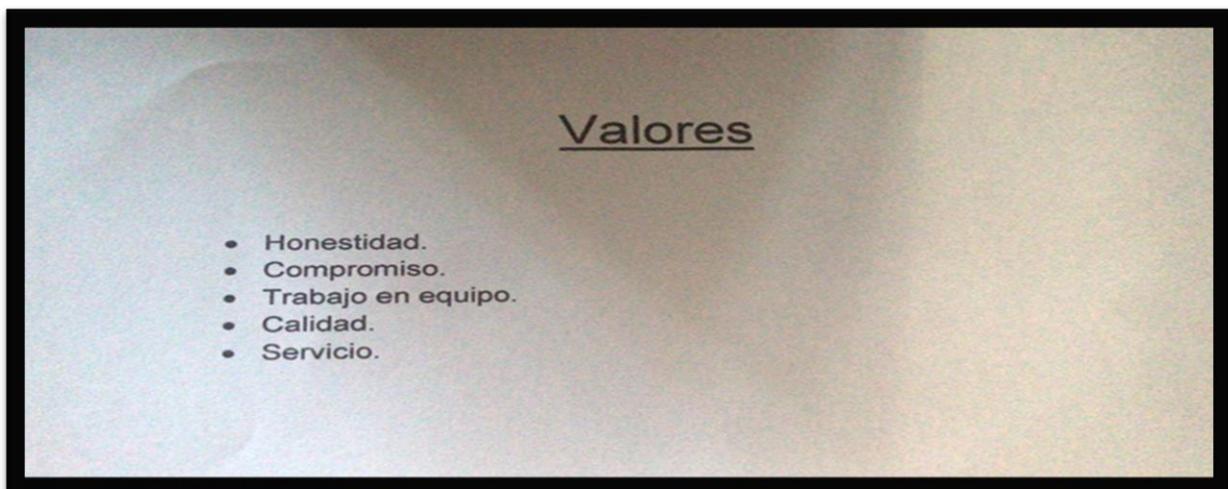
Fuente: A partir de Guía de Observación.

## Anexo 13. Visión.



Fuente: A partir de Guía de Observación.

## Anexo 14. Valores.



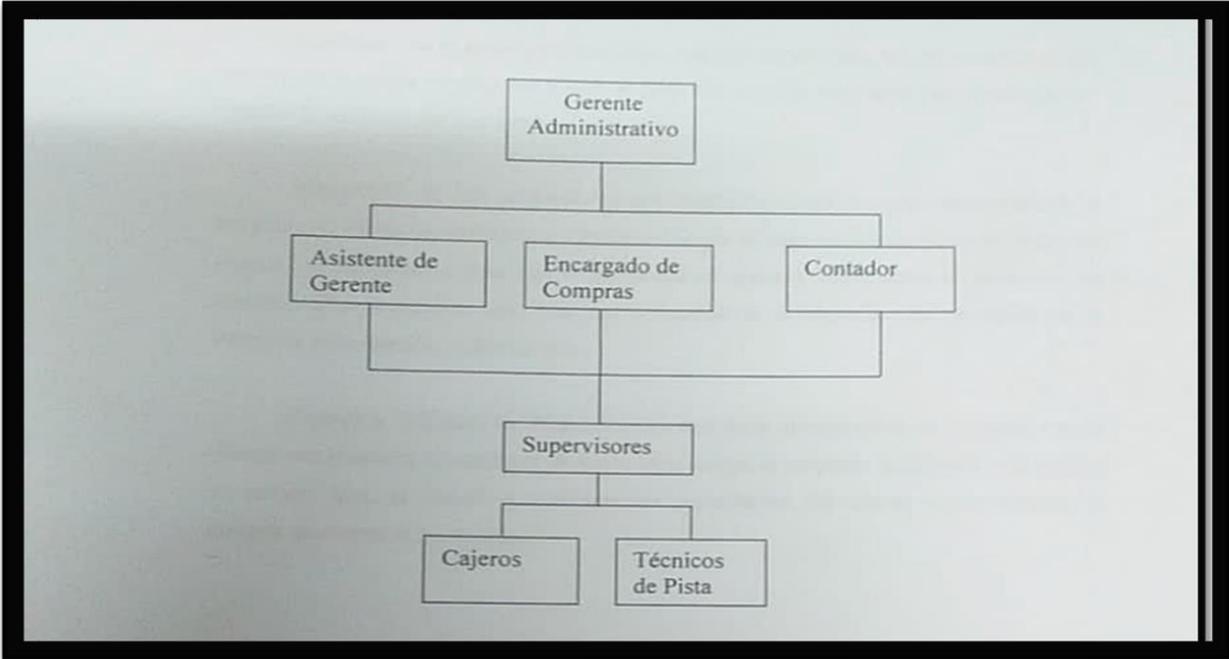
Fuente: A partir de Guía de Observación.

Anexo 15. Tecnología.



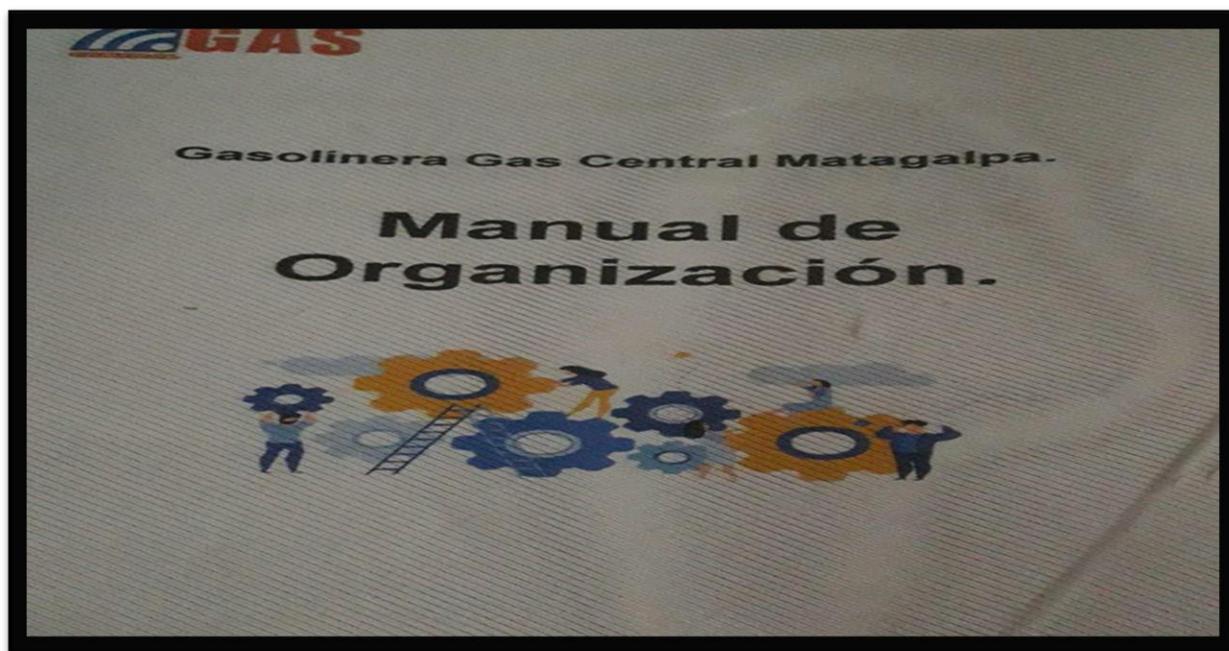
Fuente: A partir de Guía de Observación.

Anexo 15. Estructura Orgánica.



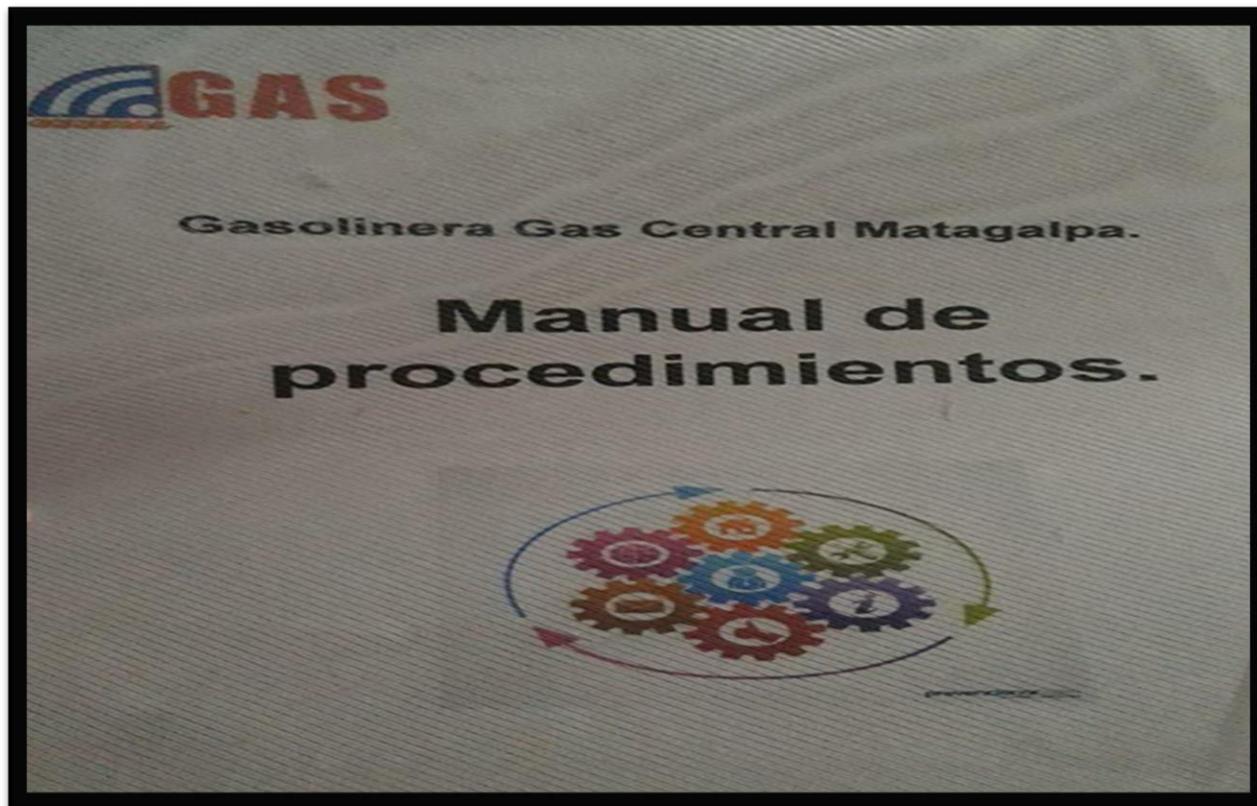
Fuente: A partir de Guía de Observación

Anexo 16. Manueta de Organización.



Fuente: A partir de Guía de Observación

Anexo 17. Manual de Procesos.



Fuente: A partir de Guía de Observación.

