



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema

Diseño Organizacional en las PYMES en el Departamento de Matagalpa,
periodo 2021

Sub Tema

Diseño Organizacional en la empresa: Materiales de construcción la ROCA, de
ciudad Darío, departamento de Matagalpa, periodo 2021

Autores

Br. Yacdeli Nohemy Calero Luna
Br. Selena Lisette Gonzáles Duarte
Br. Estrella Julissa Méndez Castellón

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 15 de enero de 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema

Diseño Organizacional en las PYMES en el Departamento de Matagalpa,
periodo 2021

Sub Tema

Diseño Organizacional en la empresa: Materiales de construcción la ROCA, de
ciudad Darío, departamento de Matagalpa, periodo 2021

Autores

Br. Yacdeli Nohemy Calero Luna
Br. Selena Lisette Gonzáles Duarte
Br. Estrella Julissa Méndez Castellón

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 15 de enero de 2022

Tema General:

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

Sub Tema:

Diseño Organizacional en la empresa: Materiales de construcción la ROCA, del
municipio de ciudad Darío, departamento de Matagalpa, periodo 2021.

INDICE.

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
VALORACION DEL DOCENTE.....	iii
RESUMEN.	iv
I. INTRODUCCION.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	14
III. OBJETIVOS	16
IV. DESARROLLO.....	17
4.1. Generalidades de las Pequeñas y Medianas Empresas.	17
4.1.1. Reseña histórica.	18
4.1.2. Estructura organizacional.....	18
4.1.3. Filosofía organizacional.....	20
4.1.4. Clasificación de la Empresa.....	23
4.1.5. Descripción de procesos claves.....	25
4.1.6. Proceso Administrativo.....	26
4.1.6.1. Elementos del Proceso Administrativo.....	26
4.1.7. Análisis FODA.....	32
4.2. Diseño Organizacional.....	33
4.2.1. Tipos de diseños.....	34
4.2.1.1. Enfoque clásico.....	34
4.2.1.2. Enfoque tecnológico.....	35
4.2.1.3. Reducción de tamaño.....	36
4.2.2. Diseños puestos.	37
4.2.2.1. Especialización de tareas.....	38
4.2.2.1.1. Vertical.....	39
4.2.2.1.2. Horizontal.....	40

4.2.2.1.3.	Formalización	41
4.2.2.1.4.	Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.	42
4.2.2.1.5.	Departamentalización.....	44
4.2.2.2.	Modelo de Diseño organizacional: Mecanicista y Orgánico.	45
4.2.2.2.1.	Mecanicista	45
4.2.2.2.2.	Orgánico.....	46
4.2.3.	Tipos de Organigramas	47
4.2.3.1.	Organigrama clásico vertical.	47
4.2.4.	Herramientas organizacionales.....	48
4.2.4.1.	Manual de organización.....	49
4.2.4.2.	Manual de procesos.....	50
V.	CONCLUSIONES	51
VI.	Bibliografía.....	52
VII.	Anexos	55

DEDICATORIA

El presente seminario está dedicado a:

Nuestro padre celestial, quien nos regala la vida, salud y nos permitió llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional, por protegernos durante todo el recorrido, darnos la fuerza y sabiduría para superar los obstáculos y así alcanzar todas las metas establecidas.

Nuestros padres, que han sido nuestro pilar y principal fuente de apoyo, que gracias a sus consejos nos enseñaron a no desfallecer ni rendirnos ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos, por avernos forjado con principios, valores porque muchos de nuestros logros se los debemos a ellos, porque sin todo ese sacrificio no estuviéramos celebrando este logro.

A los docentes, personas con gran sabiduría que nos transmitieron sus conocimientos, que nos motivaron día a día a estudiar y nos ayudaron a llegar al punto en el que nos encontramos para ser profesionales sobresalientes y miembros útiles de la sociedad.

Yacdeli Nohemy Calero Luna

Selena Lisette González Duarte

Estrella Julissa Méndez Castellón



AGRADECIMIENTO

Primeramente, damos gracias a Dios, nuestro Padre Celestial que nos regala el aliento de vida, la salud y sabiduría para afrontar todas las pruebas, adversidad y darnos la bendición de permitirnos culminar un logro más.

Nuestros padres que con mucho amor y paciencia nos apoyaron incondicionalmente, dándonos educación, un hogar y los valores que gracias a ello se alcanzó una meta más.

A nuestro maestro, toda nuestra gratitud y afecto, profesor: MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, muchas gracias por su dedicación, paciencia y amor al enseñar, solo podemos agradecer por ser parte de nuestra formación profesional, ya que ha sido un ejemplo y mentor en sembrar conocimientos en quienes más adelante continuarán con su legado, gracias por ser un profesional insigne y guiarnos con sabiduría para ser miembros útiles de la sociedad.

También damos gracias a las autoridades, docentes y todo el personal de la UNAN, Managua y de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa, por acogernos y guiarnos durante estos cinco años de formación profesional.

De igual manera agradecemos a la empresa de materiales de construcción la Roca quien nos abrió sus puertas, para brindar su apoyo con disponibilidad, amabilidad y sobre todo el aporte de información para la realización de esta investigación.

Yacdeli Nohemy Calero Luna

Selena Lisette González Duarte

Estrella Julissa Méndez Castellón.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA
VALORACION DEL DOCENTE

El suscrito tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario, presentado por los bachilleres: Yacdeli Nohemy Calero Luna, carnet N°16067353; Selena Lisette Gonzales Duarte, carnet N°16067254, y Estrella Julissa Méndez Castellón, carnet N°16067408; con el Tema General: Diseño Organizacional de las PYMES en el Departamentos Matagalpa durante el periodo 2021 y como Sub Tema: Diseño Organizacional de la empresa: La ROCA, del municipio de Darío, departamento Matagalpa, durante el periodo 2021, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo a borda la variable: Diseño Organizacional de las PYMES, en Departamentos Matagalpa, durante el período 2021.

El trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple de manera muy satisfactoria 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 12 días del mes de diciembre del año 2021.

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.



RESUMEN.

El presente trabajo investigativo aborda el tema: Diseño organizacional de las PYMES en el departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021, específicamente en la empresa Materiales de construcción la Roca, de ciudad Darío del departamento de Matagalpa. El presente trabajo tiene como finalidad analizar el diseño organizacional de esta pequeña empresa, por medio del estudio de variables y sub variables e indicadores que se relacionan directamente con los tipos de diseños que como empresa necesita implementar para crear ventaja competitiva en el mercado evitando así ser desplazada. La temática abordada es de mucha importancia para la empresa “materiales de construcción la Roca”, ya que en este proceso se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización, este proceso construye y ajusta la estructura para conseguir los objetivos, permitiendo identificar los aspectos de la empresa analizando el flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas. De esta manera lograra los objetivos propuestos. A través de los resultados obtenidos mediante las fuentes de información y los instrumentos aplicados se constató que la empresa trabaja bajo el Diseño orgánico, lo cual se basa en la división del trabajo, iniciativa del personal; sin embargo, necesita capacitar al nuevo personal, aplicar los manuales organizacionales, y aplicar un sistema que le permita tener un inventario con forme a la demanda esto le permitirá mantener su ventaja competitiva.

Palabras claves. Generalidades empresariales, Diseño, tipos de diseño.

I. INTRODUCCION.

La temática abordada es Diseño Organizacional de las PYMES en el departamento de Matagalpa, teniendo como objetivo principal analizar el diseño organizacional en la empresa materiales de construcción la Roca de ciudad Darío, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

En el contexto actual, las PYMES enfrentan las siguientes problemáticas: No tienen acceso a crédito, hay pocas demandas en sus productos o servicios, no disponen de abastecimiento regular en sus inventarios, los costos de producción se han elevado significativamente y han optado por reducir su personal y en algunos casos recargando de trabajo en los empleados, no disponen de fondos para estimular a sus trabajadores y casi no invierten en publicidad, entre otras.

Se ha analizado que las PYMES, enfrentan diversos cambios en los últimos tiempos, por lo tanto, este estudio proporcionara una panorámica sobre el diseño organizacional más adecuado para las PYMES que, se enfrenten a estos cambios, de igual manera mantenerse en el mercado.

Debido a lo antes mencionado, se decidió analizar el diseño organizacional de la Empresa Materiales de Construcción la Roca, de ciudad Darío, departamento de Matagalpa, para su posterior desarrollo y permanencia en el mercado, mediante el diseño organizacional más adecuado que le permitan diferenciarse de las demás empresas y lograr el crecimiento y rentabilidad de la misma.

En los antecedentes de investigación encontrados, se obtuvieron los siguientes resultados de investigación.

En España: Tesis titulada: Evolución del diseño y la estructura organizativa, elaborada en la Universidad Autónoma Barcelona (UAB) España, tiene como objetivo principal proporcionar de manera sintética y rigurosa aquellos elementos

que conforman el diseño organizativo en el mundo empresarial. En conclusión, el autor observa la importancia que tiene el diseño organizativo sobre las empresas, así como su influencia directa sobre los resultados y beneficios (Sevilla Valenzuela, 2013, pág. 11).

En México: El trabajo realizado tiene como temática: Las deficiencias en el Diseño Organizacional de PYMES en puerto Peñasco, México Instituto Tecnológico superior Delaware, siendo su objetivo general conocer las principales deficiencias que tienen las pymes familiares en Puerto Peñasco en cuanto a su Diseño Organizacional. Como conclusión En la Presente investigación se cumplió con el objetivo conocer las principales deficiencias del mismo en las pymes de la localidad y su relación con la permanencia de estas en el mercado (Dimara López Gonzalez , Maria del carmen Peña., Nadie Razo., & Alejandro Sandoval., 2017, pág. 4).

En Centroamérica se encontró la Tesis con el Tema: Nuevo Diseño Organizacional de la Universidad Cristiana. Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula (UNAH-VS). El objetivo de esta investigación concierne a analizar el actual Diseño Organizacional de la UCRISH de acuerdo a su funcionalidad, con el propósito de identificar factores que están limitando la adecuada coordinación de la gestión administrativa con la academia, el autor concluyó que la universidad cuenta con pocos manuales y otros instrumentos que orientan a los empleados, docentes y estudiantes sobre las responsabilidades, derechos y deberes, por ende hay poco conocimiento de la normativa reglamentaria por lo que recomendó elaborar un diseño bien definido y adecuado a la universidad. (Maldonado, 2009, pág. 13).

En Nicaragua, se realizó la Monografía titulada: Diseño Organizacional para la cooperativa de transporte al atlántico, RL. Universidad Americana (UAM) Nicaragua. El objetivo general es diseñar un modelo organizacional que contribuya a una mayor eficacia, efectividad y rentabilidad de la cooperativa Cootlantico, RL, aplicando herramientas para el desarrollo del campo. Los autores llegaron a la

conclusión que la cooperativa no cumple con los objetivos para los cuales la empresa fue creada, por lo tanto, recomendaron implementar un diseño organizacional el cual favorezca el crecimiento de la empresa. (Mercedez Isabel Hurtado & Juan Miguel Martinez., 1999, pág. 8)

En la UNAN, Managua, se elaboró el Seminario de graduación, tiene como tema: propuesta de un Diseño Organizacional para las medianas empresas, cuyo objetivo general es realizar una estructura organizacional que mejore el funcionamiento de la Mediana empresa “Pulpería Chacón, así como la calidad del servicio que brindan los empleados para obtener mayor oportunidad. En conclusión, el modelo pretende disminuir las deficiencias encontradas y establecer condiciones que contribuyan al crecimiento de dicha empresa ya que el diseño organizacional que se propone se ajusta a las características y necesidades del negocio es decir que se logra orientar tanto al empleador como al empleado en una sola dirección (Aburto, 2013, pág. 08).

Los presentes antecedentes muestran información fundamental sobre el tema abordado (Diseño Organizacional), los cuales son tesis, monografías y seminarios que han aportado una base para la realización de la presente investigación, considerando que los temas de dichas investigaciones abordan la variable objeto de estudio, lo que apporto información sobre operacionalización de la variable, identificando subvariables, indicadores y tipos de escalas. Al igual han servido para conocer fuentes bibliográficas.

Para la presente investigación se definió el siguiente Diseño Metodológico: Según su enfoque filosófico, esta investigación es de carácter cuantitativa con elementos cualitativos, ya que en esta se analiza los datos con métodos estadísticos la información de la encuesta, presentándola en gráficos o en términos porcentuales atreves de los siguientes gráficos, además implementa la entrevista a la gerencia y guía de observación para constatar la información brindada, de esta manera complementar el análisis del enfoque cualitativo.

Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 4).

La investigación cuantitativa es la que utiliza datos estadísticos procesándolos, analizándolos y posteriormente obtener los resultados que permitan medir las variables objetos de estudios planteados en las preguntas directrices.

La Presente investigación es de enfoque cuantitativo, porque se procesó la información recolectada de las encuestas, mediante métodos estadísticos, siendo presentadas en gráficos y en términos porcentuales en el análisis de discusión y resultados.

Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 7)

Según el autor, una investigación cualitativa es aquella que utiliza la compilación de información, para ajustar las preguntas de investigación o mostrar nuevas dudas en el transcurso de la interpretación.

Esta investigación, contiene elementos cualitativos, debido a que se aplicó una entrevista y guía de observación, lo cual complementa el análisis del enfoque cuantitativo.

Investigación aplicada, Es la que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, con idea de consolidar el saber. (Rodríguez, 2018)

El autor sugiere que, en una investigación aplicada, se trata de aplicar el acervo de conocimientos adquiridos por sus autores y abordando una problemática de darle solución.

Es aplicada, porque se implementó en la empresa “materiales de construcción la Roca”, lo cual permitió afianzar los conocimientos, destreza y habilidades de sus autoras, adquiridas en su proceso de formación profesional. Además de brindarle una solución a una problemática empresarial.

Por su nivel de profundidad la investigación es descriptiva, Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71). Citado por (Bernal C. , Metodología de la Investigación, 2010, pág. 113)

Como señala, la investigación descriptiva detalla, características distintivas y específicas e importantes de objetos situaciones o cosas, para su estudio y comprensión para los demás.

Esta investigación es descriptiva, porque detalla rasgos y características de la variable estudiada, como es el diseño organizacional de la empresa “Materiales de construcción La Roca” del municipio Darío, departamento de Matagalpa, en el periodo 2021.

Según su diseño, la Investigación es no experimental: Los estudios no experimentales se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 152)

Según la afirmación anterior, una investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular las variables de estudios, solo observa en su ambiente natural para recopilar los estudio.

Esta investigación es no experimental porque no se manipula la variable de investigación, sino que se interpreta en su ambiente natural para llegar a una conclusión.

Según su extensión en el tiempo, esta investigación es de corte transversal. recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 154)

Según los autores, esta investigación, es aquella que se realiza en un momento y tiempo determinado, que se necesita para la recolección de datos.

Esta investigación es transversal, debido a que se lleva a cabo en un período determinado, el cual es el segundo semestre del año 2021.

Población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. (Zapata & Hernández Árias, 2017, pág. 48) Citado por (Münch Galindo, Administracion, 2007, pág. 160).

Se refiere al número de personas, que se identifican por poseer cualidades comunes de las cuales se desea obtener datos.

La Población está compuesta por el total de trabajadores de la estructura de “Materiales de construcción La Roca”, la cual fue sujeta a investigación,

brindando información confiable a, las interrogantes de la variable en estudio Diseño organizacional.

Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal Torres, 2010, pág. 161).

Una muestra es un grupo de individuos, que se eligen previamente de una población para realizar un estudio y recopilar información, sobre un determinado tema basándose en la medición y observación.

En esta investigación, se seleccionó a un grupo de personas dentro de la empresa "Materiales de construcción La Roca", que participaron en las encuestas y que brindaron una información confiable de la variable en estudio. Para lo que se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N Z^2 P(1-P)}{(N - 1)(LE^2) + Z^2 P(1 - P)}$$

Donde:

n: ¿tamaño de la muestra =?

N: tamaño de la población = 10

Z: nivel de confianza = 1.96

P: probabilidad de éxito = 0.5

(1-P): probabilidad de fracaso

LE: precisión (error máximo admisible)

Cuadro No. 1: Calculo de la muestra		
Datos.	Ecuación.	Respuesta.
N=10 Z=1.96 P=2.5 (1-P) = (1-0.5) LE= (0.05) ²	$n = \frac{N Z^2 P(1 - P)}{(N - 1)(LE^2) + Z^2 P(1 - P)}$	$n = \frac{(10)(1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}{(10 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}$ $n = \frac{(38.416) (0.25)}{0.0225 + 0.9604}$ $n = \frac{9.604}{0.9829}$ $n = 9.77$

Aplicando la fórmula con estos datos dio como resultado n= 9.77, lo que redondeado da que la muestra está conformada por 10 colaboradores.

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

El método científico, es un procedimiento planteado que lleva un orden en cada una de sus etapas en la investigación, por lo cual obtiene la aceptación y validez en la sociedad investigativa.

La presente investigación, se elaboró a través de este método, ya que contiene información confiable por su estructura de protocolo a seguir, usando fuentes bibliográficas confiables para su elaboración y la aplicación de conocimientos, partiendo del problema, búsqueda de antecedentes, definiciones de variables, sub variables e indicadores y el diseño metodológico.

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

validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal C. , 2010, pág. 59)

De acuerdo a lo antes mencionado, este método parte de lo general a lo particular, usando principios, postulados, leyes generales para llegar a conclusiones específicas.

Para esta investigación, se partió de la definición de variable diseño organizacional, que se descompone en sub/variables, indicadores. Así como el uso de teorías que aportaron principios, teorías y leyes que facilitaron su estudio y análisis, obteniendo soluciones específicas.

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

Es un método que emplea la inteligencia o intelecto para adquirir conclusiones que van de sucesos particulares con validez, llegando a concluir con aspectos generales.

La presente investigación aplicó el método inductivo, al analizar cada dato obtenidos a través de los instrumentos, llegando a una conclusión general respecto a los objetivos de estudios.

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

El método sintético agrupa los elementos separados de un tema en estudio para analizarlos de manera conjuntas.

En esta investigación se utilizó el método sintético, que parte del razonamiento y análisis para llegar a las conclusiones generales sobre el tema de investigación.

Técnicas de recolección de información: En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas. (Bernal, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 192)

Para la recolección de información, es indispensable precisar la utilización de técnicas e instrumentos que permitan acceder a los datos necesarios durante la investigación.

Esta investigación contiene técnicas y herramientas, los cuales son encuesta, entrevista y observación que se implementaron para llevar a cabo la recolección de datos y obtener el desarrollo adecuado de la investigación.

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

Las encuestas, son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información, se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a un grupo de personas con la finalidad de indagar sobre diversos temas.

Esta investigación, aplicó la encuesta a los trabajadores de la empresa “materiales de construcción la Roca”, para dar respuestas a las interrogantes de la variable Diseño Organizacional en estudio.

La entrevista; Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal C. , Metodología de la Investigación, 2010, pág. 194)

La entrevista, es la técnica que facilita establecer una relación directa con el individuo (cara a cara), la cual es fuente de información de primera mano, teniendo como finalidad adquirir información más rápida y precisa profundizando en el tema de interés para el estudio.

La presente investigación, implementó esta técnica para instaurar o crear una relación natural con el gerente de la empresa “materiales de construcción la Roca”, respondiendo a las interrogantes de acuerdo a la variable en estudio.

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

En observación, directa aumenta la veracidad o confiabilidad, siendo este de mayor uso debido a que faculta una información directa y de primera mano siempre y cuando se haga mediante un proceso, coherente y completo, especializado en el análisis del comportamiento de los elementos objeto de estudio.

Esta investigación, aplicó este método dentro de la empresa “materiales de construcción La Roca”, permitiendo recolectar datos y ver comportamiento del personal, en cada uno de los departamentos que laboran dentro de la empresa, obtenidas mediante la observación Directa.

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

El análisis de documentos, es el estudio de informes con un método fundamentado y fichas bibliográficas que tienen como objetivo examinar los instrumentos. Se dispone de la formulación del marco teórico del estudio.

La presente investigación, analiza información de fuentes confiables, que permite a las autoras complementar la variable sujeta a estudio.

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

El procedimiento y análisis de datos, está basado en tramitar los datos (desordenados y esparcidos), obtenidos del tema en estudio durante la ejecución, produciendo resultados (ordenados y agrupados), de los cuales se pretende estudiar según la finalidad de las preguntas directrices en la investigación.

En esta investigación, se analizó los datos obtenidos por medio de los instrumentos aplicados al personal de la empresa “materiales de construcción La

Roca”, los cuales son: entrevista, encuesta y guía de observación directa, de esta manera obtener las respuestas a las preguntas directrices.

Variable, es una cualidad, propiedad o característica de los “Sujetos en estudio” que pueden ser enumeradas o medidas y que varía de un sujeto a otro. Dicho de otra manera: “Factor que hace variar la situación del problema”. Las variables son la base del problema, del objetivo y la hipótesis. (Rojas C, 2002, pág. 42)

Consiste en una característica del objeto de estudio, analizada cuantitativamente y cualitativamente en la investigación, se entiende además como el factor que transforma el estado del problema y fundamenta dicha problemática.

La presente investigación, tiene como objeto de estudio la variable. Diseño Organizacional en la empresa “Materiales de Construcción La Roca”, en el departamento de Matagalpa ciudad Darío, utilizada para ello el diseño metodológico antes descrito.

Los instrumentos utilizados, en esta investigación, fueron las entrevistas, la encuesta y la guía de observación directa, que permitieron tener un contacto con el objeto de estudio, así mismo, otras fuentes para la obtención de información, en este seminario fueron los libros, estudios realizados por investigadores que tienen relación con la temática abordada en la presente, las fuentes terciarias son bibliografías, revistas tomadas de internet, diccionarios, documentos y libros consultados en la biblioteca virtual y física de la FAREM-MATAGALPA.

II. JUSTIFICACIÓN.

Las PYMES, constituyen en cualquier país el grupo predominante de empresas, que contribuyen significativamente a la creación de empleo, para satisfacer necesidades, en ciertos mercados que son pocos atractivos, para las grandes empresas y a la generación de riquezas a las familias emprendedoras.

Esta investigación, se llevó a cabo el análisis del Diseño Organizacional de la Pequeña empresa “Materiales de Construcción La Roca”, del municipio de Darío, departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

El estudio se realizó, tomando en cuenta la necesidad de implementar diseños organizacionales, sabiendo que es un proceso mediante el cual se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad apoyado en los diferentes instrumentos organizacionales, pretendiéndose construir y ajustar la estructura de la empresa “Materiales de Construcción La Roca” para desarrollar de manera eficiente las actividades, cumpliendo con la misión, visión y consecución de sus objetivos.

Esta investigación, será de gran importancia para la empresa: “Materiales de Construcción La Roca”, debido a que se logró la oportunidad de conocer los diseños organizacionales más adecuados que garanticen una buena estructura organizacional, para su buen funcionamiento y rentabilidad en el mercado, de igual manera lograr un equipo laboral fuerte y motivado, participando cada uno desde sus puestos de trabajo en cada proceso clave para la consecución de los objetivos propuestos, de tal manera implementar los instrumentos organizacionales como son: manuales de funciones, manuales de procedimientos, manuales de atención al cliente, entre otros para satisfacer las necesidades y demanda del mercado laboral.

Este trabajo es de gran utilidad, porque permitirá a las autoras aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional y poner en práctica

su propia experiencia personal, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la Empresa Materiales de Construcción la Roca.

También, es de mucha utilidad para la biblioteca de la FAREM-Matagalpa, ya que contará con un instrumento en el campo de las ciencias económicas y administrativas, con el Tema: Diseño Organizacional de las PYMES en el Departamento de Matagalpa en el periodo 2021.

El presente estudio, podrá servir de base para el desarrollo de otros estudios relacionados con el tema, como antecedentes de investigación, aportando además fuentes bibliográficas, a estudiantes y docentes de las asignaturas de técnicas y redacción de lectura, metodología de investigación, investigación aplicada y las diferentes formas de graduación establecidas por la universidad (Seminarios, monografías y proyectos de investigación).

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Analizar el diseño organizacional de la pequeña empresa: MATERIALES DE CONSTRUCCION LA ROCA, ciudad Darío del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1) Describir las generalidades de la empresa: “Materiales de construcción la Roca” de ciudad Darío del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.
- 2) Caracterizar el diseño organizacional de la empresa “Materiales de construcción la Roca” de ciudad Darío del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.
- 3) Valorar el diseño organizacional apropiado para la empresa” Materiales de construcción la Roca” de ciudad Darío del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

IV. DESARROLLO.

4.1. Generalidades de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Su escuela universidad es una organización; también lo son las fraternidades y hermandades, departamentos de gobiernos, iglesias, Amazon.com. Todas son consideradas Organizaciones ya que todas tienen tres características en común; primero tiene un propósito definido, segundo están formado por personas y tercero crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan sus trabajos. (Robbins, Stephen P, 2010, pág. 14).

Según el autor, una organización es un grupo compuesto por personas que forman una estructura sistemática y trabajan para lograr un objetivo en común.

La organización es una estructura organizativa de trabajo, bajo acuerdo del talento humano y sus directivos, en donde tienen como propósito cumplir con las metas y objetivos que la entidad demande.

La Organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia: Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos, reduce los costos e incrementa la productividad y reduce o elimina la duplicidad. (Münch Galindo, Administración, 2007, pág. 45).

De acuerdo al autor, la organización es importante porque permite desarrollar destrezas y habilidades para hacer efectivas las actividades, permitiendo la minimización de costos, la duplicidad de funciones e incrementar la productividad.

La organización es importante porque brinda beneficios, uno de estos es la aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación profesional lo que a su vez ayuda desarrollar estas habilidades.

4.1.1. Reseña histórica.

La Historia de la Organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados. (Stephen, 2010, pág. 49)

La información que debe contener la reseña histórica es como se ha desarrollado a través del tiempo, desde sus primeros inicios hasta la vida actual se dice cómo y cuándo fue fundada, cuál es su objetivo, que productos o servicios ofrece, conocer los aciertos y desaciertos del pasado y sacar escuela de ellos.

En la entrevista, el Gerente expresó que la empresa cuenta con su reseña histórica de manera escrita, ya que ésta contiene la historia de sus inicios, a que se dedica, sus productos, servicios y la manera de operar para su buen funcionamiento.

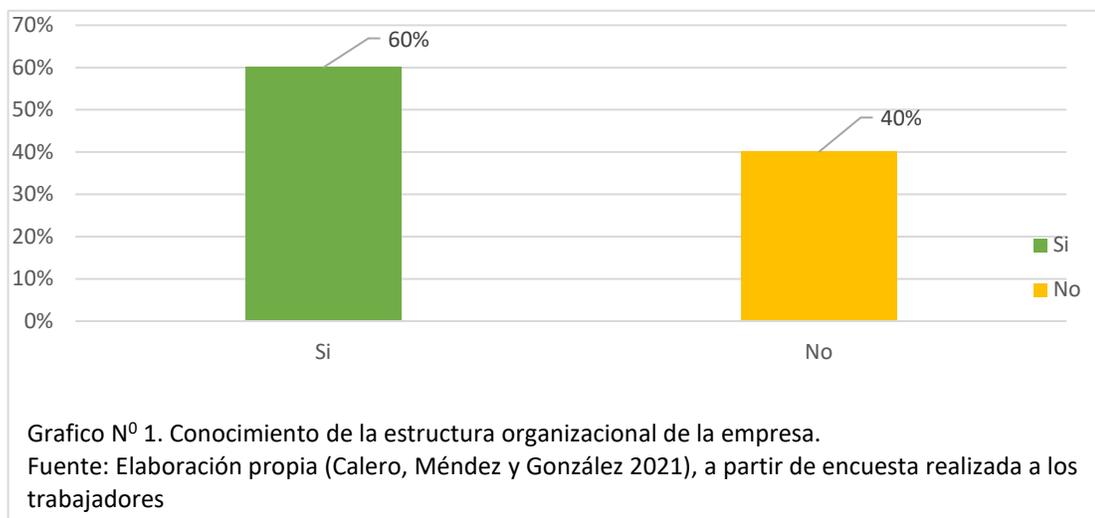
se observó que no está ubicada en alguna parte del local y eso hace que cada uno de los trabajadores no conozcan de los orígenes de la empresa, antes lo mencionado la reseña histórica es una base fundamental para el desarrollo de la empresa.

Es importante que materiales de construcción la Roca, haga pública la reseña histórica y que permita que los trabajadores, clientela en general conozcan sus inicios y de esta manera establecer una relación más cercana.

4.1.2. Estructura organizacional.

La estructura organizacional es la manera en que se divide, organizan y coordinan las actividades de una organización, proporcionan una estructura estable que ayuda a los integrantes de la organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la organización. (Stoner, James A; Freeman, Edward R, 1994, pág. 336).

La estructura organizacional es como está dividida, organizada y coordinada toda la empresa, se establece su estructura, ayudando a los miembros de la empresa a cumplir con sus actividades y a su vez alcanzar que sus integrantes se coordinen en las actividades y trabajen en unidad para el logro de los objetivos propuestos.



En el Gráfico N°1. Se preguntó a los trabajadores que, si la empresa disponía de un organigrama, obteniendo que el 60% exponen que la “Empresa de materiales de construcción La Roca”, si dispone de un organigrama, y el 40% de ellos opinan que no.

El Gerente de la empresa, manifestó que, si dispone de un organigrama, para facilitar la dirección y administración de sus actividades, en donde define roles, funciones, y responsabilidades para cada área, donde se desglosa el área de administración, facturación, caja y bodega.

Se logró observar que la empresa si dispone de un organigrama, reflejando el funcionamiento en el área interna, (ver en anexo N°5) haciendo efectivo el trabajo de la misma, sin embargo, es necesario que el organigrama este en un lugar visible para que cada uno de sus trabajadores y clientes puedan apreciarlo.

4.1.3. Filosofía organizacional.

“La filosofía organizacional es el conjunto de valores, principios y compromisos que orientan la actuación de la empresa” (Münch Galindo, Administración, 2007, pág. 249).

La filosofía de una empresa son todos los comportamientos que se encuentran reflejados, es también el conjunto de principios valores culturales y costumbres que le ha permitido mantenerse posicionarse en el mercado.

La empresa material de construcción la Roca tiene su filosofía, esta contiene: misión, visión y valores lo que le permiten funcionar en el mercado competitivo (ver en anexo N° 6)

Misión: Se puede entender que la misión es “la razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo” (Palacios Acero, Luis Carlos;, 2015, pág. 60).

La misión es la razón y propósito de una organización, es cumplir con los objetivos propuestos de la empresa, en estos tiempos definir claramente la misión de la empresa es el paso más importante y es fundamental porque en ella se refleja las metas que desea alcanzar.

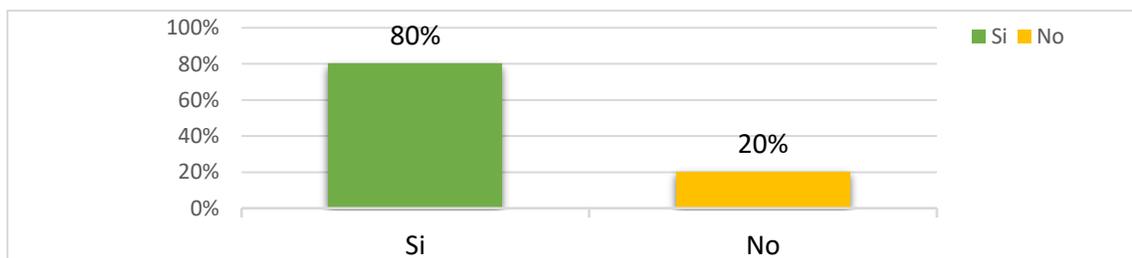


Gráfico N° 2. Conocimiento de la misión de la empresa.

Fuente; elaboración propia (Calero, Méndez y González 2021), a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

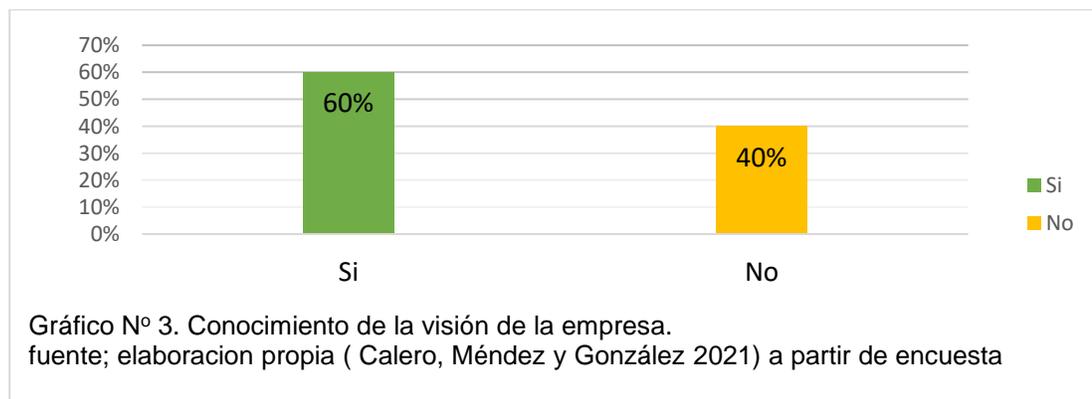
En la encuesta aplicada, según el gráfico N° 2, un 80% de los trabajadores dijo que si conoce la misión de la empresa y el 20 % de los trabajadores desconocían de la existencia de una misión.

El gerente de la empresa confirmo que tiene elaborada la misión de la organización lo cual es la que le ayuda a cumplir con los objetivos propuestos.

Se corroboró mediante la observación, que la empresa si tiene la misión empresarial elaborada, (ver en anexo N° 6), ésta le ha permitido un buen funcionamiento en el mercado y reflejando lo que es y lo que hace para lograr la satisfacción de sus clientes, por lo que sería conveniente que la empresa ubique la misión en un lugar más visible, para que sus trabajadores y clientes en general conozcan sobre ella.

Visión: La visión es una declaración en la que se presenta donde la empresa pretende estar dentro de cinco o más años, señalando el rumbo o dirección que se intenta alcanzar en el futuro (Palacios Acero, Luis Carlos, 2015, pág. 60).

La visión es la proyección a futuro que desea tener la empresa, en la actualidad las empresas deben expresar su visión de manera general a los miembros y de esta manera inspirar al logro de lo propuesto en la misión.



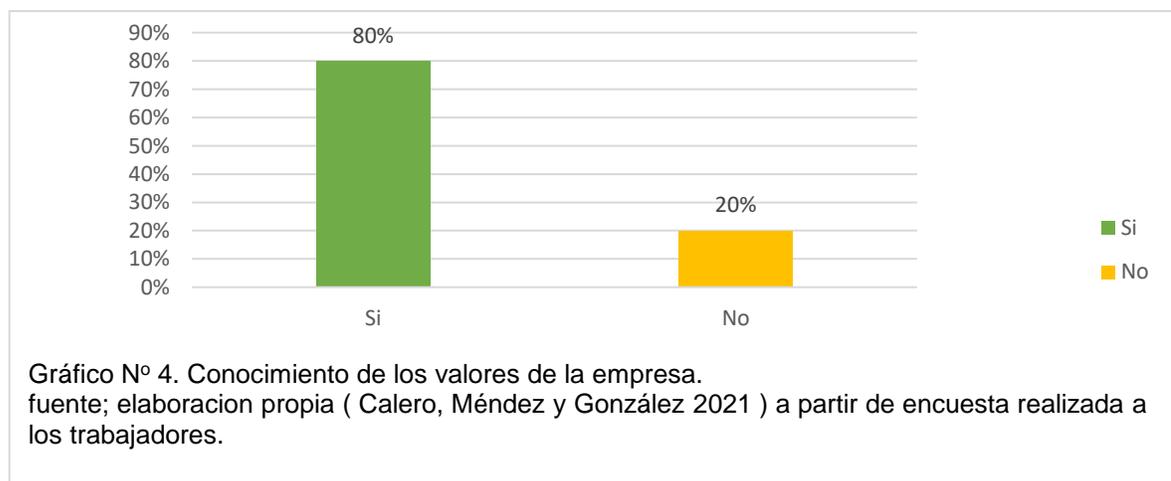
Según el grafico No.3 los datos reflejados a través de la encuesta demuestran que un 60% de los trabajadores conocen la visión y el 40% dijeron que no la conocen.

En la entrevista aplicada al gerente de la empresa expresó que, si tienen una visión, esta es una fuente de inspiración para todos los que laboran, ya que se proyectan a futuro y los objetivos que desean lograr, trabajando por un motivo y en la misma dirección a todos los que integran la organización y comprometidos con ella.

Se logró observar que la empresa dispone de su visión, (ver en anexo N° 6), pero no la tienen ubicada en un lugar visible, siendo desconocida para los trabajadores, es necesario que la empresa exponga su visión, para que los clientes que frecuentan la organización se familiaricen con ella y así mismo todos los trabajadores la tengan siempre presente.

Valores: Los valores guían o inspiran la vida de una organización o negocio, define lo importante para una empresa, guían el actuar de las personas y la sociedad, demandando así liderazgo (Palacios Acero, 2015, pág. 61)

Los valores proveen una base para la visión de la empresa, orientan a los trabajadores con el cumplimiento de sus deberes porque en ella se transmiten la ética, responsabilidad y trabajo en equipo. Hoy en día las empresas u organizaciones deben expresar sus valores para incorporar a cada miembro y en el buen funcionamiento de la entidad.



El grafico No.4 muestra que el 80% de los trabajadores conocen los valores de la empresa y el 20% no los conocen.

El gerente a través de la entrevista confirma, que, si dispone la empresa de valores definidos, destacando su importancia, al impulsar a los integrantes de la PYME a realizar un trabajo bien hecho, en un ambiente donde los trabajadores se sientan parte de la organización y trabajar juntos por las mismas metas y objetivos.

Durante la observación se constató, que, si disponen de los valores, estos son: servicio, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo, (ver en anexo N^o 6) en el ambiente laboral estos solo son expresados verbalmente, de manera continua, pero algunos trabajadores desconocen los mismos, porque al igual que la misión y visión no están en lugares visibles.

Cabe señalar que los valores juegan un papel fundamental en las organizaciones a través de estos, se trabaja en conjunto para la consecución de los objetivos propuestos, por ende, es necesario que la empresa los dé a conocer para el buen desempeño de sus trabajadores y para satisfacción de su clientela.

4.1.4. Clasificación de la Empresa.

Se hace referencia a tres tamaños microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas (MIPYME) y las grandes empresas estas operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía. Su clasificación se da según su: forma jurídica, tamaño, capital, sector económico y según su actividad (Asamblea Nacional de Nicaragua ley 645, Reglamento, Arto 03, 2008)

Como se puede observar hoy en día hay características comunes en las empresas, independientemente de su tamaño, de su forma de comercializar y estrategias que implementan. Actualmente la clasificación más común según la ley

645: micro 1-5 trabajadores, pequeña empresa 6-30 trabajadores y mediana empresa 31-100 trabajadores.

Variables	Empresas.	
	Pequeña.	Mediana.
Número total de trabajadores	6-30	31-100.
Activos totales (córdobas)	Hasta 1.5 millones.	Hasta 60 millones.
Ventas totales anuales (córdobas)	Hasta 9 millones.	Hasta 40 millones.

Tabla: N° 1: clasificación de la PYMES.

Fuente: (Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de las PYMES, Reglamento, Arto 03, 2008)

Según el gráfico No.5, en la encuesta aplicada sobre el número de trabajadores que laboran en la empresa, el 100 % dijo que la empresa tiene un total de 10 trabajadores (Ver en anexo N°7)

En la entrevista al gerente de la empresa, manifestó que tiene diez trabajadores, hasta 1.5 millones en córdobas en sus activos y sus ventas anuales ascienden hasta 9 millones de córdobas.

Se logró corroborar que la empresa, actualmente cuenta con 10 trabajadores, tres mujeres ubicadas en el área de facturación y caja, siete varones (incluido el gerente y propietario), área de bodega y comercialización.

La empresa material de construcción la Roca se clasifica según la Ley 645 de promoción, fomento y desarrollo (MIPYME), Reglamento, Arto 03, como una pequeña empresa por el número de trabajadores, por sus activos y ventas anuales.

4.1.5. Descripción de procesos claves.

“La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende, se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo” (Lucas Alonso, 2014, pág. 42)

Un proceso tiene como objetivo determinar la posición y los procedimientos para que las tareas que comprende la organización se lleven a cabo de manera efectiva y con un mayor control. Asegurándose que se realicen en tiempo y forma las actividades.

Los datos reflejados en el gráfico N° 6 (ver en anexo No. 8) a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa materiales de construcción la Roca, demuestran que el 100% manifiesta que participan en los procesos claves.

El Gerente de la empresa expresó, que los procesos claves son los que le ayudan a la consecución de las metas y cumplimiento de la misión de manera efectiva, asegurándose que se realicen las actividades dentro de la empresa, en el menor tiempo posible y en el lapso estipulado, por lo que emplea: transporte gratis, atención personalizada al cliente, de manera telefónica, además promociones y ofertas de algunos productos.

Se verificó que los procesos claves que se realizan dentro de la empresa, son la razón de ser de la organización y aportan valor al cliente, satisfaciendo las necesidades y expectativas, los cuales son: Marketing, facturación, ventas y cobranzas de esta manera se constató que si da transporte gratis a la clientela que llega a efectuar su compra, ya sea directa o vía telefónica, da buena atención y como proceso estratégico para ellos es dar promociones y ofertas al cliente,

Tomando en consideración lo mencionado en párrafos anteriores la “Empresa materiales de construcción la Roca”, debe continuar implementando los procesos claves y fortaleciendo mediante la capacitación sistemática de sus trabajadores.

4.1.6. Proceso Administrativo.

“Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos, con la máxima productividad, eficiencia y calidad; a través de la planeación, organización, dirección y control.” (Luna González, 2014, pág. 32) Citando a Münch Galindo.

Según lo antes mencionado el proceso administrativo se emplea para lograr los objetivos eficaz y eficientemente. Cabe resaltar que toda empresa debe emplear la buena planificación, organización, dirección y control a los recursos de la empresa para lograr la máxima utilidad, beneficio y así lograr la consecución de las metas establecidas.

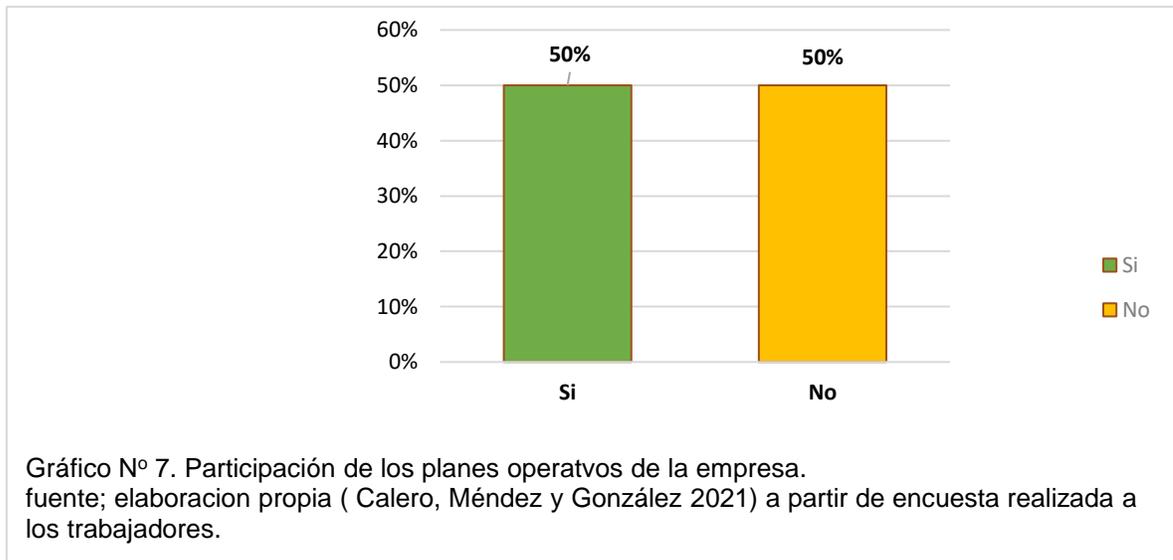
4.1.6.1. Elementos del Proceso Administrativo.

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo; aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos; estos son: Planeación, Organización, Integración, Dirección o Ejecución y Control (Münch Galindo, Lourdes, 2007, pág. 38)

Los elementos del proceso administrativo consisten en visualizar el futuro de la organización, organizar al personal, coordinarlo para el logro de los objetivos propuestos, a la misma vez verificar que todo suceda con las reglas establecidas en las empresas y puedan funcionar correctamente implementando los elementos administrativos para su buen funcionamiento, desempeño del personal, mejor eficiencia por el control empleado, a la administración una mejor dirección y ejecución de los planes establecidos.

Planeación: la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir la estrategia para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Münch Galindo, Lourdes, 2007, pág. 40).

Según el autor, la planeación es aquella en donde las empresas emplean la filosofía empresarial para resultados satisfactorios en donde establecen la misión, visión, valores, políticas, propósitos, estrategias, objetivos permitiendo encaminar, aprovechar mejor los esfuerzos y recursos de la entidad.



A partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa materiales de construcción la Roca, según en el Gráfico N° 7, sobre si ellos participan en la elaboración de los planes, un 50% alega que participa y un 50% considera que no.

En la entrevista al gerente de la empresa afirma que elaboran sus planes operativos, los cuales son: políticas, estrategias, capacitaciones y el presupuesto (POA), que dispone la empresa para lograr sus objetivos empresariales.

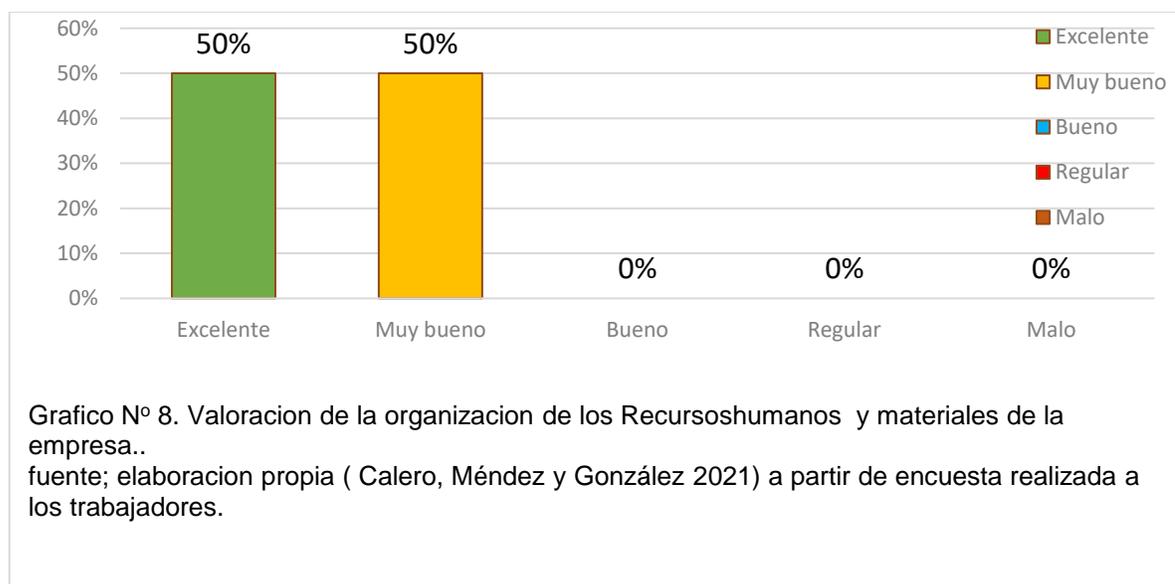
En la observación se verifico los tipos de planes que elabora la empresa, estos son los antes mencionado por el gerente.

Cabe señalar que los planes operativos consideran el programa de trabajo a realizar durante un tiempo determinado, permitiéndole a la empresa planificar, organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización, para su permanencia en el mercado.

La empresa material de construcción la Roca, no incorpora a todos sus trabajadores en la realización de los planes, por ende, ellos expresaban que desconocían de los mismo, es necesario que todos los trabajadores de la empresa participen en esta etapa importante del proceso administrativo para que se apropien de los planes para la consecución de los objetivos.

Organización: consiste en el diseño y determinación de la estructura, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Münch Galindo, Lourdes, 2007, pág. 51)

Según lo antes mencionado la organización es el que aplica métodos para desempeñar las actividades eficientemente, buena división de trabajo de tal manera reduce la duplicidad.



Los datos reflejados en el gráfico N° 8 obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa, sobre la organización de la entidad un 50% manifiesta que es excelente y el otro 50% expresa que es muy buena.

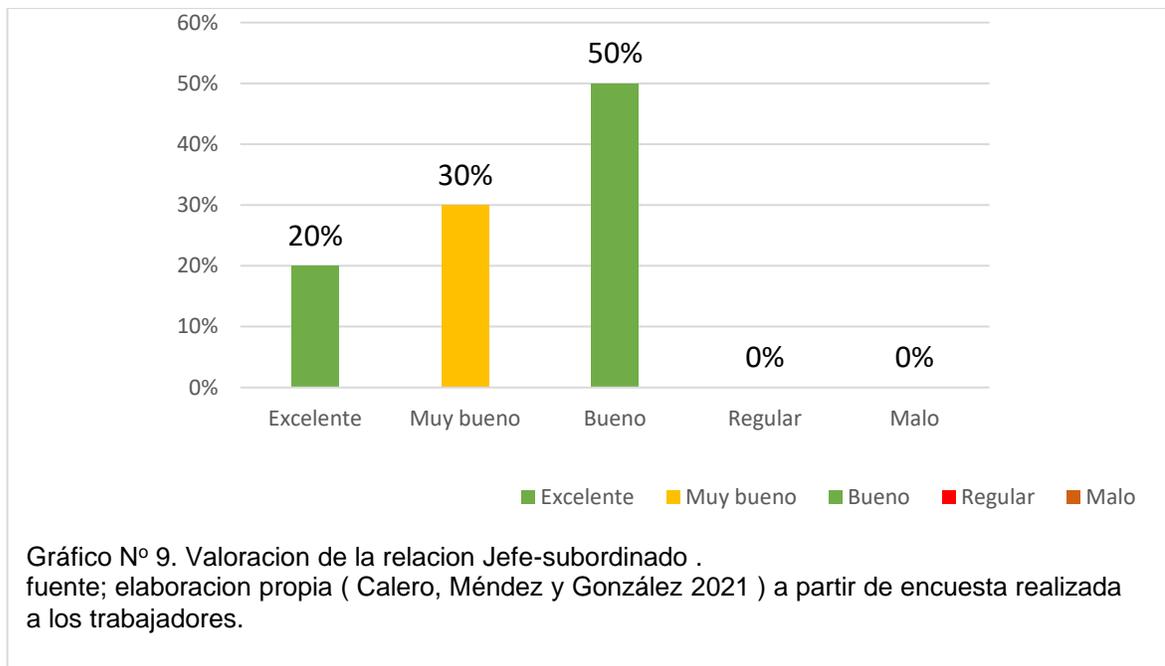
El gerente de la empresa manifestó que él tiene organizado el talento humano para ocupar cada cargo según su profesión y experiencia, hay división de trabajo, en caso de que un trabajador no llegase al local por cualquier circunstancia ya hay un relevo para que ocupe el puesto, la organización de los materiales está de acuerdo a las marcas, peso y cantidades de ítems presentes.

Se observó que la empresa si aplica la división de trabajo, para la cual cada área en función está siendo ejercida por personas con experiencias en el ámbito laboral, esta le permite estar en el mercado competitivo, pero en base al relevo que el gerente mencionó, ese solo se aplica al área del contador porque en los otros departamentos si un trabajador falla cualquiera del área de facturación tiene que estar cubriendo las funciones vacantes.

Cabe señalar que la organización administrativa es el conjunto de métodos y procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir una empresa a través de sus departamentos y recursos con el fin de alcanzar sus metas u objetivos. Es importante que la gerencia visualice los relevos generacionales, como una manera de mantener una estructura organizacional fuerte.

Dirección: es la ejecución de todo el proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa (Münch Galindo, Lourdes, 2007, pág. 51).

Según el autor la dirección es el cumplimiento de las etapas propuestas de la organización para el logro de los objetivos, en la ejecución de las actividades, toma de decisiones, en donde emplea: buena comunicación, motivación al personal y supervisión bajo el ejercicio de un buen liderazgo.



Según los datos obtenidos en el Gráfico N° 9, aplicados a los trabajadores de la empresa materiales de construcción la Roca, reflejan que la relación jefe-subordinado un 50% considera que es buena, el 30% alega que es muy bueno y el 20% manifestó que excelente.

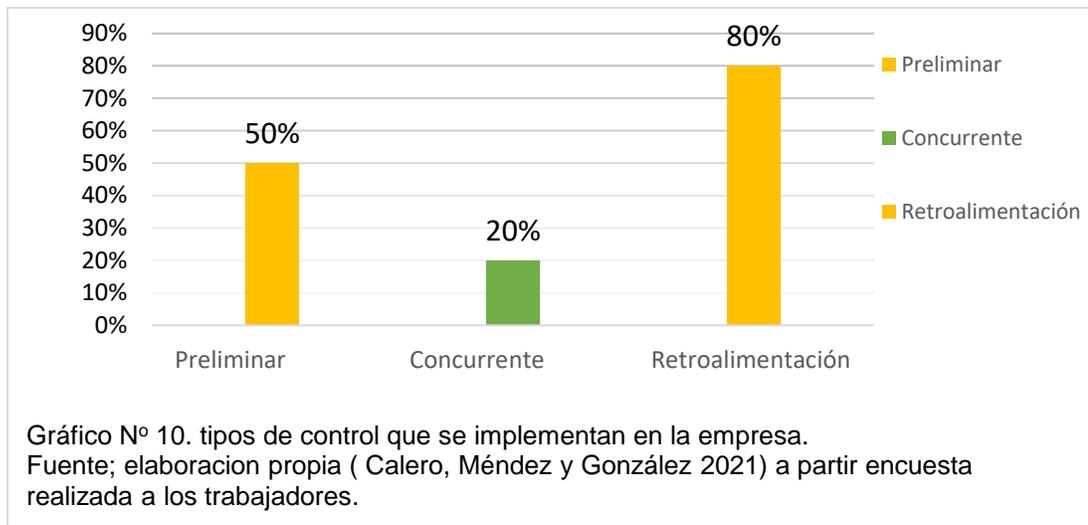
El gerente de la empresa confirmó que su relación con cada uno de los trabajadores es muy buena, emplea una buena toma de decisiones, motiva al personal, hay buena comunicación con cada uno de ellos y en cada área en función.

Se verificó que tanto la información de los trabajadores como la del gerente es cierta, empleando la motivación, los incentivos y algunas salidas como parte de la misma, buena ejecución de las actividades y buen liderazgo.

Cabe señalar que la dirección comprende la influencia del administrador mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Es necesario que la empresa siga así con ese buen funcionamiento lo cual le permitirá cumplir con los objetivos propuestos.

Control: establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente. (Münch Galindo, Lourdes, 2007, pág. 55).

Según lo antes mencionado el control sirve para medir el desempeño del talento humano de igual manera hacer correcciones para la efectividad de cada proceso clave de la empresa, protegiendo los activos de la misma, reduciendo costos y tiempo.



Según los datos obtenidos en el Gráfico N° 10, de la información brindada por los trabajadores de la empresa, en base a qué tipo de control emplean, un 80% dice que es de retroalimentación, el 50% expresa que es preliminar y 20% alega que es concurrente.

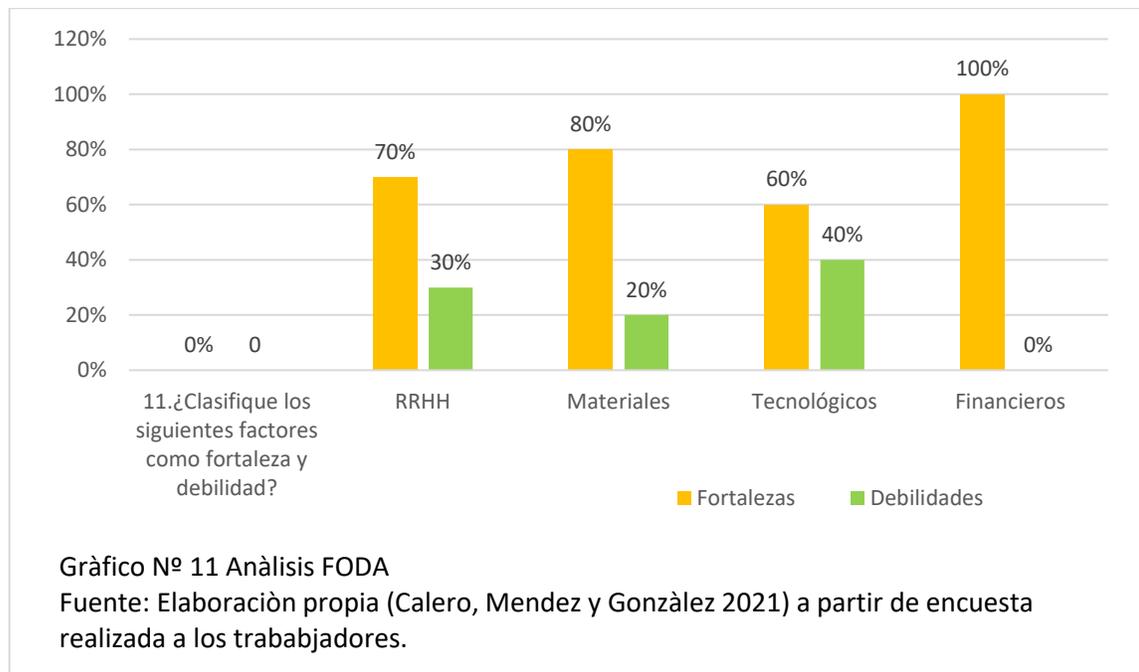
En la entrevista aplicada al gerente de la empresa, afirmó que implementa sistemas de control dentro de la entidad, el de retroalimentación: es cuando el observa que ha sucedido algún problema en la empresa para lo cual reúne al personal y da a conocer las inquietudes, el preliminar prevé los problemas, con anticipación y el concurrente cuando se están dando y se corrige de inmediato el proceso.

Cabe señalar que la empresa Materiales de construcción la Roca implementa el control y este le permite asegurarse de manera razonable, el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es necesario que la empresa siga implementando estos sistemas de control con el fin de detectar y prevenir desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias para el buen funcionamiento de la misma.

4.1.7. Análisis FODA.

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer el entorno de una organización, Según (Chiavenato I. , 2009, pág. 446)

Hoy en día las empresas usan esta herramienta para analizar la situación actual tanto interna (Fortalezas y Debilidades) como externa (Oportunidades y Amenazas) determinando su posición estratégica y evaluar su desempeño.



Según los datos obtenidos del gráfico N° 11, de cómo valoran los trabajadores los factores internos de la empresa, un 100% respondió que ve como fortaleza el

aspecto financiero, el material un 80% alego que lo ve como fortaleza y el otro 20% como debilidad, en RRHH un 70% lo califica como fortaleza y 30% como debilidad, el tecnológico un 60% lo valoro como fortaleza y el 40% como debilidad.

Según el gerente sobre cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización, el expresa que en fortalezas, (capital propio, ubicación geográfica, precios accesibles, calidad de productos y servicio) como debilidades (poco transporte, un solo local, ineficiencia en el manejo de inventario y poco personal) Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa, en las oportunidades (nuevas líneas de negocio, tecnología, prestamos financieros) y en amenazas (aumento de la competencia, situación económica del país).

Por lo antes expresado, el análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, es por ello que materiales de construcción la Roca debe analizar las características tanto interna como externa para conocer la situación real y así pueda tomar decisiones para el buen manejo de la empresa.

De acuerdo a los resultados se demuestra que la empresa, necesita implementar tecnología en el área de facturación y caja, esto le permitirá controlar el inventario y efectivo, además es necesario que incorpore más trabajadores para lograr los objetivos propuestos.

4.2. Diseño Organizacional.

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

4.2.1. Tipos de diseños.

4.2.1.1. Enfoque clásico

La teoría clásica se centra en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados (Stephen, 2010, pág. 27)

Las empresas se han tenido que enfrentar en un sin número de factores que en algunos casos han retrasado el buen funcionamiento de la misma es por ello que recurren a trabajar bajo principios brindados por este enfoque, esto permite trabajar en equipo aumentando la eficiencia y productividad de la organización.

Los datos reflejados en el gráfico N^o: 12, según la encuesta aplicada a los trabajadores sobre si está establece normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo el 100% de ellos afirman que si se aplican estos procedimientos en sus funciones dentro de la empresa (Ver en anexo N^o9).

Al aplicar la entrevista, el gerente menciona, de qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa, emplea normas de seguridad y norma de jerarquía, las reglas aplicadas son; puntualidad, respeto entre los trabajadores, no ingerir bebidas alcohólicas ni drogas, mantener limpio el área de trabajo y las políticas aplicadas son: no alterar información sin previa autorización del gerente, hacer aportes de ideas para mejorar la empresa, y la calidad debe ser la prioridad.

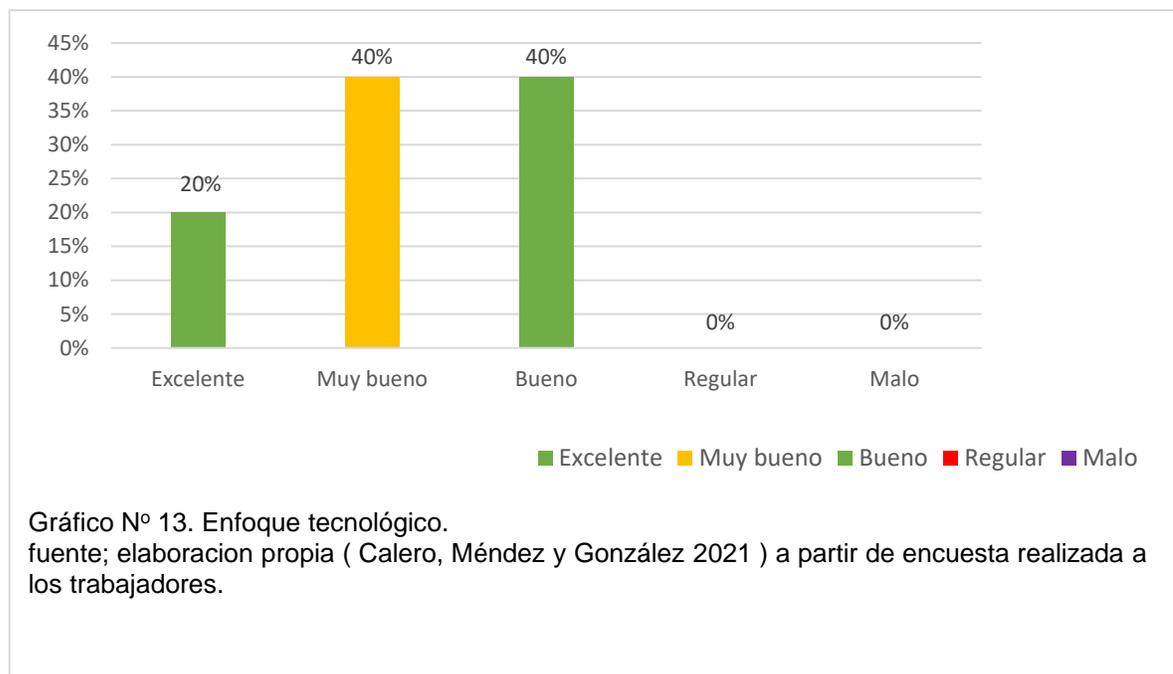
Al observar el ambiente de la empresa, se verificó la existencia de normas, reglamentos y políticas, lo cual esto le permite desarrollarse en el mercado

competitivo y abrir nuevas rutas, garantizando la eficiencia en la empresa, siendo esto importante porque la responsabilidad reside en todas las partes involucradas.

4.2.1.2. Enfoque tecnológico.

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la elaboración de diferentes tipos de productos (Finch, Stone, James, Arthur; Freeman, R., Edward; Gilbert, Daniel, R., 1996, pág. 357)".

Según el autor, este enfoque busca técnicas para el logro de las metas propuestas. Hoy en día las empresas implementan esta definición para la creación de nuevos productos, obteniendo significativos cambios tecnológicos tanto de productos como de procesos, ubicándolas en un buen posicionamiento



Según los datos obtenidos en el Gráfico No 13, de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa materiales de construcción la Roca, se obtuvo que un

40% valora muy bueno los diferentes tipos de tecnología, un 40% expresa que es bueno y un 20% dice que es excelente.

El gerente de la empresa materiales de construcción la Roca expresó que, si aplica tecnología en alguno de los procesos que se realizan dentro de la empresa, manifestó que gracias a los avances tecnológicos se podía gestionar y controlar de forma inteligente y eficiente el negocio, una de ellas es la publicidad digital y pantalla digital en el local para dar a conocer las promociones del día.

Se verificó la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa, estos son los antes mencionados por el gerente, sin embargo, es necesario que la misma implemente un programa contable que le facilite al área de facturación y caja, tener mayor eficacia en los procesos.

Cabe señalar que este enfoque busca técnicas para el logro de las actividades propuestas usando la tecnología por ende la gerencia debe de implementar la tecnología en todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma, de esta manera tendrán mayor rentabilidad y eficiencia en su manejo de inventario y efectivo.

4.2.1.3. Reducción de tamaño.

La reducción de tamaño es una reestructuración, ya que las organizaciones reducen su tamaño y se convierten en estructuras más flexibles, que pueden responder con más agilidad al ritmo del mercado. (Stoner F, Freeman, & Gilbert Jr, 2006., pág. 359)

Cuando se habla de reducción de tamaño es la reestructuración de la empresa, Hoy en día las PYMES aprovechan la reestructuración del tamaño para ser más competitivas a través del talento humano, reduciendo costos, tiempo y

eliminando la duplicidad, cumpliendo con sus objetivos propuestos y respondiendo al ritmo que el mercado demanda.

Según los datos reflejados en el grafico N° 14 (Ver en anexo N°10) aplicados a los trabajadores de la empresa el 100% expresan que si hubo reducción y reestructuración dentro de la organización.

Según el gerente de la empresa, esta recurrió a su reestructuración, debido a que a inicios de este periodo cierta parte de los trabajadores de la PYME emigraron, siendo este el factor que le llevo a reformar cada una de sus áreas y adaptar la organización con el número de trabajadores que actualmente tiene.

A través de la observación se logró confirmar que la empresa Materiales de construcción la Roca reestructuró cada uno de sus departamentos por lo antes expresado.

Tomando en consideración lo expresado en párrafos anteriores, la reducción de tamaño es necesaria para agilizar los procesos y hacerle frente al mercado laboral, sin embargo, la empresa Materiales de construcción la Roca no recurrió a la reducción de tamaño sino a su reestructuración, por ende, tiene pocos trabajadores y es necesario que esta reclute más para su buen funcionamiento.

4.2.2. Diseños puestos.

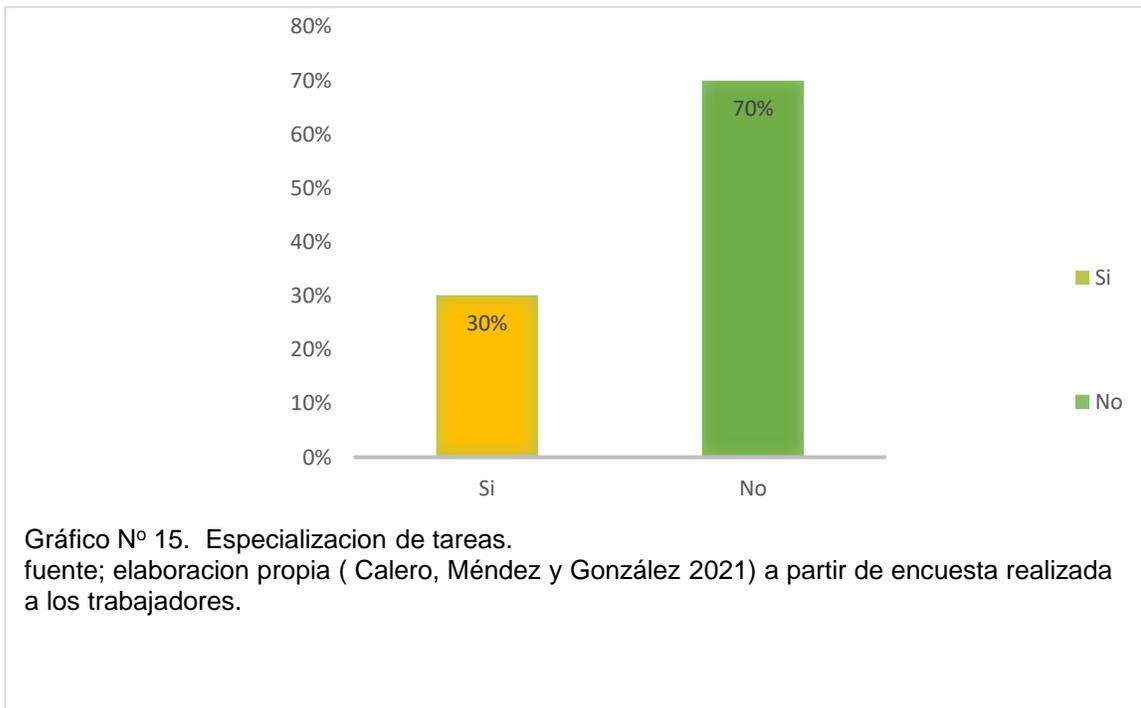
El diseño de puesto es la especificación de contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. El diseño de puesto es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamento y organizaciones. (Chiavenato I. , 2004, p. 14)

Las empresas buscan ser eficientes usando el diseño de puesto, este les permite detallar el funcionamiento de cada cargo de trabajo dentro de la organización, combinar unidades y departamentos con el objeto de satisfacer los requisitos organizacionales, tecnológicos y sociales.

4.2.2.1. Especialización de tareas.

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

Según el autor la especialización de tareas se refiere a la persona que ocupa un campo específico en el tema y este se desarrolla por el amplio conocimiento y experiencia laboral en el área a ejecutar.



Los datos obtenidos en el Gráfico N° 15 de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa, un 70% afirma que ellos aplican varias tareas dentro de la organización y un 30% de ellos dicen que solo realizan una tarea específica.

Según el gerente de la empresa, el no aplica el parámetro de especialización de tareas, debido que hay momentos que el área de facturación no tiene pedidos o clientes que atender y los del área pueden asumir otras responsabilidades dentro de la organización de esta manera ser eficientes y colaborar con el funcionamiento de la empresa.

Se verificó que, si existe un manual de funciones dentro de la organización para el buen desarrollo de la misma, pero como expresaba el gerente hay departamentos que en su momento están libres y desempeñan otras actividades de las cuales están: limpieza del local, verificar el inventario, realizar sus transacciones, levantar pedido, controlar las salidas y entradas, tanto del cemento como del bloque certificado que ellos comercializan.

Es necesario que la empresa aplique un programa de control de inventario el cual le ayudara a llevar un buen inventario y de esta manera estar al día con los materiales.

4.2.2.1.1. Vertical.

La diferenciación vertical establece la distribución de la autoridad entre niveles, con la finalidad de dar a la organización mayor control sobre sus actividades y aumentar su capacidad para crear valor. (Jones, Gareth R, 2013, pág. 97)

Según lo anterior el parámetro vertical Consiste en instalar asignación de autoridad entre los grupos, con el objeto de dar a la organización una mejor observación sobre cada una de las operaciones incrementando su talento para la creación de valor en la entidad.

Los datos obtenidos en el gráfico N° 16 (ver en anexo N° 11) reflejan que el 100% de los trabajadores afirma que conocen los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa.

Al aplicar la entrevista al gerente de la empresa, de cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en base a la delegación de autoridad y responsabilidad, el manifestó que cada uno de las áreas dentro de la organización saben quién es su jefe inmediato en caso de no estar el presente. Cabe señalar que este parámetro es importante en la empresa ya que le permite asignar autoridad algún departamento para asegurarse de que los procesos se lleven a cabo.

Se corroboró que todos los trabajadores conocen a su jefe inmediato, quien es el gerente y propietario de la empresa y en caso de no estar el presente, delega autoridad al contador, quien será responsable de la ejecución de las actividades y tomas de decisiones en el momento.

4.2.2.1.2. Horizontal.

La diferenciación horizontal establece la división del trabajo que permite a la gente en una organización ser más especializada y productiva; asimismo, mejora su capacidad para crear valor. (Jones, Gareth R, 2013, pág. 97)

Cuando hablamos de la especialización horizontal en los puestos de trabajos se refiere a la forma de organización que permite a los integrantes desarrollar sus funciones con eficiencia, por lo tanto, la división del trabajo por especialidades busca que cada colaborador ejerza una sola tarea, convirtiéndolo en un experto y ágil, logrando una mejor productividad, contribuyendo al desarrollo y consecución adecuada de las actividades.

Los datos expresados en el grafico N° 17, el 100% de los trabajadores manifestaron que la empresa contiene diferentes especialidades. (Ver en anexo N°12)

El gerente de la empresa demostró de qué manera está estructurada la jerarquía, en base a especialidades y de lo cual expresa, que, en el área de caja, este la lleva acabo un contador general, área de facturación, jóvenes que tienen experiencias laborales y profesionales, de igual manera quien se desempeña en el área de bodega tiene experiencia en su campo, al igual que el ejecutivo de ventas en la zona de Sébaco, es un agente preparado.

Cabe señalar que la empresa es pequeña sin embargo en cada una de sus áreas están siendo ejercidas con personas que tienen experiencia laboral permitiéndole ser más ágil en el mercado.

4.2.2.1.3. Formalización.

El grado en la cual la organización depende de reglas y procedimientos escritos para predeterminar el comportamiento de sus empleados, y sirve como mecanismo de control y coordinación de las actividades en la empresa. (Marín Izárraga, Diego; Losada Campos, Ángela, 2015, págs. 88-89)

La formalización es un proceso, el cual se lleva a cabo con el fin de cumplir con todas aquellas normas, leyes que se encuentran estipuladas y a su vez poder controlar el comportamiento de cada miembro ya sea en toda micro, pequeña o mediana empresa deberá existir la formalización para el buen control y la eficiencia en el mando de los procedimientos.

De los datos reflejados en el Gráfico N° 18, el 100% manifiesta que se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña de manera escrita. (Ver en anexo N°13).

Según el gerente de la empresa, ha formalizado las funciones y procedimientos de cada uno de los trabajadores dentro de la estructura, a través de los manuales disponibles, el de función y procedimiento, el cual permite orientar a los integrantes de la empresa, en la ejecución de su trabajo.

Se verificó que se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeñan, a través de los manuales disponibles dentro de la empresa, el cual le permite el buen funcionamiento y coordinación. Es necesario que la empresa aplique de forma escrita el funcionamiento y procedimiento de los conductores que llevan a cabo la entrega de los pedidos a los clientes.

4.2.2.1.4. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.

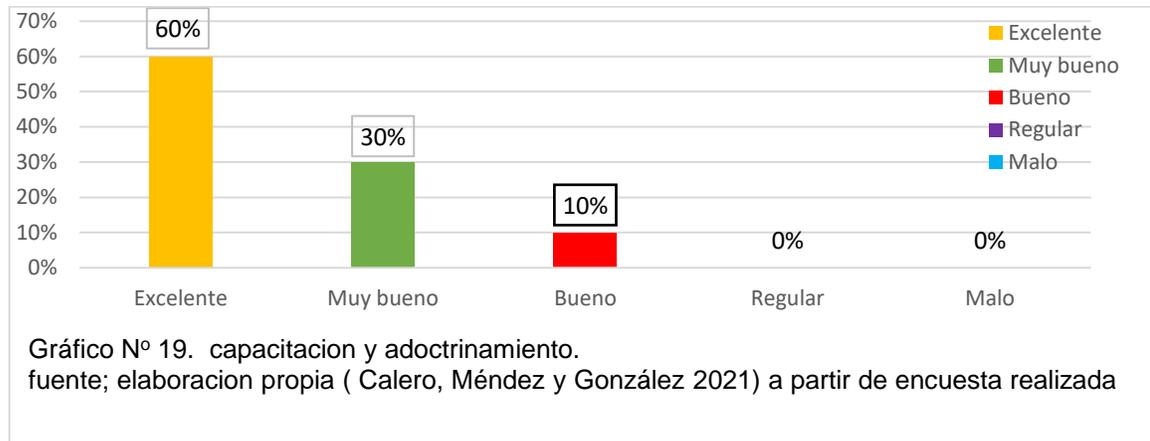
Capacitación, la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta. (Filion, Louis Jacques; Cisneros Martínez, Luis F; Mejía Morelos, Jorge H, 2011, pág. 216)

La Capacitación es el instrumento mediante el cual el capital humano adquiere los conocimientos, habilidades y actitudes para laborar con mayor efectividad en la organización y para el logro de los objetivos personales. Las empresas en la actualidad deben implementar la capacitación a su personal como herramienta para el logro de tareas y proyectos.

La estandarización es la aplicación de patrones en una organización o sociedad para obtener uniformidad y reducir costos. (Chiavenato I. , 2006, pág. 56)

La estandarización de tareas es la forma en la cual los modelos se encuentran ajustados y adaptados dentro de las organizaciones para conseguir equilibrio y minimizar costos, La finalidad de las PYMES consiste en formular una serie de reglas que le permiten la ordenación dentro de cada uno de los departamentos.

solucionando problemas, generando un mayor rendimiento adaptándose a los patrones organizacionales.



Según los datos obtenidos del grafico N^o 19, sobre cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización, un 60% de los trabajadores expresan que son excelentes, un 30% dicen que son muy buenas y el 10% expresan que buenas.

Según el gerente de la empresa, el valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización, como el factor importante para el rendimiento del talento humano dentro de la entidad aportando beneficios para ahorrar costos.

Se constató que la empresa garantiza estos procesos a sus trabajadores, hay satisfacción personal, los motiva y ayuda a ser más eficientes en las actividades que desarrollan.

Cabe señalar la importancia de estos procesos para la empresa Materiales de construcción la Roca, debido a que permite a cada trabajador adquirir más conocimiento y ser más ágil. Es importante que la empresa capacite al personal nuevo, para que este brinde mayor utilidad a la misma y puedan seguir en el mercado competitivo.

4.2.2.1.5. Departamentalización.

Constituye una de las acciones organizacionales que orienta la división del trabajo en una organización, en áreas, divisiones, departamentos, sobre los que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades específicas. (Cano Plata, Carlos Alberto, 2007, pág. 57)

Existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y serán diferentes que los de otros, esto permite que se realicen las divisiones específicas en departamentos, según las operaciones, actividades y funciones de la organización, esto deberá estar bajo la autoridad de un administrador quien es que está a cargo de la ejecución de actividades y/o procedimientos.

Según los datos expresados a través del grafico N° 20 sobre cómo se encuentra organizada la empresa el 100% de los trabajadores expresan por funciones. (Ver en anexo N°14)

En la entrevista aplicada al gerente, en base a como está estructurada su empresa, si aplica este concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene, el expresa que aplica el de funciones, porque es la manera en que está organizada y ordenada la empresa, tanto el capital humano como los productos que oferta, la pequeña empresa cuenta con área administrativa, de facturación, caja y bodega.

Se corroboró que la empresa está organizada por funciones porque se organizan las actividades de facturación, caja y bodega, sobre los que el administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades específicas.

Cabe señalar que la departamentalización es de suma importancia para la empresa Materiales de construcción la Roca, facilitándole las actividades para lograr eficientemente los objetivos propuestos.

4.2.2.2. Modelo de Diseño organizacional: Mecanicista y Orgánico.

4.2.2.2.1. Mecanicista.

Las estructuras mecanicistas están diseñadas para inducir a la gente a que se comporte de manera predecible y responsable. La autoridad para la toma de decisiones está centralizada, los subalternos son supervisados de cerca y la información fluye en dirección vertical hacia abajo, en una jerarquía definida claramente. (Jones, Gareth R, 2013, pág. 109)

La organización mecanicista es una estructura rígida y muy controlada induciendo al personal a que se comporte de manera responsable y comprometida con la organización siendo ésta centralizada en la toma de decisiones, con supervisión continua y sus trabajadores tienen definida cada función a ejercer dentro de la organización.

En la encuesta realizada, el 0% de los colaboradores consideran que no trabajan bajo este modelo (ver anexo N° 15).

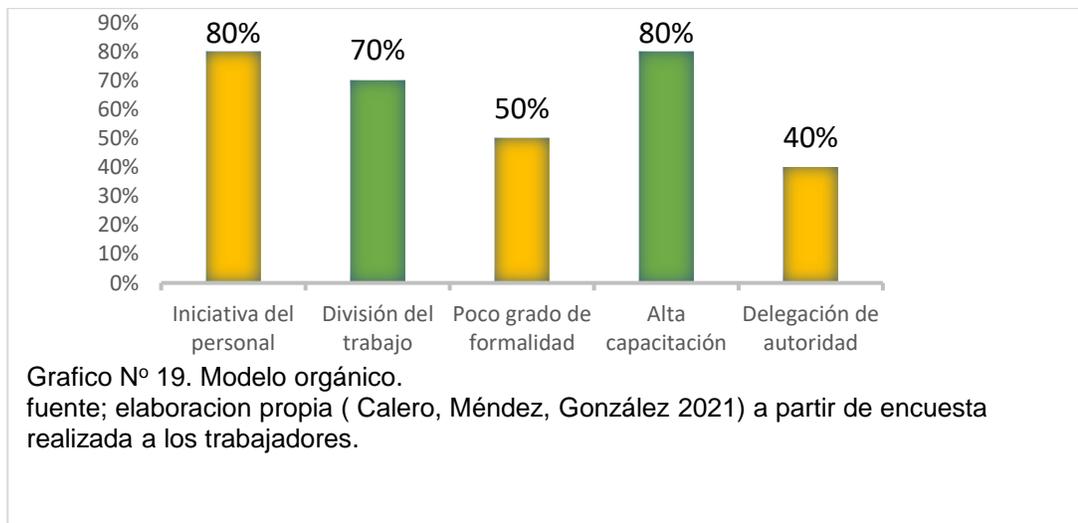
El gerente y propietario de la empresa expresa que esta no se caracteriza por el modelo mecanicista, ya que según él todos aportan al desarrollo de la organización.

Se logró observar que no trabajan bajo este modelo, debido a que se desarrollan las actividades de la empresa de manera flexible. Por lo antes mencionado este modelo es muy rígido y controlador, por ende, la empresa material de construcción la Roca no lo ve apropiado para su buen funcionamiento.

4.2.2.2. Orgánico.

Las estructuras orgánicas promueven la flexibilidad, de manera que la gente inicia el cambio y puede adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes. Las estructuras orgánicas son descentralizadas, de manera que la autoridad para la toma de decisiones está distribuida a través de la jerarquía; la gente asume la autoridad para tomar decisiones como lo dictan las necesidades de la organización. (Jones, 2013, pág. 110).

Las organizaciones que trabajan bajo este modelo fomentan la flexibilidad para que sus empleados se integren y adapten a cambios en la organización para cumplir con las metas propuestas tienen capacidad de adaptación de manera que cada colaborador se integra a la estructura iniciando el cambio ajustándose fácilmente a las condiciones cambiantes, tomando las decisiones como lo necesita la empresa.



Los datos reflejados en el gráfico N° 19, un 80% de los trabajadores expresan que aplica la iniciativa personal y que hay una alta capacitación, Un 70% que hay división del trabajo, el 50% que hay poco grado de formalidad y el 40% de que hay delegación de autoridad.

En la entrevista realizada al gerente, manifestó que la empresa se caracteriza por un modelo orgánico, debido a que trabajan con flexibilidad, en un ambiente donde los trabajadores se sienten parte de la organización, comprometidos con ella, trabajando en equipo por un objetivo en común, así mismo expresó que hay división de trabajo para mayor productividad, eficiencia, pero también existe iniciativa, buena capacitación, por parte de algunos proveedores (como es cemento canal), y delegación de autoridad, siendo política de la empresa invitar y animar a los miembros a compartir sus aportes, participando en el proceso de toma de decisiones; por lo que este dato concuerda con la información obtenida a través de la encuesta aplicada a los trabajadores.

Se observó que, en efecto, la empresa trabaja bajo este modelo, en el ambiente laboral todos trabajan en conjunto, aportando ideas y gracias a ello está en constante cambio, situación que la empresa debe continuar fortaleciendo.

4.2.3. Tipos de Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura de la empresa corresponde a un esfuerzo por presentar un panorama general, en el cual se ubican los diversos departamentos o divisiones de la organización y los diferentes niveles jerárquicos y funcionales, la delimitación del área de autoridades, funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa (Cano Plata, 2017, pág. 60).

4.2.3.1. Organigrama clásico vertical.

La autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba. Las líneas horizontales representan los niveles jerárquicos. Son de común utilización por su fácil comprensión (Cano, Plata, Carlos, Alberto., 2017, pág. 61)

Los organigramas verticales su estructura jerárquica parte de la parte superior del grafico en donde recae la mayor autoridad y debajo las líneas representan las

responsabilidades. Las empresas hacen mayor uso de este gráfico con los cuales las PYMES se dan a conocer por lo que es de mayor comprensión.

En la entrevista, el gerente afirmó que la empresa implementa el organigrama clásico vertical, ya que establece de manera más clara los roles de cada integrante de la empresa, dando a cada quien un área, el cual es el encargado de solucionar problemas, realizar tareas o gestionar actividades y como está estructurado el flujo de trabajo.

Se logró observar que la empresa si cuenta con un organigrama clásico vertical, lo cual está estructurado de forma jerárquico, esto permite que los responsables de la gerencia y dirección tengan una visión estratégica y conjunta de los procesos.

Aunque el organigrama está estructurado con forme a roles y responsabilidades, según áreas y funciones de la empresa, este no se encuentra plasmado en el local, por lo que es necesario que la empresa haga notar el organigrama y así este visible al público y a sus trabajadores.

4.2.4. Herramientas organizacionales.

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

Según el autor las herramientas organizativas que se emplean en los procedimientos de cada empresa deben atribuirse de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas. Las herramientas se utilizan a lo interno de la empresa para mejorar su funcionamiento (son los diferentes manuales y normas) con productividad, eficiencia y eficacia en cada uno de sus procesos.

4.2.4.1. Manual de organización

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

Según el autor el manual de organización es el que detalla las ocupaciones y dirección administrativa que describe y establece la función básica, específicas y las relaciones de autoridad de esta manera se hace más fácil al empleado conocer su postura dentro de la entidad y a la gerencia evaluar el desempeño del talento humano.

En la entrevista, aplicada al gerente, afirmó que la empresa si dispone de un manual de organización, el cual utiliza de apoyo para la correcta coordinación de todas las personas que forman parte de la estructura organizacional, además que le permite dar a conocer los objetivos, funciones y requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Se logró observar que la empresa: materiales de construcción la Roca dispone de un documento formal en donde contiene, esencialmente la estructura organizacional, (Ver anexo N°16).

Cabe señalar que el manual de organización es importante para la empresa Materiales de construcción la Roca, este sirve como guía para todo el personal, su uso interno minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. Por lo que es necesario que todos los integrantes de la organización tengan conocimiento acerca de este manual.

4.2.4.2. Manual de procesos.

Es un documento donde se describe en forma metódica y sistemática los procedimientos que se realizan dentro de una organización, representa un documento de apoyo para la ejecución, la evaluación, el control y el seguimiento de las actividades operativas, facilita el establecimiento de estándares de comportamiento y actuación personal, busca la eficiencia en la gestión de la organización. (Zapata Rotundo & Hernández Árias, 2017, pág. 288).

El manual de procesos es una herramienta operativa que se ajusta a los procedimientos que se ejecutan dentro de las organizaciones apoyando el proceso de la administración siguiendo las actividades, facilitando el comportamiento y la eficiencia organizacional. Actualmente solo algunas de las empresas emplean el manual de procedimientos como una guía para la secuencia de pasos de la misma y consiguiendo realizar las funciones, definiendo orden, evaluación, control y seguimiento de cada una de las actividades en las entidades.

El gerente afirmó que disponen de un manual de procesos, este permite que la empresa funcione de manera correcta, establece políticas, normas, reglamentos y todo lo que garantice la eficiencia y adecuada gestión administrativa de la organización.

Se corroboró que la empresa cuenta con un manual de procesos el cual es un documento escrito, en el que están establecidos los objetivos, las políticas, normas, reglamentos, valores, estrategias, principios, funciones y todo lo que facilita a la empresa el crecimiento eficiente y el desarrollo de sus actividades. (Ver anexo N°17).

Cabe mencionar que es importante, que esté documento sea de total conocimiento para el personal de la empresa y por ende sea leído por todos los que laboran dentro de ella, principalmente por aquellos que se integran a la institución.

V. CONCLUSIONES.

- 1) La empresa: “Materiales de construcción la Roca” cuenta con su filosofía empresarial estructurada, se clasifica como una pequeña empresa, sus procesos claves son: Marketing, facturación, cobranza y finanza, en sus planes operativos implementa el plan operativo anual, la relación jefe-subordinado es buena, cabe señalar que implementa tres tipos de control y el que más se destaca es el de retroalimentación, y en su análisis FODA la empresa se encuentra en una situación favorable permitiéndole crecer en el mercado.
- 2) La empresa se caracteriza por aplicar normas, reglas y políticas para garantizar la eficiencia y eficacia, incorpora la tecnología en algunas de sus actividades, su estructura jerárquica es vertical, de los dos modelos específicos, mecánico y orgánico, está trabaja con el modelo orgánico y dispone de las herramientas organizativas.
- 3) El diseño que implementa la empresa, “Materiales de construcción la Roca” es el modelo orgánico, este es el más apropiado porque se caracteriza por ser flexible, hay iniciativa del personal y su jerarquía no es muy estricta, esto les ayuda a todos los trabajadores a que se incorporen des de sus puestos de trabajo para la consecución de los objetivos.

VI. Bibliografía.

- Aburto, J. A. (05 de Marzo de 2013). Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni>PDF
- Alegre, G. A. (2012). *El diseño estructural como consecuencia de la gestion de cambios*. Argentina.
- Asamblea Nacional de Nicaragua ley 645, Reglamento, Arto 03. (2008). Ley de fomento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MYPYME). Managua, Managua, Nicaragua: Gaceta Diario Oficial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Cano Plata, Carlos Alberto. (2007). *La Administracion y el Proceso Administrativo*. Bogota, Colombia.
- Cano, Plata, Carlos, Alberto. (2017). *La Administracion y el proceso administrativo*. colombia.
- Chiavenato, I. (2004). *Administracion Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *comportamiento organizacional*. (segunda edición. ed.). México: McGRAW-HILL/interamericana editores, S.A de C.V.
- conduce tu empresa*. (10 de abril de 2020). Obtenido de departamentalizacion por producto.
- F Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (2006.). *Administracion* (Sexta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Filion, Louis Jacques; Cisneros Martínez, Luis F; Mejía Morelos, Jorge H. (2011). *Administración de PYMES* (Primera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Finch, S. J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. En S. J. Finch, R. E. Freeman, & D. R. Gilbert, *Administración* (VI ed., pág. 794). México, México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fincowsky, E. B. (1998). *organizacion de Empresas*. iztapalapa, Mexico: Mc GRA HILL.
- Finkowsky, F., & Benjamin, E. (2009). *Organizacion De Empresas*. Mexico : McGrawHill.
- Hellriegel. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. 10mo.
- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Ivancevich, J. M. (2006). Comportamiento organizacional. En J. M. Ivancevich, *Comportamiento organizacional* (VII ed., pág. 724). España, España, España: McGraw-Hill España. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/101886?>

Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. (Séptima ed.). México: pearson educación.

Lam, A. (18 de septiembre de 2019). *google academico*. Recuperado el 06 de 05 de 2021, de google academico: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/02/BBVA-OpenMind-Organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion-Alice-Lam.pdf.pdf>

Lucas Alonso, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Proceos*. Barcelona: ETSEIB.

Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera edición ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.

Magallanes, H. (2013). *Diseño organizacional para la cooperativa de producción pesquera Virgen del Carmen Comuna Palmar, provincia de Santa Elena*. La Libertad.

María, B., & Gianina, G. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB ingeniería y construcción SAC*. Chiclayo.

Marín Izárraga, Diego; Losada Campos, Ángela. (2015). *Estructura Organizacional y Relaciones Inter-organizacionales*. Colombia: Estudios Gerenciales.

Mintzberg. (2015). *Organizaciones Eficientes*.

Mintzberg, H. (1991). *Estructura Organizacional*.

Mongui, S. (17 de septiembre de 2014). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/millosfcpor siempre/departamentalizacin-por-clientes>

Münch Galindo, Lourdes. (2007). *Administracion. Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor*. (Primera ed.). Mexico: Pearson Educacion.

MÜNch, L. (2010). *administración , gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera edición ed.). (P. M. Gerrero Rosas, Ed.) México: pearson educación.

Muñoz, A. B. (2007). *Importancia de la imlementación del manual de procesos para el logro de los objetivos de las escuelas populares del deporte pertenecientes al instituto de deportes y recreación de Medellín, Inder*. Medellín: Universidad de Antioquia, Instituto Universitario de educación física.

Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creacion empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Quiroa, M. (10 de noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de departamentalizacion por producto.

Robbins, Stephen P. (2010). *Administración*. México: pearson educación.

Rodríguez, D. (16 de febrero de 2018). *lifilder.com*. Obtenido de Obtenido desde Investigación aplicada, <http://delifilder.com>

Rojas C, M. (2002). *Manual de investigación y redacción científica*. Lima, Perú.

Sánchez, G. A. (2014). *propuesta de manual de procedimientos para la dirección administrativa del Instituto de auditores internos de Costa Rica*. Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela Administración de Empresas.

Sevilla Valenzuela, J. (15 de mayo de 2013). *evolucion del diseño y estructura organizativa*. Obtenido de gogle: <https://ddd.uab.cat/pub/tfgPDF>

slideshare. (18 de septiembre de 2014). Obtenido de <https://es.slideshare.net/lu29099/departamentalizacion-matricial#:~:text=1.,mando%20o%20de%20dos%20jefes>.

Stephen, R. P. (2010). *Administracion*. México: pearson educación.

Stoner, James A; Freeman, Edward R. (1994). *Adminisitacion*. México: Pearson Educacion.

Villón, V. (2013). *Diseño organizacional para el gremio peninsular de panificadores del CATÓN La Libertad, Provincia de Santa Elena*. La Libertad.

Zapata Rotundo, G. J., & Hernández Árias, A. (2017). *La empresa: diseño, estructura, procedimientos y formas organizativas*. (tercera edicion. ed.). venezuela: editorial de la UCLA.

VII. ANEXOS

Anexo N° 1:

Cuadro de Operacionalización de variables.

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
Dise ño organizacio nal	Gener alidades de la empresa	Filos ofía organizacio nal	Reseña histórica	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Dispones esta empresa de su reseña histórica?
			Estructu ra organizacional	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Dispone esta empresa de un organigrama?
				Si____ No____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Conoce el organigrama de la empresa?
					Obs ervación	Inv estigador es	Constatar la existencia de un organigrama.
Misión.	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Tiene elaborada la			

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicad ores	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
							misión de esta empresa?
				Si____ No____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Conoce usted la misión de esta empresa?
					Obs ervación	Inv estigador es	Corroborar la existencia de la misión.
			Visión	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Tiene elaborada la visión de la empresa?
				Si____ No____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Conoce usted la visión de la empresa?
Dise ño	Gener alidades de la empresa	Filos ofía	Visión		Obs ervación	Inv estigador es	Confirmar la existencia de la visión.

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
organizacio nal		organizacio nal	Valores	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Dispone de valores definidos empresa?
				Si____ No____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Conoce usted los valores de esta empresa?
					Obs ervación	Inv estigador es	Ratificar la existencia de valores.
					Clasifica ción de las PYMES.	200 mil a 1.5 millones __ 1 a 6 millones __ Las ventas andan en un rango de: 1 a 9 millones __ 9 a 40 millones __	Entr evista
				De 6-30 Trabajadores____	Enc uesta	Tra bajadore s	Cuantas personas laboran para esta empresa

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicad ores	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
Dise ño organizacio nal	Gener alidades de la empresa			De 31-100 Trabajadores ____			
					Obs ervación	Inv estigador es	Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa
			Descripc ión de procesos claves	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
				Si ____ No ____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
					Obs ervación	Inv estigador es	Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.
		Proce so administrat ivo.	Planeaci ón	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
				Si ____ No ____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?
			Planeaci ón		Obs ervación	inv estigador es	¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicad ores	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
Dise ño organizacio nal	Gener alidades de la empresa		Organiza ción	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Cómo valora la organización de los recursos materiales y humanos de la empresa?
			Direcció n	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Cómo es la relación jefa subordinado?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Cómo valora la relación jefe subordinado?
Dise ño organizacio nal	Gener alidades de la empresa	Proce so administrat ivo.	Control	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Cómo es el sistema de control de la empresa?
				Preliminar ____ Concurrente ____ Retroalimentación ____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?
			Análisis FODA	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escala	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas															
				<table border="1"> <tr> <td>Factores</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Materiales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnológicos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Financieros</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Factores			RRHH			Materiales			Tecnológicos			Financieros			Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
Factores																						
RRHH																						
Materiales																						
Tecnológicos																						
Financieros																						
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?															
	Tipos de diseños organizacional		Enfoque clásico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?															

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
				<p align="center">Si____</p> <p align="center">No____</p>	Enc uesta	Tra bajadore s	<p align="center">¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?</p>
					Obs ervación	Inv estigador es	<p align="center">Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.</p>
			Enfoque tecnológico	Abierta	Entr evista	Ge rente	<p align="center">¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?</p>

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?
Dise ño organizacio nal	Tipos de diseño organizacion al		Enfoque tecnológico		Obs ervación	Inv estigador es	Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.
			Reduci ón de tamaño	Abierta	Entr evista	Ge rencia	¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escala	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Está empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción de personal y reestructurarse?
	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Especialización de tareas	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
Dise ño organizacio nal	Parám etros de diseño según su finalidad	Pará metros para el diseño de las posiciones individuales , puestos y cargos	Especiali zación de tareas	Si ____ No ____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa?
					Obs ervación	Inv estigador es	Verificar si existe un manual de funciones.
			Vertical	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
				Si____ No____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?
			Horizont al	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
Dise ño organizacio nal	Parám etros de diseño según su finalidad		Horizont al	Si____ No____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades
			Formaliz ación	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿A través de que se han formalizado las

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Subsubvariable	Indicadores	Escala	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
							funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
				De forma verbal____De forma escrita____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?
					Observación	Investigadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
			Capacita ción, adoc trinamien to, y estandarizació n de destrezas.	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoc trinamiento y estandarización de destrezas desarrollada s por la organización?
Dise ño organizacio nal	Parám etros de diseño según su finalidad	Pará metros para el diseño de las posiciones individuales , puestos y cargos	Capacita ción, adoc trinamien to, y estandarizació n de destrezas.	Excelente____ Muy Bueno____ Bueno____ Regular____ Mala_____	Enc uesta	Tra bajadore s	¿Cómo valora los proceso de capacitación, adoc trinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicad ores	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
			Departa mentalización	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalizaci ón y que tipos de departamentos tiene?
				Por funciones ____ Por producto ____ Geográfico ____ Por Cliente ____ Por Procesos ____ Matricial ____	Enc uesta	Tra bajadore s	Como se encuentra organizada la empresa
		Mod elo de diseño	Mecanic ista	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Se caracteriza esta empresa por un

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
		organizacio nal					modelo mecanicista?
Dise ño organizacio nal	Parám etros de diseño según su finalidad	Mod elo de diseño organizacio nal	Mecanic ista	Sistema burocrático — Normalización estricta de procesos y procedimientos — Departamentalización rígida — Alta formalización — Poca participación de los empleados en la toma de decisiones —	Enc uesta	Tra bajadore s	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa
			Orgánic o	Abierta	entr evista	ger ente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
				Iniciativa del personal____ División del trabajo____ Poco grado de formalidad____ Alta capacitación____ Delegación de autoridad____	Enc uesta	Tra bajadore s	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa
	Tipos de organigrama s	Por su forma	Clásico vertical, horizontal, mixto	Clásico____ Horizontal____ Mixto____	Entr evista	Ge rente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa?
				Vertical ____ Horizontal ____ Mixto ____	Obs ervación	Inv estigador es	Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa
Dise ño organizacio nal	Herra mientas organizacion ales		Manual de organización	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Dispone está empresa de un manual de organización?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Vari able	Subva riable	Sub subvariable	Indicado res	Escalas	Inst rumentos	Dir igida a:	Preguntas
			Manual de procesos	Abierta	Entr evista	Ge rente	¿Dispone está empresa de un manual de procesos?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM-Matagalpa

ANEXO Nº 2:
ENTREVISTA AL GERENTE

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

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

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

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

200 mil a 1.5 millones ___

1 a 6 millones ___

Las ventas andan en un rango de:

1 a 9 millones ___

9 a 40 millones ___

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

8. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?

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

10. ¿Cómo es la relación jefa subordinado?

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

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

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

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

15. ¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
16. ¿Esta empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
17. ¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?
18. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?
19. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
20. ¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
21. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
22. ¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?

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

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

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

Clásico_____

Horizontal_____

Mixto_____

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

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



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM-Matagalpa

ANEXO Nº 3:
ENCUESTA A COLABORADORES

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

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

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si_____

No_____

2. ¿Conoce usted la misión de esta empresa?

Si_____

No_____

3. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Si_____

No_____

4. ¿Conoce usted los valores de esta empresa?

Si_____

No_____

5. ¿Cuántas personas laboran para esta empresa?

De 6-30 Trabajadores_____

De 31-100 Trabajadores_____

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

Si_____

No_____

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

Si_____

No_____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

9. ¿Cómo valora la relación jefe subordinado?

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Preliminar _____

Concurrente _____

Retroalimentación _____

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

Factores		
RRHH		
Materiales		
Tecnológicos		
Financieros		

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

Si_____

No_____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Si_____

No_____

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

Si_____

No_____

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

Si_____

No_____

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

Si _____

No _____

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

De forma verbal ___

De forma escrita _____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Por funciones _____

Por producto _____

Geográfico _____

Por Cliente _____

Por Procesos _____

Matricial _____

21. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Sistema burocrático _____

Normalización estricta de procesos y procedimientos _____

Departamentalización rígida _____

Alta formalización _____

Poca participación de los empleados en la toma de decisiones_____

22. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Iniciativa del personal_____

División del trabajo_____

Poco grado de formalidad_____

Alta capacitación_____

Delegación de autoridad_____



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM-Matagalpa

ANEXO Nº 4:

GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA.

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Nombre del observador (es): _____

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

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

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

ANEXO N° 5

Organigrama de la empresa Materiales de construcción la Roca.



ANEXO N° 6.

Filosofía de la empresa Materiales de construcción la Roca: misión, visión y valores.

- Misión.

Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y ferretería en general a precios accesibles, calidad en producto y un servicio acorde a las exigencias del mercado.

- Visión.

Mantener un posicionamiento comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando la perspectiva de calidad y servicio hacia nuestros clientes, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.

- Valores.

- ✓ Servicio.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Trabajo en equipo.

Fuente: autoría propia. (Calero, Méndez, González 2021)

ANEXO Nº 7.

Clasificación de la empresa.

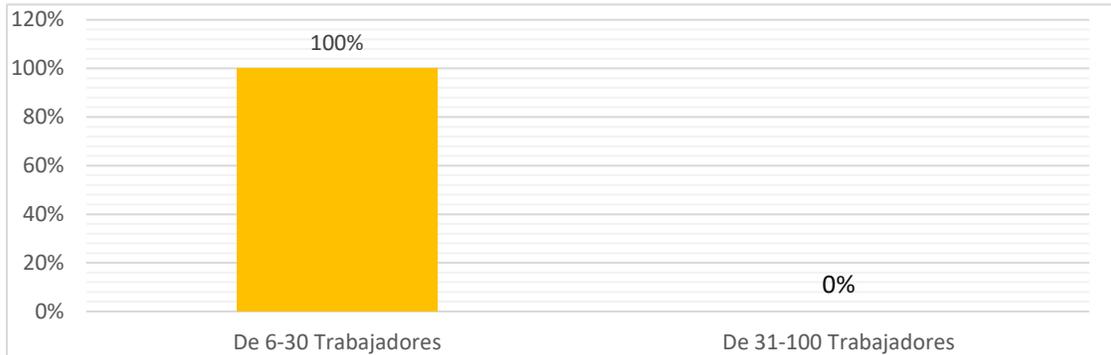


Grafico Nº 5. Clasificación de las PYMES.

fuelle; elaboracion propia (Calero, Méndez, González2021) a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

ANEXO Nº 8

Descripción de procesos claves.

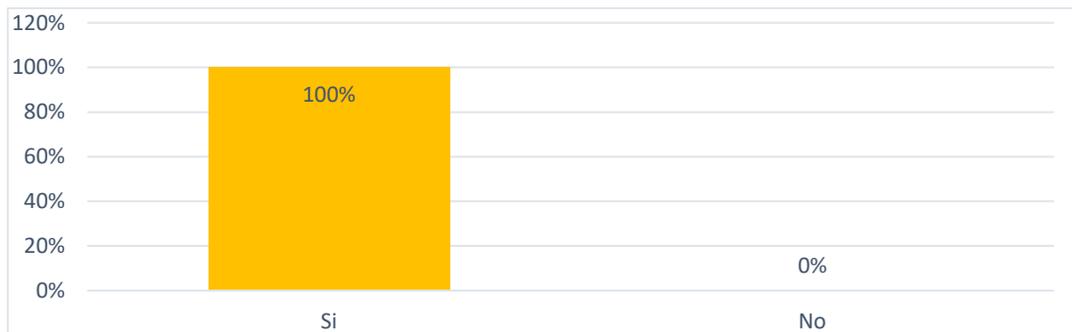
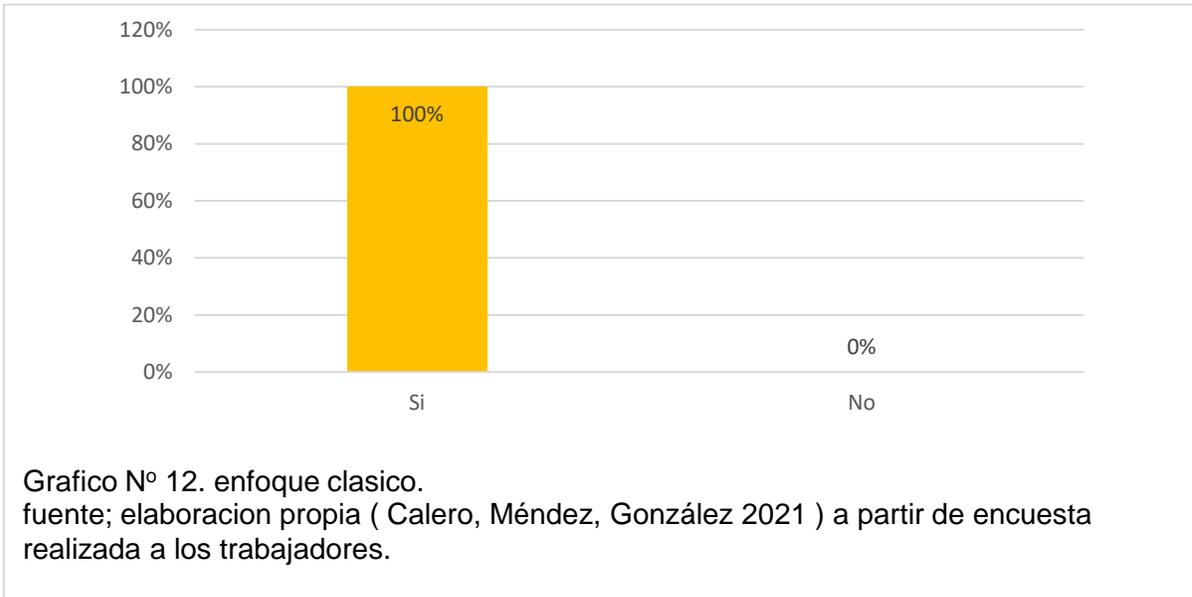


Grafico Nº 6. Descripción de procesos claves.

fuelle; elaboracion propia (Calero, Méndez, González2021) a partir de la encuesta realizada a los trabajadores.

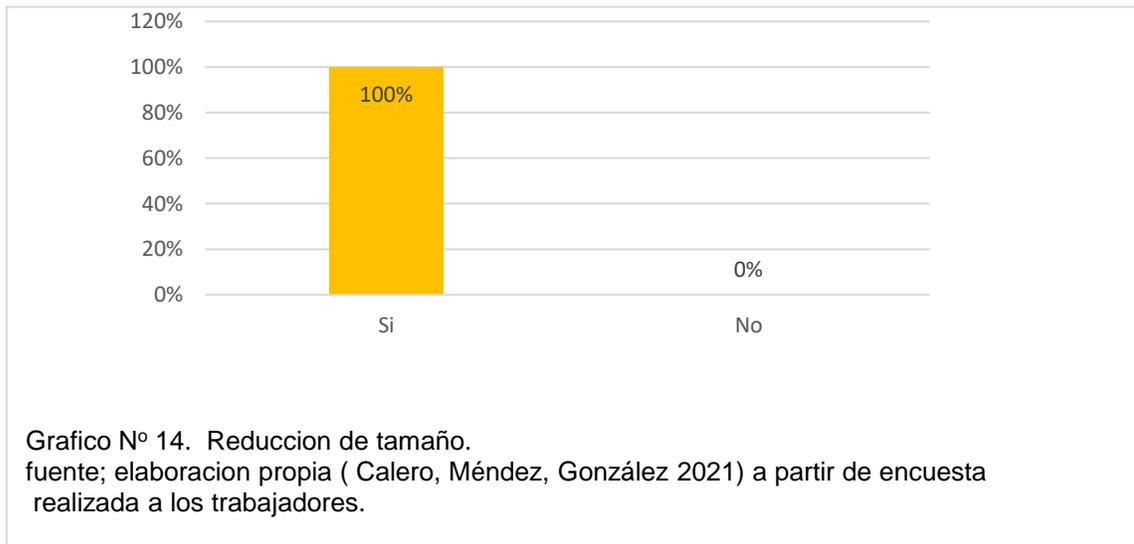
ANEXO Nº 9

Tipos de diseño organizacional Enfoque clásico.



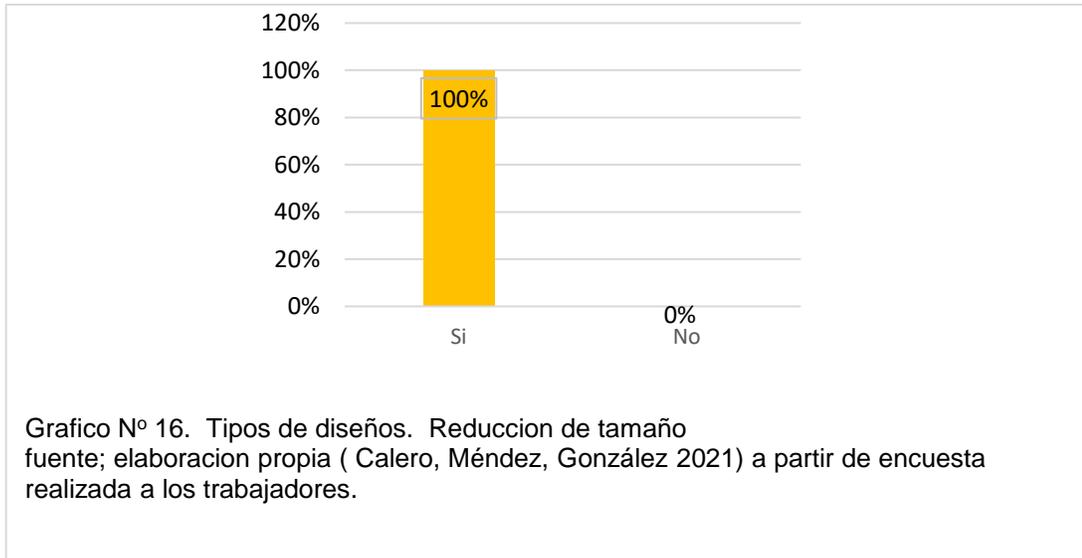
ANEXO Nº 10

Tipos de diseño organizacional Reducción de tamaño.



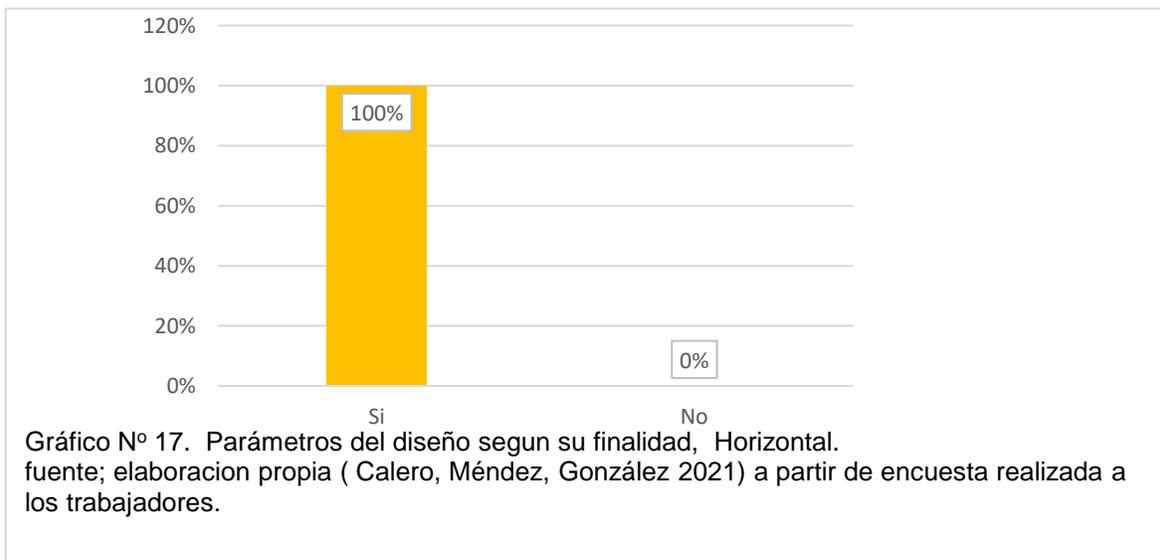
ANEXO N ° 11

Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos
Vertical.



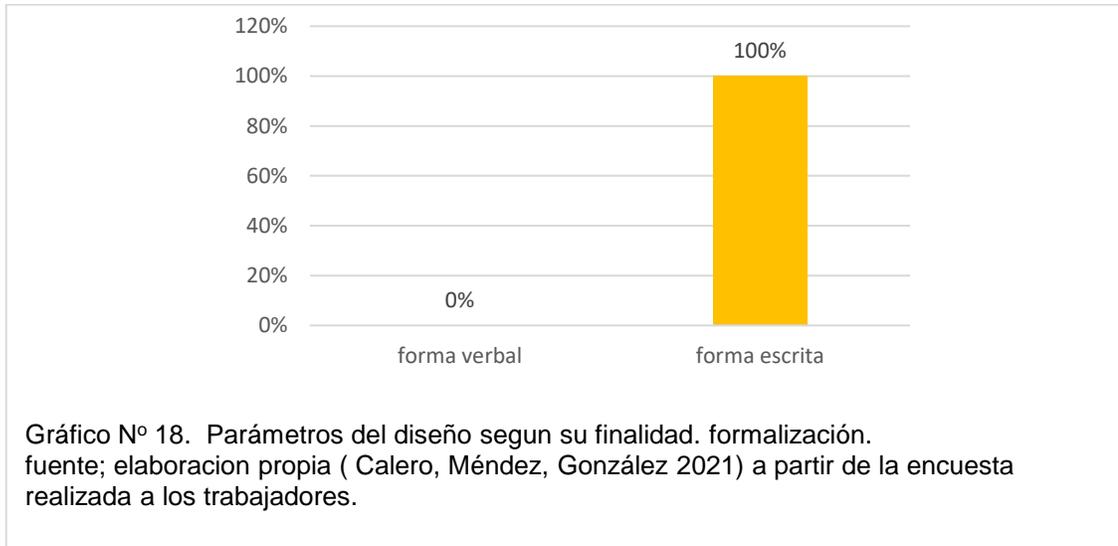
ANEXO N °12

Parámetros del diseño según su finalidad.



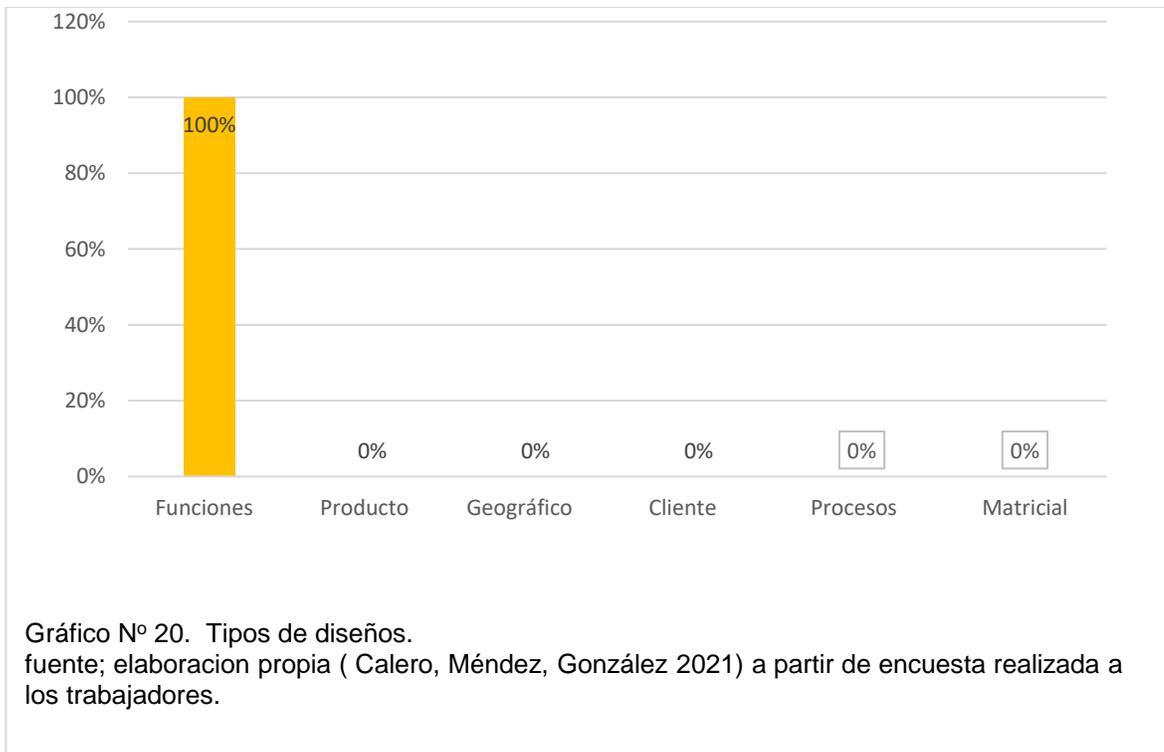
ANEXO N °13

Parámetros del diseño según su finalidad.



ANEXO N °14

Departamentalización.



ANEXO N °15

Modelo de diseño organizacional, Modelo mecanicista.

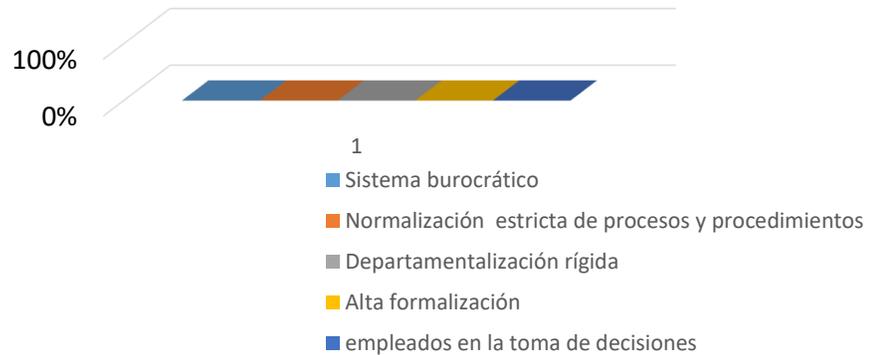


Gráfico N° 21. Modelo mecanicista.

fuentes; elaboración propia (Calero, Méndez, González 2021) a partir de encuesta realizada a los trabajadores.

ANEXO N.º 16

Manual de funciones.



FICHA OCUPACIONAL

Nombre del cargo del cargo: contador general	Fecha de elaboración	Fecha de revisión
Título: contabilidad.		
Descripción general: Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar registros contables.		
Descripción del cargo:		
llevar el control de los registros contables de la empresa.		
Revisar y aprobar los registros contables generados y asegurar la integridad y razonabilidad de los mismos.		
Asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables.		
Elaborar las liquidaciones de impuestos.		
Realizar el análisis y conciliación de cuentas.		
Análisis del cargo:		
-Requisitos intelectuales.		
Instrucción básica: contador con conocimiento en computación.		
Experiencia de trabajo: Experiencia mínima de un año, excelentes relaciones humanas y laborales.		
Otras aptitudes:		
-Amable		
-Respetuoso		
-Responsable de carácter.		
-Buena redacción.		
Responsabilidad:		
-Dispuesto a trabajar		
-Relaciones laborales y humanas excelentes		
-Buena presentación		
Condiciones de trabajo: ambiente laboral, oficina.		

Fuente: autoría propia. (Calero, Méndez, González 2021)

ANEXO N.º 17

Manual de Procedimiento.

Manual de proceso administrativo.

LA ROCA.

Nombre del procedimiento: Administración.



Unidad administrativa: Gerente general.

Objetivos: planificar objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

Alcance: organizar la estructura de la empresa actual y a futuro como también de las funciones y los cargos.

Flujograma del gerente.

1. Registrar su hora de llegada.
2. Llega a su oficina.
3. Se reúne con sus empleados.
4. Verifica si existen documentos pendientes de autorización sobre pagos u otros.
5. Toma de decisiones para mejorar la empresa.
6. Autoriza transferencias bancarias.
7. Registra su salida de almuerzo.
8. Registra su ingreso
9. Realiza una supervisión general del funcionamiento de la empresa.
10. Analiza los balances presentados y los índices financieros.
11. Se retira de la empresa.

Fuente: autoría propia. (Calero, Méndez, González 2021)

ANEXO N.º 18

Infraestructura de la empresa de materiales de construcción la Roca.



Fuente: autoría propia. (Calero, Méndez, González 2021)

ANEXO N.º 19

Logo de la empresa



Fuente: empresa Materiales de construcción la Roca.

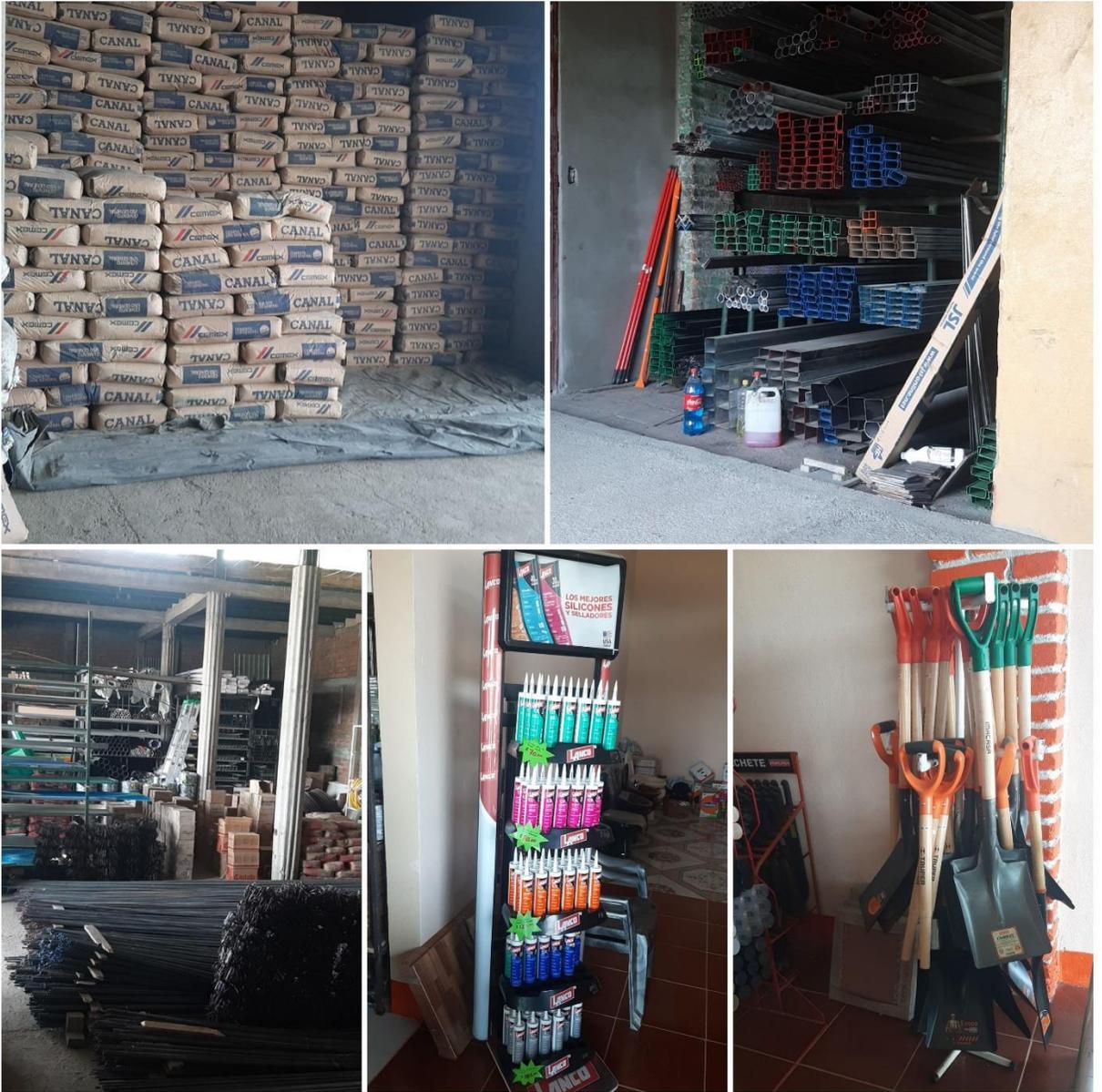
ANEXO N.º 20.
Variedades de productos.



Fuente autoría propia; (Calero, Méndez, González 2021)

ANEXO N.º 21.

Organización de los recursos materiales.



Fuente: autoría propia. (Calero, Méndez, González 2021)

