



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 del departamento de Matagalpa, período 2021”

Sub tema:

“Diseño organizacional en la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, período 2021”

Autoras:

Br. Erika Castro García

Br. Carla Patricia Dávila García

Br. Yolanda Valentina Espinoza Urbina

Tutora:

MSc: Isabel de Jesús Centeno Pineda

Matagalpa, 15 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 del departamento de Matagalpa, período 2021”

Sub tema:

“Diseño organizacional en la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento Matagalpa, período 2021”

Autoras:

Br. Erika Castro García

Br. Carla Patricia Dávila García

Br. Yolanda Valentina Espinoza Urbina

Tutora:

MSc: Isabel de Jesús Centeno Pineda

Matagalpa, 15 Enero de 2022

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
CARTA AVAL	vii
RESUMEN.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	12
III. OBJETIVOS	14
3.1 Objetivo general:.....	14
3.2 Objetivos Específicos:.....	14
IV. DESARROLLO.....	15
Concepto de Organización	15
Importancia de la organización	15
4.1 Generalidades de la empresa	16
4.1.1 Reseña Histórica	16
4.1.2 Estructura Organizacional.....	17
4.1.3 Filosofía organizacional.....	18
4.1.3.1 Misión	18
4.1.3.2 Visión.....	19
4.1.3.3 Valores	20
4.1.4 Clasificación de la empresa.....	21
4.1.5 Descripción de procesos clave.....	23
4.1.6 Proceso Administrativo.....	24
4.1.7 Análisis FODA.....	29
4.2 Diseño organizacional.....	31
4.2.1 Tipos de Diseño Organizacional	31
4.2.1.1 Enfoque clásico.....	31
4.2.1.2 Enfoque tecnológico.....	33
4.2.1.3 Enfoque ambiental.....	34
4.2.1.4 Reducción de tamaño.....	35
4.2.2 Parámetros de Diseño según su finalidad.....	36
4.2.2.1 Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos....	36
4.2.2.1.1 Especialización de tareas.....	37

4.2.2.1.2	Vertical	38
4.2.2.1.3	Horizontal.....	39
4.2.2.1.4	Formalización.....	40
4.2.2.1.5	Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.....	41
4.2.2.1.6	Departamentalización	44
4.2.2.2	Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización.....	47
4.2.2.2.1	Mecanicista.....	47
4.2.2.2.2	Orgánico.....	49
4.2.3	Tipos de Organigramas	50
4.2.3.1	Por su forma.....	50
4.2.3.1.1	Organigrama clásico vertical	50
4.2.3.1.2	Organigrama horizontal	51
4.2.3.1.3	Organigrama mixto.....	52
4.2.4	Herramientas organizacionales.....	52
4.2.4.1	Manual de organización	52
4.2.4.2	Manual de procesos.....	53
V.	CONCLUSIONES.....	55
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	56
VII.	ANEXOS	58

DEDICATORIA

A Dios por ser esa guía que me ha orientado en el transcurso del camino y durante todo el proceso, él me ha dado fuerzas, salud, entendimiento, capacidad, paciencia, fe, sabiduría e inteligencia las cuales han sido las herramientas con las que he podido luchar y enfrentarme a los retos que se han presentado en el transcurso de mi carrera, gracias a él he podido culminar mis estudios con éxito.

A mis padres Jesús Castro Baldizón y Susana Flores por que han sido las personas más importantes, las cuales Dios ha puesto en mi camino, gracias a ellos he podido alcanzar mi objetivo, quienes han sido la inspiración y el motivo que me permitió sacar fuerzas para luchar y terminar mi carrera.

A mis maestros quienes me han brindado la enseñanza y lo necesario en cada una de las materias impartidas, ellos han sido el ejemplo de lucha, entrega, pasión, dedicación y perseverancia y gracias a ello hoy he logrado alcanzar una meta más en mi vida.

Erika Castro García

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de llegar a este día tan especial, por brindarme la paciencia, sabiduría y las fuerzas que tanto le pedí para continuar y no decaer, y así llevar acabo la realización de este seminario de graduación y obtener mi título profesional.

A mis padres por ser los mejores, sé que los decepcioné cuando por mis miedos no seguí estudiando y cuando fallé en mi anterior carrera, pero a pesar de todo eso me siguieron apoyando.

A mis docentes por sus consejos, por su apoyo y por brindar sus conocimientos durante estos cinco años.

Carla Patricia Dávila García

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por darme la sabiduría y oportunidad hoy en día de culminar esta etapa como lo es mi preparación profesional, porque me ha dado fortaleza, paciencia y un espíritu de lucha y persistencia que me ha tenido en pie para lograr Mis sueños y metas.

A mis padres por ser esas personas que han sido mi motivación para querer ser mejor cada día, superarme y darme cada consejo que atesoraré en mi corazón siempre.

A mi hija por ser ese motor para salir adelante, ella es la personita a quien quiero hacer sentir orgullosa el día de mañana y por quien lucho cada día en forjar un futuro mucho mejor.

A mis maestros: Por brindarnos cada lección y aprendizaje en nuestro conocimiento, porque cada uno aportó momentos únicos, enseñanzas y consejos que atesoraré.

Gracias a todos.

Yolanda Valentina Espinoza Urbina.

AGRADECIMIENTO

MSc. Pedro Gutiérrez Mejía

MSc. Isabel de Jesús Centeno Pineda

A mis maestros, por brindarnos las herramientas necesarias del conocimiento que se requiere en el proceso investigativo, debido a ello fue posible llegar a la meta.

Ing. Ramiro A. Sánchez Rodríguez.

Empresa SAGSA DISAGRO

Por brindarnos el apoyo y la oportunidad de poder ejecutar el trabajo investigativo en la empresa, por el tiempo que fue brindado de parte de quienes laboran por ayudarnos a encontrar las respuestas necesarias a las interrogantes realizadas.

Muy especialmente a:

A Dios Porque sin él nada sería posible, por ser esa guía y fuerza que me permitió llegar a la meta, todo el conocimiento, capacidad, inteligencia y éxito se lo debo a Dios.

A mis padres por ser las personas más importantes a las cuales Dios puso a mi lado para pelear cada batalla, ellos han sido el apoyo, la fuerza y el motivo de inspiración para querer superarme día a día por lo cual agradezco porque gracias a ellos he logrado llegar hasta el final de mi carrera y lo que poseo se lo debo a ellos.

A mis maestros en general por la enseñanza que se me ha brindado, lo que he aprendido ha sido por la dedicación que he recibido.

Erika Castro García

AGRADECIMIENTO

Muy contenta de mencionar a quienes agradezco infinitamente este logro, porque de una u otra forma me ayudaron y motivaron para culminar mi carrera y alcanzar esta meta tan anhelada que es mi título profesional.

MSc. Pedro Gutiérrez Mejía

MSc. Isabel de Jesús Centeno Pineda

Les agradezco porque durante estos últimos meses nos guiaron para alcanzar nuestro objetivo, gracias por los consejos, por la dedicación, por el apoyo, por motivarnos siempre, sus enseñanzas durante estos meses fueron más allá del plan de estudio.

Ing. Ramiro A. Sánchez Rodríguez.

Empresa SAGSA DISAGRO

Por la oportunidad que nos brindó y por darnos información necesaria de la empresa, las cuales necesitábamos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación, por el tiempo que dedicó a nuestra entrevista y por permitir que encuestáramos a sus colaboradores.

Muy especialmente A:

Dios porque sin él nada de esto sería posible, gracias por no dejarme sola en tantos momentos de dificultad, cuando creí que la tristeza y enfermedades me vencían y que ya no podía más con todo, me dio las fuerzas que necesitaba para continuar con mi meta sin desfallecer, infinitas gracias Dios, porque llegué hasta el objetivo final.

Mis padres, en especial a mi mamita, quien es mi pilar más importante, mi guerrera, mi apoyo incondicional, la que siempre estuvo y está a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio, gracias por estar pendiente de mí siempre.

¡Gracias a todos!

Carla Patricia Dávila García

AGRADECIMIENTO

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

MSc. Isabel de Jesús Centeno Pineda

Por ser la mano que nos guio, construyó una base en conocimiento para culminar, gracias por la paciencia y el deseo de ayudarnos, por demostrarnos que con esfuerzo y empeño todo es posible, que debemos de entregar más de nuestro 100 % en nuestras labores y para hacer realidad nuestras metas. Pero sobre todo a trabajar con calidad y seriedad.

Ing. Ramiro A. Sánchez Rodríguez.

Empresa SAGSA DISAGRO.

Por brindarnos la oportunidad de trabajar con la empresa, por su apoyo y disposición, gracias encarecidamente por su tiempo y espacio.

A Todos los maestros que han sido parte de nuestro proceso de formación, gracias por su paciencia y por darnos el honor de aprender de ustedes, han sido pilar fundamental en nuestra preparación.

A Dios en primer lugar por darme la sabiduría, la fortaleza de trabajar y llegar hasta aquí el día de hoy, porque nunca me dejaste sola, siempre me tuviste al pie de lucha a pesar de los problemas y dificultades, mil gracias señor por hacerme la mujer que hoy soy en día, por permitirme crecer como persona y de forma profesional.

A Mis Padres: por estar conmigo siempre, por ser esas personas que me alentaron a prepararme y a querer superarme, por enseñarme a ser independiente y a luchar cada día por lo mío.

A mi Hija: Por ser ese motor en mi vida, esa persona que me ha motivado a ser una mejor persona porque sé que es quien seguirá mis pasos.

Yolanda Valentina Espinoza Urbina.

CARTA AVAL

VALORACIÓN DEL TUTOR (A)



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres Erika Castro García, con número de carnet 14060170, Carla Patricia Dávila García, con el número de carnet 14060874 y Yolanda Valentina Espinoza Urbina con número de carnet 17605814, con el Tema General: “Diseño Organizacional en las PYMES del departamento de Matagalpa, período 2021”. Y correspondiente al Subtema: Diseño organizacional en la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, período 2021” el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

Se extiende la presente a los dieciocho días del mes noviembre del año dos mil veintiuno.

MSc. Isabel Centeno Pineda

Tutora

RESUMEN

La presente investigación corresponde al subtema: Diseño organizacional en la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, período 2021, cuyo propósito fue analizar el Diseño Organizacional en las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2021. El estudio se centró en describir las generalidades de la empresa y el tipo de Diseño organizacional que más se adecua según las necesidades y características de SAGSA DISAGRO. Es importante el estudio del diseño organizacional en las PYME, ya que es un factor indispensable, ayudando a una buena organización, coordinación y departamentos que conforman la empresa. La metodología que se implementó fue el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos; la investigación es descriptiva y de corte transversal, aplicando instrumentos, encuesta, entrevista y observación directa. Se llegó a la conclusión que la empresa cuenta con su reseña histórica, estructura y filosofía organizacional, se caracteriza por ser una organización pequeña ya que cuenta con 10 colaboradores y un gerente. Se aplican políticas, normas y reglas así como tecnología de punta y se implementan elementos del modelo orgánico y mecanicistas, su organigrama es vertical, de igual forma dispone de herramientas organizacionales. Por las características de la empresa se recomienda continuar aplicando elementos del modelo orgánico debido a que la mayoría de este diseño se implementan ya que se caracteriza por ser flexible logrando una incorporación en los puestos de trabajos con el fin de alcanzar los objetivos.

Palabras claves: Generalidades de la empresa, Diseño organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se está realizando el Tema “Diseño Organizacional en las PYME del departamento de Matagalpa, período 2021”, como sub-tema “Diseño organizacional en la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, período 2021”.

Las PYME hoy en día están pasando por un proceso difícil como lo es: la deficiente administración, personal no calificado, difícil acceso al financiamiento, reducción de salarios, los efectos de la pandemia, entre otros factores que han afectado el desarrollo de las organizaciones perjudicando en gran manera a la economía del país, ya que para poder subsistir deben adaptarse a los diferentes cambios que se presentan.

El propósito de la investigación es analizar el diseño organizacional de la pequeña empresa SAGSA DISAGRO, identificar aquellas características que la difieren de otras, conocer e indagar los procesos esenciales que permiten su funcionamiento, de igual forma identificar el diseño organizacional más apropiado para esta.

Para lograr una mayor profundidad en el tema se presentan otras investigaciones que se han realizado en diferentes partes del mundo, las cuales se relacionan con la variable de estudio.

A nivel internacional

En Barcelona España, Universidad Autónoma de Barcelona, se encontró una tesis con el Tema: “La evolución del diseño y la estructura organizativa” donde su objetivo principal es proporcionar de manera sintética y rigurosa aquellos elementos que conforman el diseño organizativo en el mundo empresarial. El proyecto pretende alargar dichos conocimientos a la práctica real y como resultado se obtuvo que se ha estudiado, analizado y documentado acerca del diseño y las estructuras organizativas que se distinguen en las organizaciones o empresas actuales. Se ha podido observar la importancia que tiene el diseño organizativo sobre la empresa,

así como su influencia directa sobre los resultados y beneficios (Valenzuela, 2013, pág. 68)

En Tecamachalco Estado de México, Instituto Politécnico Nacional Escuela superior de ingeniería y arquitectura unidad Tecamachalco, se encontró una tesis con el Tema: “Diseño organizacional en la empresa constructora, basado en el sistema orgánico. (Área de proyectos)” donde su objetivo principal es implementar un diseño organizacional que ayude a la empresa y sus colaboradores a tener un crecimiento tanto empresarial como personal y como resultado se obtuvo si es conveniente verificar si los planes o estrategias que se están implementando son los adecuados para su correcto desempeño o si se necesita una reestructuración de acuerdo a las necesidades que se presenten. (Ramirez, 2018, pág. 91)

En Santiago Cali, Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y contables, se encontró una tesis con el Tema: “ Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa casa club créditos” donde su objetivo principal es realizar una propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la casa Club créditos y como resultado se obtuvo que una vez identificado el problema de la empresa se procede a diseñar la estructura organizacional basada en las teorías tradicionales de la administración, aplicando los propósitos del direccionamiento estratégico. (Valencia, 2016, pág. 81)

A nivel nacional

En Nicaragua Nindirí, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua se encontró una tesis con el Tema: “propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa pulpería Chacón” y el objetivo principal 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 tener mayor oportunidad de crecimiento y como resultado se obtuvo 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, esto permitirá estrechar el vínculo de armonía que debe existir para

lograr que los recursos disponibles se usen de la manera más eficiente (Pérez A. J., 2013, pág. 85)

A nivel local

En Matagalpa, Nicaragua, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria UNAN FAREM Matagalpa, se encontró una tesis con el Tema : “Diagnóstico empresarial de la empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa, durante el período 2015” y su objetivo principal es elaborar un diagnóstico empresarial a la empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015, llegando a la conclusión de que la empresa EDISMAT presenta una debilidad muy fuerte, que no cuenta con su documentación interna sino con un diagnóstico empresarial realizado en ella misma, lo que no permite enfocarse en diagnosticar aspectos que pueden causar daños a la organización, existe poca comunicación ya que los trabajadores desconocen los conceptos relacionados a la filosofía de la empresa (Hernández & Centeno, 2016, pág. 118)

Dichos antecedentes han sido útiles para fortalecer el conocimiento que se desea adquirir de tal forma enriquecer la temática abordada, aportando grandes beneficios en el desarrollo de la investigación mediante la comparación de sus resultados.

Se ha realizado un diseño metodológico con la intención de que el propósito de la investigación se pueda llevar a cabo ya que este se destaca por describir el conjunto de procedimientos que dan respuesta a las interrogantes que se han propuesto a inicio de investigación.

El tipo de enfoque de la investigación es cuantitativos con elementos cualitativos.

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 Collado, & Batista Lucio, 2014, pág. 4)

De acuerdo al concepto, se entiende que el enfoque cuantitativo consiste en la recolección de datos numéricos y estadísticos, permite la obtención de datos

reales a fin de verificar hipótesis o darles respuesta a las preguntas directrices, todo esto para fijar las pautas de comportamiento y teorías.

En esta investigación se utiliza un enfoque cuantitativo porque se realizaron encuestas aplicadas a colaboradores de la empresa SAGSA DISAGRO, de igual forma se hizo uso de análisis de datos estadísticos mediante el manejo de la herramienta Excel reflejando los resultados en términos porcentuales mediante gráficos los cuales permitieron dar respuesta a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación.

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 Collado, & Batista Lucio, 2014, pág. 7)

Se entiende que este enfoque es el que permite recolectar y analizar datos obtenidos, por medio de entrevista a la gerencia y aplicación de guía de observación, su propósito es aclarar que es lo que se está investigando, complementando los análisis cuantitativos y revelados nuevas dudas que se presentan mediante su interpretación.

Se utiliza un enfoque cualitativo en la investigación ya que se aplicó una entrevista al gerente Ramiro Sánchez de la empresa SAGSA DISAGRO, de igual forma se ha elaborado un análisis de datos y de guía de observación siendo esta realizada por las investigadoras mediante lo que se pudo apreciar de acuerdo a los resultados de la entrevista y encuestas.

Según Cerda (1998), la investigación descriptiva “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosa”; 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, 2010, pág. 113)

Según el concepto se entiende que la investigación descriptiva se da cuando existe una caracterización de los aspectos más distintivos ya sea de personas, cosas o situaciones y elementos que hacen la diferencia entre estos.

La investigación es descriptiva ya que se describen aquellos aspectos más característicos como los indicadores las cuales se derivan de las variables de objeto de estudio que corresponde a las generalidades de la empresa y el diseño organizacional.

Investigación no experimental estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (Hernández, Fernández, & Batista, 2014, pág. 152)

Quiere decir que esta se basa en el estudio que se realiza mediante la observación y análisis de aquellos factores que se encuentran en su ambiente natural a los que se les pretende estudiar, en donde no existe una manipulación en la variable de estudio.

La investigación se realiza mediante el análisis y observación a la variables de estudio que son las generalidades de la empresa y el diseño organizacional, las cuales se encuentran en su ambiente natural en donde no se dio manipulación alguna, ni se alteraron aspectos del ambiente en el lugar donde se llevó a cabo la investigación, se ha indagado cuidadosamente lo que permitió obtener datos de información clara y precisa en donde se ha podido obtener un resultado final, sin causar cambios en la variable, por lo cual se entiende que la investigación es no experimental.

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

De acuerdo al concepto se comprende que la investigación es la que permite recolectar datos en un tiempo único que correspondan a un solo momento, en donde se le da una descripción a la variable correspondiente del objeto de estudio.

Se han recolectado datos en un tiempo único y en un solo momento, por la cual el trabajo abarca un alcance de manera transversal, debido a que se realiza el análisis al diseño organizacional en la empresa SAGSA DISAGRO, en un tiempo definido que corresponde al período del segundo semestre del año 2021.

Población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (Bernal, 2010, pág. 160)

Se entiende que la población es la que conforma el conjunto total de elementos que son de interés para la investigación que se pretende abordar, a los cuales se les debe realizar encuestas a trabajadores y entrevistas al gerente, las cuales son necesarias para la intención de información.

La empresa SAGSA DISAGRO cuenta con diez colaboradores permanentes a los cuales se les aplicaron encuestas, y conformada por un gerente quien dio respuestas a la entrevista, por lo tanto, como la población de la sucursal abarca la cantidad de once se llega a la conclusión de que esta es pequeña entonces se decidió estudiar el total de ella para ser evaluada.

Una muestra estadística es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso. Denotaremos al tamaño de la muestra mediante n . (López & Sandra, 2015, pág. 6)

De acuerdo a lo antes mencionado, se entiende que una muestra corresponde a una parte de un conjunto de población que se debe seleccionar de forma aleatoria, tiene que ser evaluada con la idea de obtener resultados validos que permitan determinar los límites de error y de probabilidades, esta se representa mediante la letra n .

La muestra de la presente investigación corresponde a los 10 colaboradores a quienes se les decidió aplicar encuestas correspondientes a preguntas cerradas.

Para la recopilación de datos se utilizó el método científico, deductivo, inductivo, sintético y el conocimiento empírico.

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, 2010, pág. 68)

Esto quiere decir que los resultados que se obtengan al finalizar dicha investigación serán aceptados como válidos, además de que sus procedimientos conllevan una serie de etapas y reglas a seguir para obtener la información adecuada y audaz mediante los instrumentos a aplicar.

El trabajo se realizó por medio del método científico, ya que para poder desarrollarla se siguieron una serie de pasos y procedimientos que permitieron recolectar una información creíble y de buena fuente, para ello se implementaron instrumentos medibles como las encuestas, la entrevista y la guía de observación.

El 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, 2010, pág. 59)

Significa que este método lo utilizan los investigadores el cual consiste en tomar las conclusiones generales que permitan obtener explicaciones particulares, en donde se parte de una variable la cual se descompone para llegar a una conclusión.

Se aplica el método deductivo debido a que este parte de lo general es decir del desarrollo del subtema en donde se encuentran las variables de estudio de la investigación, se derivaron en sub variables las cuales fueron conceptualizados de igual forma se derivan los instrumentos que viene siendo de lo particular, es por ello que la investigación parte de lo general a lo particular.

El método inductivo 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, 2010, pág. 59)

De acuerdo al concepto plasmado anteriormente se entiende que este método parte de hechos particulares que conlleva a la utilización del conocimiento que se adquiere al momento de realizar una investigación, al cual se le debe aplicar cierto uso, con la intención de aclarar o llegar a las posibles conclusiones obtenidas de carácter general

La investigación utiliza el método inductivo ya que este parte desde lo particular es decir los instrumentos, los cuales fueron aplicados a la empresa SAGSA DISAGRO, cuyos datos obtenidos facilitaron el análisis de cada indicador, lo que permitió llegar a conclusiones generales de la variable de estudio.

El método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal, 2010, pág. 60)

Se entiende que este método es el que logra una integración necesaria de aquellos elementos que deben ser ordenados y se encuentran dispersos, a fin de lograr un alcance completo y positivo en el estudio de cada uno de estos.

La investigación posee un método sintético ya que se reunieron una gran cantidad de información obtenida, esta se fue analizando con la idea de llegar a una conclusión esperada para dar respuestas a aquellas interrogantes.

El conocimiento empírico está muy ligado a la actividad práctica del hombre, se basa en la observación simple y la repetición de actos en forma sucesiva y similar. Es el conocimiento pragmático que se adquiere de forma espontánea y que desarrollan la mayor parte de las personas en el proceso de la práctica social para satisfacer sus necesidades mediante la transformación de la realidad (Fiallo & Cerezal, 2005, pág. 4)

Se entiende que el conocimiento empírico es aquel que las personas ejercen en el proceso de la práctica, se da mediante la observación simple y repetición de sucesos similares, la práctica de este permite adquirir conocimiento de forma espontánea.

El método empírico en la investigación se da mediante el aporte de datos reales que se obtuvieron por medio de la aplicación de la guía de observación

directa, cuyas respuestas surgieron al realizar la evaluación de aquellas situaciones la cual arrojaron resultados que permitieron llegar a una conclusión para cada indicador, dicha guía complementa aquellos datos que se obtuvieron de los resultados de las encuestas y entrevistas.

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron son investigación científica, investigación cuantitativa, encuestas, entrevistas, observación directa y el análisis de documentos.

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, 2010, pág. 192)

Es decir que hoy en día no es un problema la recolección de información en el trabajo de campo, ya que hay gran variedad de técnicas e instrumentos que facilitan obtener los datos deseados, las técnicas que se utilicen dependerán del método que se elija.

El trabajo utiliza diferentes técnicas de recolección de información como las encuestas dirigidas a trabajadores, entrevistas conducida al gerente y la guía de observación a los investigadores, con la finalidad de fortalecer con base científica 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, 2010, pág. 194)

De acuerdo al concepto antes mencionado, se comprende que la encuesta es una técnica compuesta por una serie de preguntas dirigidas a un grupo de personas especialmente a trabajadores, se aplica con la intención de obtener la información que se necesita. En algunos casos pierde credibilidad debido a que en ocasiones pueden conducir a resultados incorrectos.

Se aplicaron encuestas a los colaboradores de la empresa SAGSA DISAGRO, quienes dieron respuesta a las preguntas cerradas con el objetivo de obtener información sobre esta que permitió enriquecer el desarrollo de la investigación. (Ver anexo 3).

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se refiere 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, 2010, pág. 194)

Se entiende que las entrevistas son técnicas realizadas a determinadas personas especialmente a gerente, se aplica con la intención de que brinden información necesaria acerca del tema de interés, están compuestas por un cuestionario flexible, al cual se le da respuesta espontánea y más profunda, éstas se realizan por medio de contacto directo.

Se aplicó entrevista al Ing. Ramiro Sánchez gerente de la empresa SAGSA DISAGRO, dicho documento contiene preguntas abiertas a las cuales se les dieron respuesta que permitieron consolidar la información necesaria con el fin de facilitar el desarrollo de la investigación. (Ver anexo 2).

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

Se entiende que la observación directa se basa en evaluar el comportamiento de las personas al momento que ejercen sus funciones, esto se realiza con la intención de obtener información acerca de las actitudes que los empleados poseen al momento de realizar sus labores.

Se ha utilizado una guía de observación para tener información del diseño organizacional de la empresa SAGSA DISAGRO por parte de las investigadoras, contribuyendo completar y triangular la información recolectada a través de encuesta y entrevista. (Ver anexo 4).

El procesamiento de información de datos 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, 2010, pág. 198).

El procesamiento de información se da cuando existen datos obtenidos de la población en un estudio específico donde se proporcionan resultados para responder así la hipótesis o preguntas creadas en una investigación.

La información fue procesada, mediante el uso de la herramienta estadística o programa de cómputo Excel, en donde se tomaron e introdujeron los datos obtenidos de la población, el cual este se encargó de procesar la información cuyos resultados son reflejados en términos porcentuales mediante gráficos.

II. JUSTIFICACIÓN

La investigación presenta la siguiente temática del diseño organizacional en la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, período 2021; por lo cual surge la necesidad de analizarlo ya que este representa un factor altamente importante en las organizaciones permitiendo formalizar los procedimientos dentro de la misma, por lo cual se pretende indagar en el tema ya que las empresas en la actualidad están enfrentando diversos factores que impiden darle respuesta a sus objetivos planteados lo que conlleva a un estancamiento.

De tal forma es importante resaltar que el desarrollo de las PYME en Nicaragua contribuye al crecimiento económico y social, se encargan de generar empleo con la intención de combatir la pobreza, sin embargo se caracterizan por lo difícil que es alcanzar un alto nivel competitivo, razón por la cual se pretende realizar un análisis en el diseño organizacional de las PYME del departamento de Matagalpa, cuyos resultados se presentan en el documento.

El propósito de que se realice dicho análisis en el diseño organizacional, es identificar y brindar soluciones a aquellos factores negativos que se presentan en el ambiente laboral los cuales bloquean su crecimiento, esto va permitir que las empresas alcancen la capacidad y la competitividad a fin de desarrollar grandes ventajas que respondan a los cambios que se presentan.

Su importancia radica en aportar información que beneficie en su desarrollo, y a brindar solución a la falta de conocimiento sobre los diseños organizacionales que implican una buena estructura, diseño de puestos y contar con los instrumentos organizacionales necesarios para su buen funcionamiento

La presente investigación será de mucho provecho para las autoras, permitiéndole desarrollar los conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional y tomando en cuenta la experiencia acumulada de manera personal.

Esto les servirá a estudiantes y docentes que desarrollaran trabajos investigativos en asignaturas como: Técnica y redacción y lectura, metodología de la investigación, investigación aplicada y diferentes formas de graduación.

Aportándole a estos antecedentes, fuentes de información, formas de operacionalizar variables, identificar indicadores y escala de medición entre otros

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general:

Analizar el diseño organizacional de la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, durante el año 2021.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Describir las generalidades de la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, período 2021.
2. Caracterizar el diseño organizacional de la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, período 2021.
3. Valorar el diseño organizacional más apropiado para la pequeña empresa SAGSA DISAGRO del departamento de Matagalpa, período 2021.

IV. DESARROLLO.

Concepto de Organización

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos los objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes (Chiavenato, 2009, pág. 24)

Quiere decir que los esfuerzos organización está conformada por personas encargadas de trabajar en conjunto de una manera adecuada y guiadas con un solo objetivo, mediante los necesarios que les permita alcanzar lo esperado.

Las PYME se caracterizan por alcanzar los objetivos esperados mediante el trabajo en equipo y la coordinación en las actividades a realizar, cuyas funciones son desempeñadas por las personas que se guían por medio de la comunicación y combinación de sus esfuerzos

Importancia de la organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes (Múnc, 2014, pág. 57)

Según lo expresado por el autor esto quiere decir que la organización permite a las empresas que las funciones de cada puesto estén debidamente establecidas, que los procesos se realicen de manera sencilla, que las actividades se ejecuten de manera eficiente y se facilite compartir información entre las diferentes estructuras.

Una buena organización en el entorno interno permite que las PYME alcancen resultados favorables, cada función que se ejerce debe desempeñarse

mediante el orden que la empresa establece y siempre deben estar encaminadas a lograr sus objetivos.

4.1 Generalidades de la empresa

4.1.1 Reseña Histórica

Las “historias” de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados. Por ejemplo, los gerentes de Nike creen que las historias sobre el pasado de la empresa ayudan a darle forma al futuro (Robbins & Coulter, 2010, pág. 49)

De acuerdo al concepto de la historia se basa en narrar aquellos acontecimientos pasados que pertenecen a las personas, compañías o acontecimientos inesperados, permite conocer el surgimiento, los detalles y la descripción de lo que ha sido expuesto.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente, expresa que la compañía Nicaragüense de servicios agrícolas Gurdíán, se asoció desde hace catorce años con la empresa de origen Guatemalteco DISAGRO, líder de una línea completa de insumos agrícolas, agricultura digital y otras líneas de negocios, ambas formaron como sucursal la empresa llamada SAGSA DISAGRO en Matagalpa, también cuentan con compañías en los departamentos y municipios del país como Managua, Masaya, León, Chinandega, Estelí, Ocotal, Jalapa, Juigalpa, Sébaco, Matagalpa y Jinotega las cuales trabajan en conjunto. En Matagalpa y Jinotega laboran la cantidad de once colaboradores y en las demás menos de once, tomando en cuenta las sucursales en general no superan los cien (Ver anexo N° 18)

De acuerdo a resultados se comprende que Servicio agrícola Gurdíán mediante la fusión que tuvo con DISAGRO logró expandirse y desarrollarse en todas las zonas geográficas de Nicaragua, sin embargo el surgimiento de los hechos que permitieron dicho acontecimiento no se encuentran escritos en documentos.

Es importante que SAGSA DISAGRO posea su reseña histórica plasmada en documentos y que sea accesible al público en general.

4.1.2 Estructura Organizacional

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 234)

Se entiende que la estructura organizacional es la que permite la formalización en una organización, al ocurrir un cambio en la estructura se está ejecutando un diseño organizacional por parte de los gerentes, esto puede ser posible por medio de decisiones que se deben tomar sobre los elementos claves como lo son: Especialización del trabajo, los departamentos, la cadena de mando, sobre el control, descentralización y formalización.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a colaboradores el 100% manifiesta conocer el organigrama (ver anexo N. 5)

De acuerdo a lo expresado por el gerente, se confirma la existencia de un organigrama general conformado por todas las sucursales. Dicho organigrama no pudo ser observado ya que no se encuentra visible.

Al darse una fusión entre la compañía Nicaragüense Guardián con la de origen Guatemalteco y además de existir otras en diferentes departamentos se da un organigrama a nivel general conformado por todas las sucursales y estas reciben orientaciones de la gerencia general encargada de coordinar todas las empresas que se encuentra en los diferentes departamentos, dicha estructura es conocido por los colaboradores; de igual forma se pudo comprender que la sucursal de Matagalpa no cuenta con un organigrama estructurado.

Es importante para SAGSA DISAGRO que el organigrama a nivel general se encuentre en un área visible y que se implemente uno a nivel de sucursal resaltando también su visibilidad ya que es esencial para la empresa dar a conocer los niveles jerárquicos que la conforman y así orientar con más facilidad a quienes accedan al lugar ya que sabrán a donde abocarse.

4.1.3 Filosofía organizacional

La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes (Múnc, 2010, pág. 43)

En otras palabras, la filosofía organizacional conforma el conjunto de valores y compromisos que identifican a una organización y es el convenio que todo miembro que la integran debe cumplir y respetar.

En las PYME la filosofía organizacional, es un elemento de gran importancia, ya que todo trabajador debe implementar los valores, creencias y compromiso que las organizaciones requieren.

4.1.3.1 Misión

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y de mercado, la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y de no ofrecer un simple producto o servicio. (Chiavenato, 2007, pág. 20)

Según el concepto plasmado anteriormente, la misión es el propósito que la organización desea alcanzar entre otras palabras su razón de ser, su enfoque se basa en que el servicio y el producto sean de gran calidad, orientado a satisfacer las necesidades de la sociedad, ésta es la que la caracteriza destacándola por las funciones que desempeña.

Según los resultados de las encuestas el 100% de los colaboradores expresaron conocer la misión de la empresa. (Ver anexo N. 6)

En la entrevista el gerente manifiesta que la empresa posee una misión definida señalando ser transmitida a todos de modo que cada colaborador comprende a través de ella el papel que juega la empresa en la sociedad, también expresa que esta se encuentra impresa en su agenda personal. Se evidenció por las investigadoras mediante la observación a dicha agenda que esta consiste en proveer a los clientes con productos y servicios de primera calidad internacional y a precios altamente competitivos, a través de nuestra excelencia operativa en innovación tecnológica fundamentados en la entrega y pasión del mejor y más motivado equipo humano, confirmando su existencia. Sin embargo no se encuentra visible en ningún área de la empresa.

Mediante resultados obtenidos se comprende que los colaboradores realizan sus funciones de acuerdo a lo que se encuentra establecido en la misión con el fin de lograr una excelente satisfacción a nivel general.

Se plantea la importancia de que la misión se encuentre en un área visible de la empresa, esto va a permitir tener en claro la identidad institucional de los colaboradores, dando a conocer claramente la razón de ser y de existir de la organización.

4.1.3.2 Visión

La visión organizacional o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos (Chiavenato, 2007, pág. 21)

Se entiende que en toda organización la visión es la dirección hacia donde se quiere llegar y hasta qué punto se desea crecer, esta es la que inspira a los

empleados a desempeñar mejor sus funciones con el propósito de llegar a donde se planteó, en otras palabras, al éxito propuesto.

Según los resultados de las encuestas el 100% de los colaboradores confirman la existencia y el conocimiento de la visión. (Ver anexo N°. 7)

De igual forma en la entrevista el gerente manifiesta la existencia de la visión y que se encuentra escrita en su agenda personal, también recalca que es transmitida a todos los colaboradores. Mediante la observación se evidenció en dicha agenda que la visión de la empresa consiste en ser los pioneros y líderes de una nueva agricultura de altos rendimientos en las cosechas de todos los agricultores, al igual que la misión esta no se encuentra visible en ningún área.

Según resultados se entiende que los colaboradores poseen el conocimiento y la dirección hacia donde la empresa desea llegar y los fines a alcanzar de tal modo que cada individuo lucha mediante el esfuerzo por lograr la meta.

Es imprescindible que la visión se encuentre en un área visible de la empresa, ya que mediante su comprensión permite expresar la dimensión de lo que la organización desea ser en el futuro y así conocer hasta donde desea llegar.

4.1.3.3 Valores

La administración se rige por una serie de valores que proporcionan el sustento ético que permite orientar la conducta del administrador durante su ejercicio, la observancia de estos valores influye directamente en el bienestar de la sociedad. De hecho, todas las organizaciones deben poseer un código de ética y una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones (Múnch, 2014, pág. 27)

Quiere decir que el conjunto de valores que constituyen una organización permite que los empleados y la empresa se orienten hacia una conducta regida por ética, estas virtudes son las que le dan valor a la empresa permitiendo alcanzar la diferenciación de otras.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, la empresa se caracteriza por ser una empresa poseedora de valores definidos los cuales son puestos en marcha, por lo cual se obtuvo el resultado de que el 100% de los colaboradores expresa conocerlos. (Ver anexo N. 8)

Según lo expresado por el gerente los valores que más se destacan son la verdad, integridad, confianza, lealtad, puntualidad entre otros, de igual forma señala que son transmitido a sus colaboradores y superiores mediante la capacitación constante, sin embargo, no se encuentran visible.

Según resultados la empresa ha logrado alcanzar la estabilidad en todos los ámbitos debido a que cada individuo es orientado a participar en cada una de sus funciones mediante la excelencia en la puesta en marcha de sus valores con el fin de desempeñarse de la manera adecuada.

La empresa debe tener visible los valores que la caracterizan para que los clientes y público en general conozcan y se identifiquen con estos, ya que va a permitir que la empresa sea caracterizada por poseer un sustento ético.

4.1.4 Clasificación de la empresa

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización (Múnc, 2010, pág. 188)

Se entiende que existen variedades de empresas, las cuales se clasifican según su tamaño dependiendo del número de personas que la conforman y el giro que ésta posee, así como las actividades que cada una desempeña, la constitución jurídica, grado de mecanización, recursos, todo para el buen funcionamiento de ésta.

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez.

LEY N°. 645, Aprobada el 24 de enero del 2008.

Art. 3. Clasificación de las MIPYME. Se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa, las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana, se hará con forme a los parámetros indicados a continuación.

En Nicaragua existe una forma de clasificar las empresas como en la siguiente tabla

Variables	pequeña empresa	Mediana
N° De trabajadores	6-30	31-100
Activos totales en Córdobas.	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas totales anuales en Córdobas.	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: (Asamblea, 2008, pág. 2711)

De acuerdo a resultados obtenidos mediante las encuestas a colaboradores se establece que SAGSA DISAGRO se encuentra clasificada como una pequeña empresa, el 100% manifiesta que en la sucursal laboran la cantidad de once colaboradores. (Ver anexo N°. 9)

En la entrevista realizada al gerente confirma el número de colaboradores, de igual forma manifiesta no poseer el conocimiento del rango en que se encuentran ubicados los activos de la empresa, con respecto a las ventas expresa que se encuentran ubicados los activos de la empresa, con respecto a las ventas expresa que se aproximan entre cinco o seis millones anuales, se pudo observar la existencia de los once colaboradores antes mencionado.

Es importante señalar que el gerente debe poseer el conocimiento de los activos totales de la empresa y de las ventas, ya que es necesario tomar en cuenta números estadísticos para la toma de decisiones.

4.1.5 Descripción de procesos clave

Procesos operativos o clave (Core procesos): Son todos aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente o cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor (Según el esquema de Porter). Son procesos operativos típicos, los procesos de: venta, producción y servicio postventa. (Mallar, 2010, pág. 11)

Según el concepto antes mencionado, las empresas están conformadas por procesos, los cuales son claves, este comprende todas aquellas actividades que se ejercen en la empresa estas se llevan a cabo con la intención de lograr satisfacer aquellos aspectos que se relacionen con la misión de la empresa que se dirigen al cliente.

Los resultados de las encuestas demuestran la participación de cada uno de los colaboradores en los procesos que la empresa realiza. (Ver anexo 10)

El gerente da a conocer que los procesos se encuentran relacionados con la misión, enfocados especialmente en proveer productos de cultivos especializados de alta calidad y de mejor rendimiento, los cuales les permite generar grandes ingresos y establecer relaciones a largo plazo con clientes y proveedores, cuyo propósito es alcanzar un impacto en el medio ambiente mediante la reducción de la contaminación ya que son productos que se encargan en disminuir en un 50% el gas o amoníaco, el cual es dañino para la capa de ozono, los proceso claves se llevan a cabo mediante la compra y venta de materia prima y fertilizantes, además otro proceso importante es brindar capacitación a los colaboradores, se realiza con el objetivo de adquirir el conocimiento adecuado de los fines de la empresa como también de las propiedades por las que están conformadas los productos. Sin embargo dichos procesos no pudieron ser observados o explicados detalladamente.

De acuerdo a los resultados se comprende que las actividades primarias se encuentran relacionadas con la misión establecida y con los productos; además de encontrarse visibles son elaborados con la intención de generar grandes beneficios a los cultivos, por otro lado, no existe una claridad detallada en sí de cómo se llevan a cabo los procesos.

Es importante que la empresa refleje como se da la actividad primaria, mediante manuales para que estos puedan ser manifestados a quienes deseen conocer más a detalle.

4.1.6 Proceso Administrativo

Henri Fayol fue el creador del Proceso administrativo; sostuvo que si la organización desea obtener metas duraderas, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Actualmente es la herramienta administrativa que permite administrar a la empresa o sus procesos (Hernández & Rodríguez, 2008, pág. 40)

Según la definición de Henri Fayol el proceso administrativo es indispensable en la organización, permite que las funciones que desempeñan los empleados puedan ser orientados hacia los objetivos mediante la coordinación, la organización y el control de lo que ha sido planeado.

El proceso administrativo en las PYME favorece el desarrollo de las actividades que son realizadas por las personas y orienta al manejo adecuado de los recursos con que la empresa cuenta, favoreciendo a los empleados y que ellos hagan uso adecuado de los procesos a desempeñar para que la organización alcance sus logros.

Elementos del Proceso Administrativo

✓ Planeación:

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la

misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito (Múnc, 2010, pág. 41)

De acuerdo a lo antes mencionado en este proceso es importante conocer a fondo el entorno general e interno, información necesaria para que la empresa responda a esas necesidades encontradas, implementando estrategias que conlleve a satisfacer tanto a la empresa como al entorno general.

En los resultados de las encuestas el 100% de los colaboradores manifestaron que todos participan en la elaboración de planes de la empresa. (Anexo N. 11)

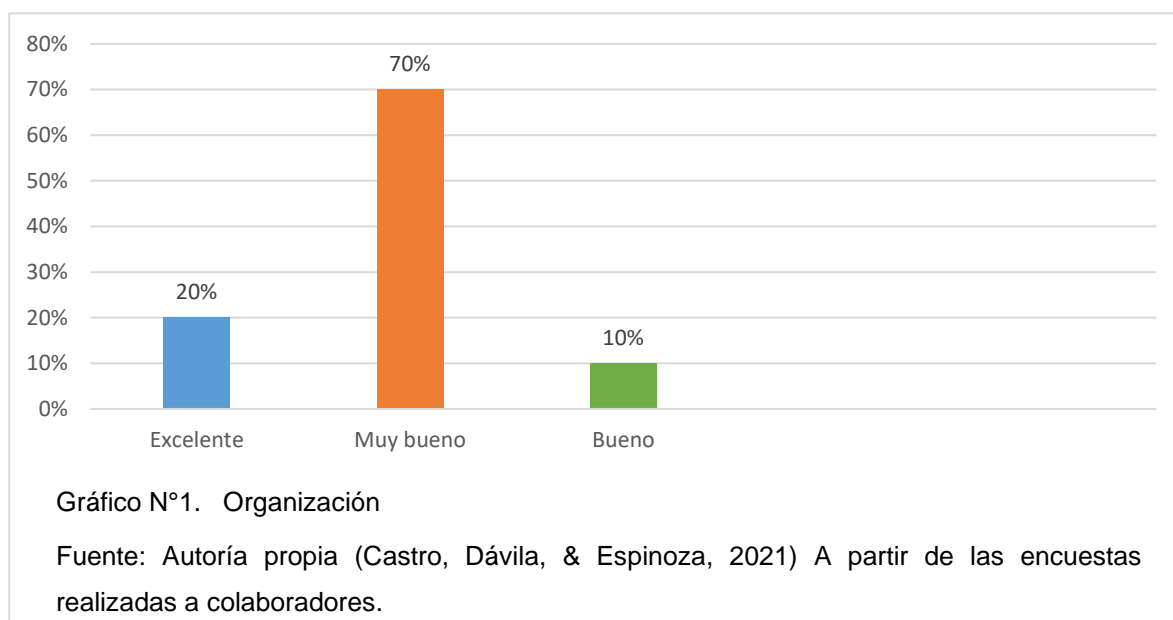
El gerente expresa que la empresa posee muchos planes uno de ellos llamado plan siembra diseñado para los próximos diez o quince años, Los tipos de planes que pudieron ser verificados mediante brochures son programa de nutrición y protección de cultivos, y programa de aplicación de productos.

Cabe señalar, que las actividades planteadas aportan beneficios, favoreciendo en gran manera a la economía, el sustento del país y de la organización. Por lo cual se señala la importancia de que la empresa refleje detalladamente cada una de las actividades planeadas a través de los diferentes medios aprovechando cada una de las herramientas comunicativas.

✓ Organización:

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo (Múnc, 2010, pág. 61)

Se entiende que la organización consiste en implementar detalladamente los procesos a ejecutar, mediante la asignación que se les debe otorgar a las personas, conociendo detalladamente los métodos que se deben ejecutar en cada una de sus funciones.



El gráfico N°. 1 muestra los resultados de la valoración de los recursos humanos y materiales, el 20% de los colaboradores lo valora como excelente, el 70% como muy bueno, el 10% bueno.

En la entrevista realizada al gerente expresa que en la sucursal se encargan de coordinar y regirse a las orientaciones de gerencia comercial y financiera ya que estas brindan información necesaria sobre cómo deben estar organizados dichos recursos.

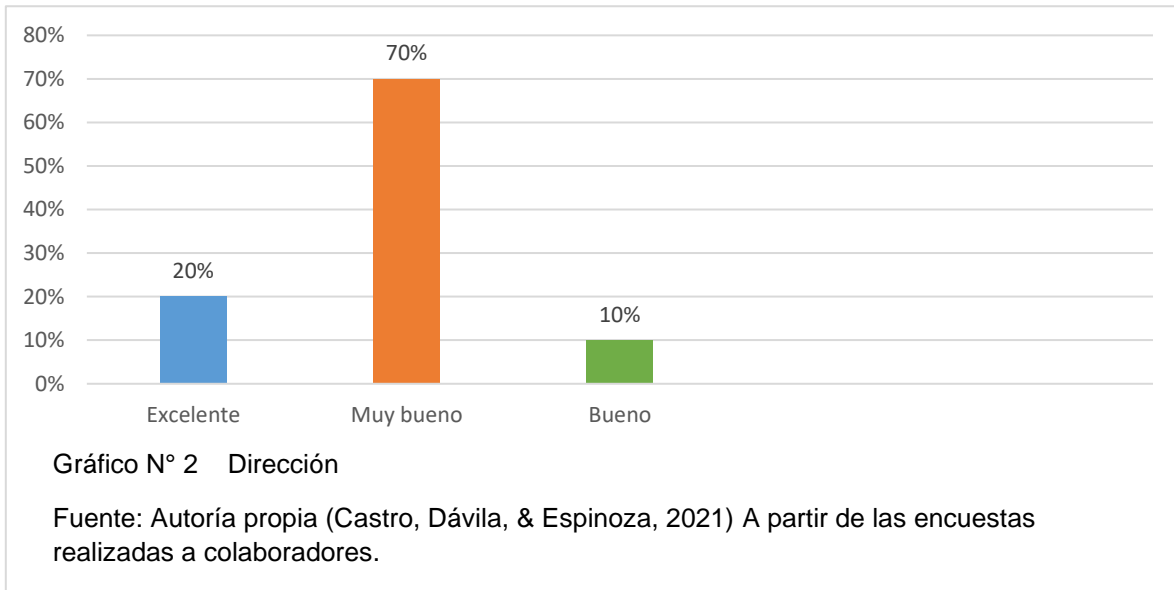
En conclusiones se comprende que los recursos se encuentran organizados mediante las orientaciones que el gerente recibe de las gerencias ya que estas transmiten información necesaria que permita coordinarlos

Es importante seguir ejecutando dichas orientaciones para el buen funcionamiento de los recursos.

✓ Dirección:

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo (Múnch, 2010, pág. 105)

En otras palabras, es la que permite que los planes puedan ser ejecutados, mediante el esfuerzo del grupo social por medio de la comunicación y motivación.



En el gráfico N° 2 se puede apreciar como los colaboradores valoran la relación de jefe subordinado, el 20% valora como excelente, el 70% señala muy buena y el 10% buena.

El gerente manifiesta una excelente relación, resaltando la existencia de buena comunicación y el enfoque humano cuyo propósito es brindar la protección a los empleados.

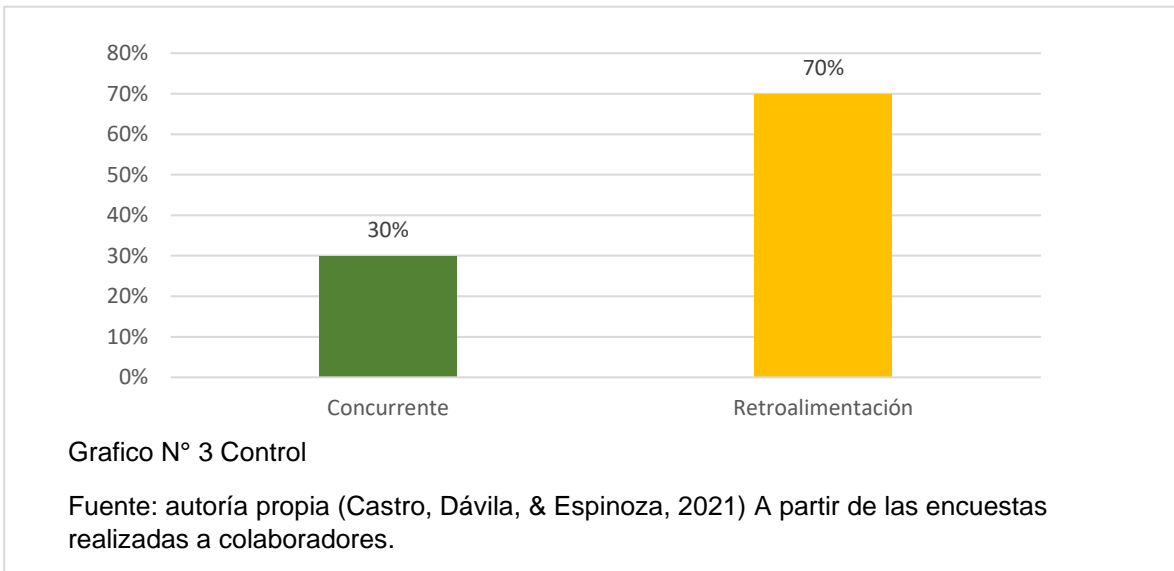
Según los resultados uno de los principales factores que permite la satisfacción en las relaciones entre los colaboradores y gerente es la comunicación y ante todo brindarles la seguridad.

Se sugiere a la empresa SAGSA DISAGRO seguir implementando la estabilidad en cuanto a la buena relación que han mantenido hasta el día de hoy.

✓ Control:

La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa (Múnc, 2010, pág. 125)

Esto quiere decir que el control es el proceso con el cual corrigen, previenen y mejoran el desempeño de las empresas.



Según el gráfico N°.3 el 30% de los colaboradores manifestó que los controles se dan de forma concurrente y el 70% expresaron que se aplican en manera de retroalimentación.

El gerente Ramiro expresa en la entrevista que todo es manejado por un sistema llamado SAP, el cual se encarga de controlar las ventas, recursos humanos, salarios, entre otros.

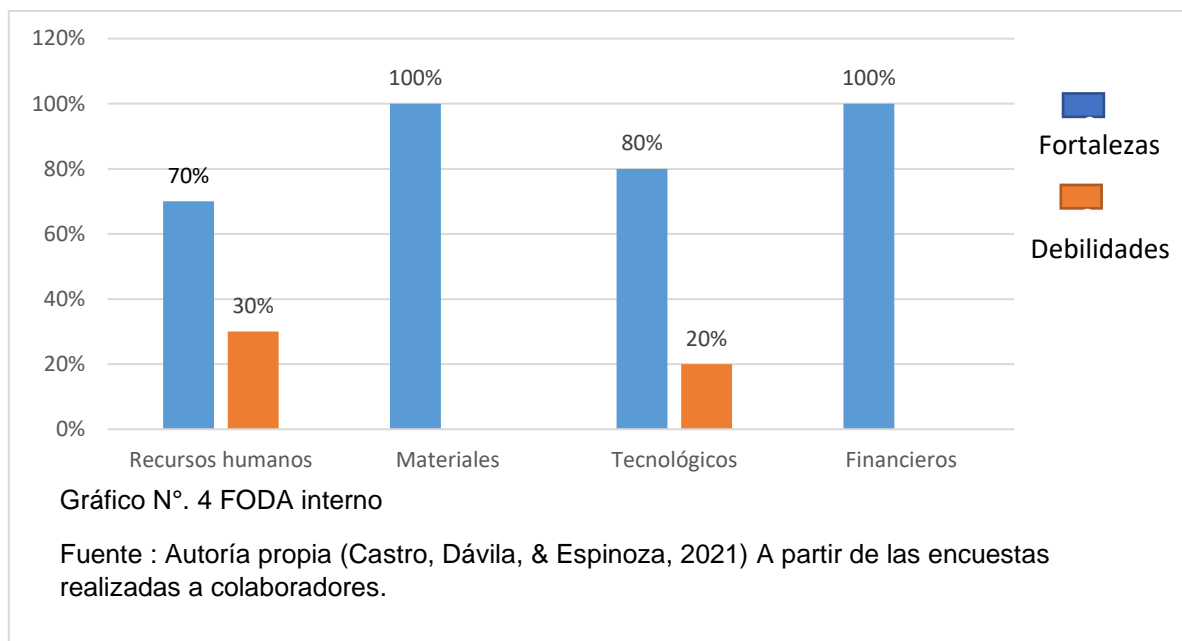
Por lo cual se comprende que existe un control tanto de manera concurrente como de retroalimentación, ambos permiten mantener un orden sincronizado en cada uno de los procedimientos con el fin de que se puedan lograr los resultados esperados.

El utilizar el sistema SAP favorece en gran manera llevar un buen control en cada uno de los recursos en la empresa, sin embargo se sugiere al gerente el conocimiento de este ya que manifestó no saber el significado de las siglas

4.1.7 Análisis FODA

El análisis FODA se utiliza en la planificación estratégica para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan de manera interna o externa las empresas, permiten que las organizaciones identifiquen las competencias (basados en sus recursos y capacidades) que las distinguen, las oportunidades con que cuentan y que puedan identificar lo que deben corregir y los peligros que le rodean. Su objetivo es la identificación de las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos organizacionales (Polanco, Santos, & Glennly, 2020, pág. 181)

Es decir que el análisis FODA se realiza mediante un estudio a los entornos, permite conocer y detectar aquellos factores que la constituyen, este brinda información necesaria e importante que favorecen de una manera aprovechable, el conocer la competencia es básico para que se desarrollen técnicas y atacar.



En el gráfico N°.4 se aprecia el porcentaje obtenido mediante los resultados de las encuestas, los colaboradores señalan como fortalezas los siguientes factores: el 70% recursos humanos, 100% recursos materiales, 80% recursos tecnológicos y el 100% recursos financieros. Mientras que los factores considerados como debilidades por los encuestados presentan un porcentaje de: 30% recursos humanos y el 20% recursos tecnológicos.

El gerente manifiesta que una de las principales fortalezas que caracterizan a la empresa son: capacitación constante, valores, políticas y normas definidas, y cuenta con productos de calidad. De igual forma destaca que la agricultura es la principal economía del país muy rica en la producción de granos básicos, café y otros cultivos lo cual viene siendo la mayor oportunidad para expandirse debido a que la empresa se encuentra ligada con la agronomía y esto permite alcanzar un mayor crecimiento. La debilidad es depender de los precios internacionales, ya que todos los productos son importados, también detalla que entre las amenazas son la limitación con la exportación de productos y retraso de materia prima.

Fortalezas	Oportunidades
Capacitaciones constantes.	La agricultura debido a que es la principal economía del país por lo cual es una oportunidad para expandirse.
Políticas, normas y reglas definidas.	
Precios competitivos	
Productos de calidad	
Debilidades	Amenazas
Precios internacionales	Retraso de materia prima
	Limitación con la exportación de productos

Por lo cual se considera que la empresa posee un sin fin de fortalezas y que la principal debilidad afecta la estabilidad de los precios.

Es conveniente buscar alternativas para evitar retrasos de materia prima.

4.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, por ejemplo, la tecnología que elijan. Viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera. (Jones, 2008, pág. 9)

Es un proceso que los gerentes implementan en la organización, se encargan de seleccionar y administrar los medios que permiten que las actividades puedan ser controladas y así lograr las metas establecidas mediante un equilibrio entre los factores y el ambiente que conforma la organización.

Las PYME deben realizar con frecuencia la evaluación en su diseño organizacional ya que es el que logra un balance entre los medios que permiten que las actividades realizadas puedan ser ejecutadas, es por ello la importancia de realizar estudios a la estructura de la empresa esto conlleva a que la efectividad, el trabajo en equipo y los resultados sean mejores.

4.2.1 Tipos de Diseño Organizacional

4.2.1.1 Enfoque clásico

Pioneros como Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol son los máximos expositores del enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales (Brume, 2019, pág. 24)

Quiere decir que el enfoque clásico consiste en que las organizaciones se rigen por una estructura jerárquica en donde los integrantes que la conforman se dirijan por un conjunto de reglas que permiten incrementar la eficacia, este enfoque se centra en la estructura y en el proceso productivo a ejecutar a fin de lograr la productividad en las tareas a ejecutar.

El 100% de los colaboradores reflejan por medio de los resultados de las encuestas que la empresa establece normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo (ver anexo N. 12)

Mientras que por medio de la entrevista el gerente manifiesta que uno de los principales elementos para lograr la eficiencia y la eficacia son los recursos humanos, entre las políticas y normas que fueron evidenciadas por las investigadoras son las siguientes: 1. cumplimientos de las leyes: los colaboradores deben cumplir con la legislación aplicable y deberán respetar en todos los casos el cumplimiento de las leyes a las cuales se encuentran sujetas, 2. Gestión transparente: la información suministrada debe ser precisa y las decisiones deben ser transparentes, 3. Liderazgo, principios y valores: el liderazgo de la empresa debe de ejemplificar un ambiente de justicia y equidad, comunicación eficiente, ambiente participativo, crítica constructiva entre otros.

Mediante los resultados se comprende que la eficiencia y la eficacia son una de las principales metas a alcanzar en los puestos de trabajos ya que los empleados manifiestan la existencia de normas, reglas y políticas las cuales permiten guiarlos de la manera adecuada.

Es importante seguir orientado a los colaboradores a que sigan cumpliendo con las normas establecidas en los puestos de trabajos para seguir logrando la eficiencia y la eficacia en las diferentes actividades a realizar.

4.2.1.2 Enfoque tecnológico

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios Clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito (Brume, 2019, pág. 24)

Quiere decir que el enfoque tecnológico permite que las empresas puedan producir aquellos productos de forma más sencilla, sin embargo la dificultad que se puede encontrar es en la estructura de la empresa debido a que ocurren cambios en la funciones a desempeñar y en los colaboradores.

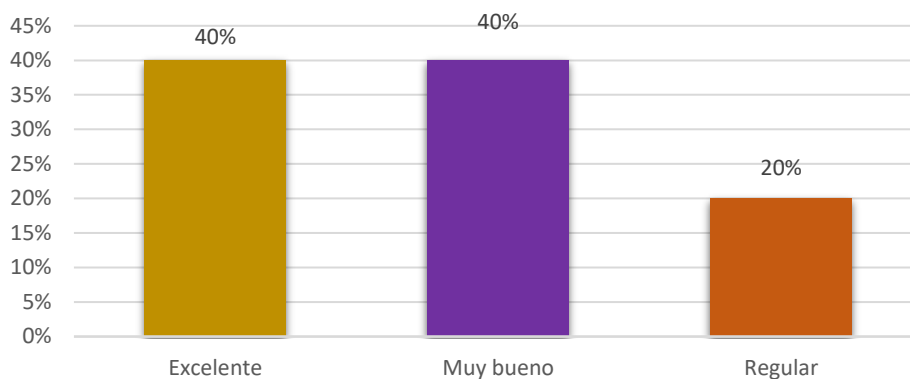


Gráfico N°. 5 Enfoque Tecnológico

Fuente: Autoría propia (Castro, Dávila, & Espinoza, 2021) A partir de las encuestas realizadas a colaboradores.

El gráfico N. 5 revela que los colaboradores valoran los diferentes tipos de tecnología que la empresa aplica de la siguiente manera el 40% manifiesta que muy bueno, 40% excelente y 20% regular.

Según expresa el gerente que en la empresa se aplica tecnología de punta en lo que es materia prima, productos de protección, cultivos y fertilizantes; con el propósito de que estos puedan ser más eficientes ya que a algunos se les aplica metabolitos de alga marina, estos son microorganismos que van impregnado dentro del fertilizante que permiten mejorar la condición de la materia orgánica y así perfeccionar los nutrientes. La materia prima se elabora dependiendo del tipo de suelo.

Se pudo observar mediante brochures tres tipos de tecnologías como son: NITRO XTEND que consiste en la alta tecnología que aumenta el aprovechamiento del nitrógeno ya que disminuye las pérdidas por volatilización, ELEMENTUM permite que cada gránulo de FertiCAFÉ esté recubierto con micronutrientes, los cuales se distribuyen uniformemente en todo el suelo, siendo éstas la forma más efectiva de proveer nutrientes más cerca de las raíces. BIOSMART TECH este es un potenciador de nutrientes y estimulador biológico esta promueve la actividad microbiana benéfica que es nativa del suelo (Anexo N° 20)

De acuerdo a los resultados se demuestra que la tecnología es aplicada en los productos con el fin de que estos puedan ser preparados para poder ser utilizados en los diferentes tipos de suelo y que estos puedan cumplir al máximo su propósito y mostrar su mayor capacidad.

Es importante para la empresa el seguir implementando los diferentes tipos de tecnologías a cada producto y así seguir ofreciendo al mercado una alta calidad en nutrientes.

4.2.1.3 Enfoque ambiental

Este enfoque surge a inicios de la década de los años sesenta, en el siglo pasado. Se sustenta en un conjunto de ideas respecto del hombre, de la

organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales el Desarrollo Organizacional, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático (Brume, 2019, pág. 25)

Es decir que se enfoca en el comportamiento de los individuos y en las funciones que ellos ejecutan, todo esto permite lograr el ambiente interno en la empresa mediante la información que los empleados reciben con la intención de que exista un desarrollo en los individuos y en la organización.

Los individuos y las funciones que se ejercen dentro de las áreas de las PYME permiten lograr el ambiente en las organizaciones. Las empresas deben proporcionar información adecuada orientando a los empleados hacia los objetivos que se deben lograr esto se alcance mediante la comunicación y el trabajo en equipo que todo ambiente debe poseer.

4.2.1.4 Reducción de tamaño

En la última década, los gerentes han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las acciones para adaptar a la organización a los cambios bruscos del entorno. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general con el nombre de reestructuración, muchas veces basadas en la disminución de la estructura organizacional. Surgiendo el Downsizing, que es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones (Brume, 2019, pág. 25)

Quiere decir que se centra en los cambios que presentan en la estructura, con el propósito de mejorar las funciones de la empresa, esto se da por medio de la reducción del personal y que esta logre adaptarse a las situaciones complejas que se presentan.

El 100% de los trabajadores manifiestan que la empresa no se vio obligada a reducir al personal de trabajo (ver Anexo N. 13)

El gerente corrobora que en el año 2018 hubo una contracción, es decir una nueva división, sin embargo no se dio un cierre total para la empresa, también expresa que en estos últimos años no han ocurrido despidos por el contrario se han dado nuevas contrataciones en la parte administrativa y que la empresa no acude a realizar despidos.

En la empresa SAGSA DISAGRO se establecen estrategias con el fin de buscar alternativas para evitar despidos y solucionar los problemas que se presenten de la mejor manera posible.

Es importante para la empresa el seguir implementando estrategias a fin de mantener la estabilidad que hasta el día de hoy se da.

4.2.2 Parámetros de Diseño según su finalidad

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

- Posiciones individuales

Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona. Existe una posición para cada persona en la organización. Ejemplo: en un grupo integrado por un jefe, dos supervisores y cinco operarios de mantenimiento existen tres puestos y ocho posiciones (Tórrez & Jaramillo, 2014, pág. 12)

Es decir que posiciones individuales son las tareas y responsabilidades que se le asignan a cada individuo para que la pueda ejercer eficientemente.

Son las funciones y responsabilidades que los individuos realizan en sus puestos, son delegadas por los líderes o jefes de las PYME.

- Diseño de puestos

Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos del trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objetivos de satisfacer los requisitos

tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puesto es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2007, pág. 204)

Según el concepto anterior, los diseño de puestos es la descripción clara de los métodos que se deben ejecutar en las funciones, permite conocer las actividades que se plantean para poder alcanzar los resultados esperados, además de ello describe las relaciones de los puestos y el perfil que debe poseer quien ocupa el cargo.

El diseño de puestos es un elemento indispensable para las PYME ya que por medio de éstos se puede alcanzar el éxito, debido a que brinda la información necesaria de las tareas, funciones y orienta al empleado a que ejecute su función de la forma en que la empresa lo plantea.

- Cargos

Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2001, pág. 292)

De acuerdo al concepto el diseño de cargo es el que contiene el conjunto de funciones que se ejercen en los puestos y se definen de acuerdo a la posición que se estructuran en el organigrama.

Los organigramas reflejan los cargos que poseen las PYME, en ellos se ejercen funciones desempeñadas por los trabajadores, estos constituyen un sin fin de tareas y cada uno de ellos poseen un lugar esencial.

4.2.2.1.1 Especialización de tareas

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones. La primera es "amplitud" o "alcance" cuántas tareas diferentes están contenidas en cada una y cómo es de ancha o angosta cada una de estas tareas (Mintzberg, 1991, pág. 26)

De acuerdo al concepto se comprende que existen variedad de tareas complejas y de diferente rango, pero por más difíciles o alargadas que aparenten deben ser alcanzables para quien las ejecuta, el personal debe ser capaz de realizarlas.

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas el 100% de los colaboradores señalaron realizar una tarea específica dentro de los procesos de la empresa. (Ver anexo N. 14).

El gerente expresó en la entrevista que se aplica el parámetro de especialización de tareas lo que quiere decir que cada individuo se encarga de realizar una específica, también expresa que cuentan con un manual de funciones. Sin embargo este no pudo ser observado.

Los resultados determinan que el funcionamiento de los procesos claves se da mediante la participación de los colaboradores por medio del cumplimiento de las funciones a realizar en los puestos de trabajo y de esta forma alcanzar excelentes resultados.

Es importante que los colaboradores sigan cumpliendo de manera eficiente con las funciones a desempeñar.

4.2.2.1.2 Vertical

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical

como, referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa (Daft L, 2011, pág. 94)

Se entiende la importancia de la existencia de los vínculos de información en la organización, ya que es el que permite lograr la comunicación, coordinación y el control de las actividades que se ejecutan en los niveles altos y bajos, cada actividad que se realiza en los niveles bajos deben ejecutarse con el propósito de cumplir las metas que son propuestas y los gerentes deben informarse sobre las actividades y logros que se realizan en los niveles bajos.

En los resultados de la encuestas el 100% de los colaboradores manifiestan conocer los niveles jerárquicos de la estructura organizativa. (Ver anexo N. 15)

El gerente manifiesta que existe un organigrama a nivel de todas las sucursales, estructurado en cuanto a delegación de autoridad y responsabilidades de la siguiente manera: el ingeniero Ramiro Sánchez gerente general de la sucursal de Matagalpa le comunica a la gerencia comercial y financiera las diferentes propuestas establecidas en la empresa luego estas son transmitidas a gerencia general para poder ser autorizadas.

De acuerdo a los resultados se comprende que los vínculos de información se dan mediante la transmisión de las actividades que se pretenden llevar a cabo en la empresa las cuales son a gerencia comercial y financiera y pasan a ser autorizadas por gerencia general

Es importante para SAGSA DISAGRO seguir transmitiendo las propuestas que son formuladas en la empresa ya que esto ha permitido mantener un control adecuado.

4.2.2.1.3 Horizontal

La comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetos organizacionales. El vínculo horizontal se refiere a la

comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales (Daft L, 2011, pág. 95)

Se entiende que la especialización horizontal supera los obstáculos entre los departamentos ya que su enfoque está en los procesos de trabajos y no en los niveles jerárquicos, su intención es lograr la coordinación entre los empleados de tal forma permitir que trabajen juntos y alcanzar la unión en los esfuerzos y objetivos de la organización.

A través de la encuesta aplicada a trabajadores el 100% afirman que la estructura organizativa contiene diferentes especialidades (Ver anexo N. 16)

De la misma manera el gerente Ramiro Sánchez manifiesta que la jerarquía se encuentra estructurada en cuanto a especialidades de la siguiente manera en la parte superior gerencia general, la gerencia comercial es el que coordina la gerencia sucursal y le gerencia financiera es la que ve la parte de crédito, contabilidad y tesorería. Las sucursales se coordinan con la gerencial comercial y financiera y quienes aprueban cada función a desempeñar es la gerencia general.

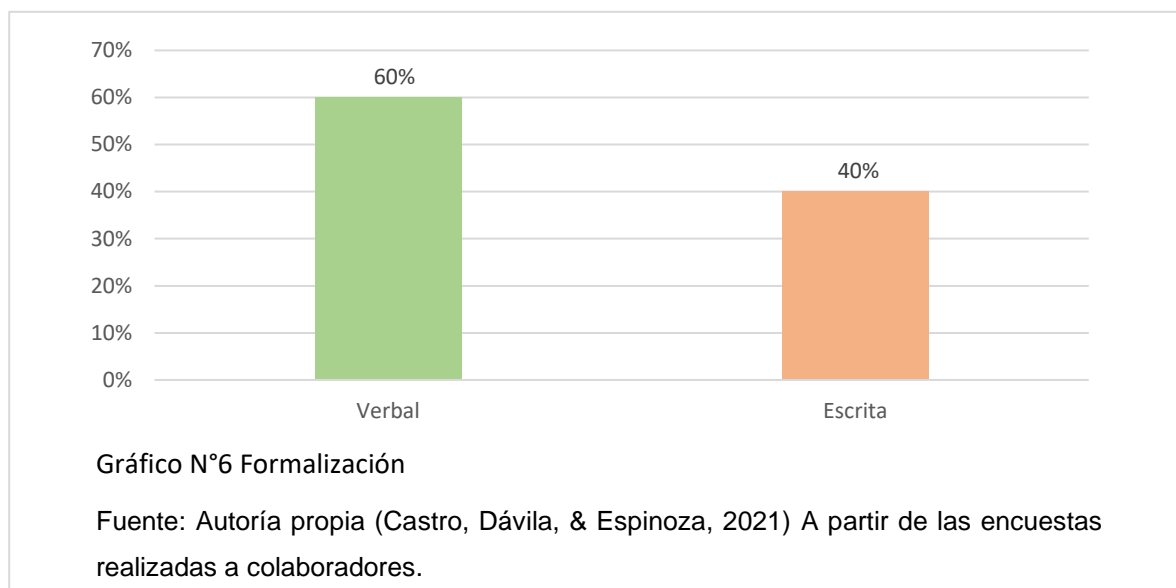
Se ha llegado al resultado que la sucursal SAGSA DISAGRO depende de autoridades superiores para poder ejercer sus funciones ya que estas tienen que ser autorizadas.

Se sugiere que sigan trabajando de la forma como lo han venido haciendo ya que esto ha permitido alcanzar buenos resultado

4.2.2.1.4 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 & Losada Campos, 2015, págs. 88-89).

Según el concepto la formalización es fundamental en una empresa debido a que permite una excelente organización mediante el cumplimiento de las reglas y procedimiento el cual mejora el comportamiento en la conducta de los individuos para lograr el éxito en la realización de tareas.



En el gráfico N. 6 se puede observar que el 60% de colaboradores señalan que las funciones y procedimientos se dan de forma verbal, el 40% de forma escrita.

El gerente manifiesta que las funciones y procedimientos son estructuradas mediante un mecanismo de control y que los puestos claves son desempeñados por los colaboradores mediante un reglamento estipulado.

En la empresa se establece un reglamento con el propósito de que los colaboradores ejerzan sus funciones de manera organizada y disciplinada.

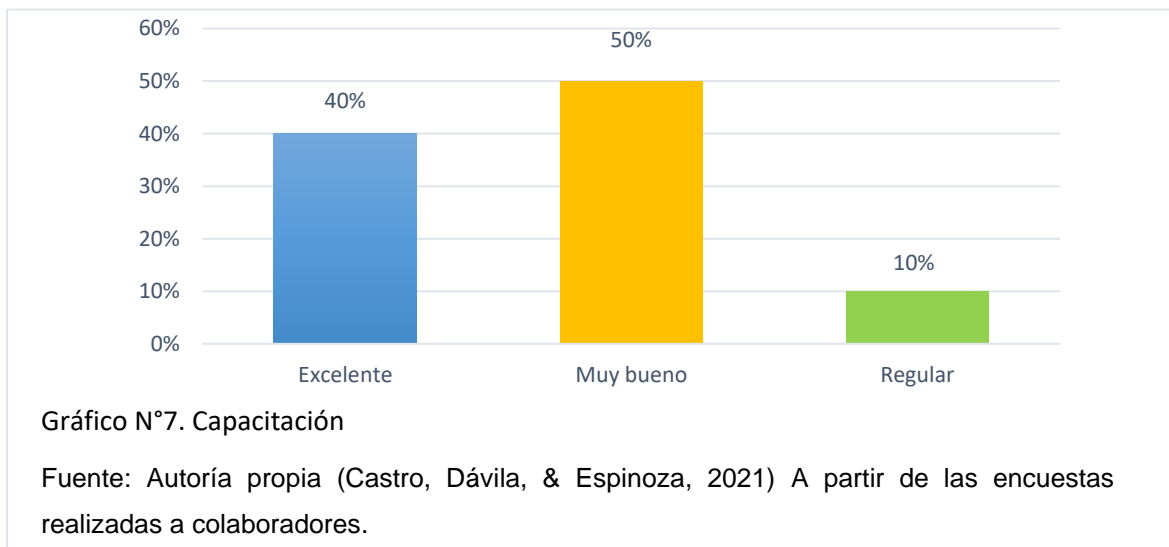
Es importante que cada colaborador siga implementando sus funciones mediante el reglamento que la empresa posee, esto le ha permitido a la sucursal obtener excelentes resultados.

4.2.2.1.5 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.

- Capacitación

Cuando un conjunto de conocimientos y un grupo de destrezas de trabajo, están altamente racionalizados la organización, los factores en tareas simples y fáciles de aprender, es decir no especializadas y luego confía en la formalización de comportamiento para lograr coordinación (Mintzberg, 1991, pág. 36)

Son aquellos conocimientos que deben ser transmitidos con el fin de que este alcance la capacidad, rendimiento y que la información sea fácil de transmitir.



El gráfico N. 7 manifiesta que los colaboradores valoran los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas de la siguiente forma el 40% señala que excelente, el 50% muy buena y el 10% manifiesta que son valorados de forma regular.

En la entrevista el ingeniero Ramiro Sánchez da conocer que las capacitaciones son estandarizadas con estudios minuciosos debido a que en la empresa se realizan actividades con granos básicos y para ejecutarlas se implementa una fórmula especial que se aplica en la elaboración de los productos, dicha fórmula se da a conocer mediante una serie de programas los cuales son impartidos mediante capacitaciones

Según resultados obtenidos una de las mayores ventajas que la empresa posee es la capacitación debido a que las actividades que se realizan en los diferentes cultivos son llevadas a cabo por programas en donde cada uno de ellos posee una fórmula.

Se recomienda a la organización seguir implementando dichos programas y de esta forma seguir brindando la capacitación a los empleados para que estos sigan adquiriendo el conocimiento necesario y así elaborar los productos de manera eficiente.

- Doctrinamiento

Doctrinamiento es el rótulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio. Las organizaciones permiten que tenga lugar algún doctrinamiento fuera de sus propias fronteras, como parte de la capacitación profesional (Mintzberg, 1991, pág. 37)

Quiere decir que a los trabajadores se les debe inculcar un conjunto de conocimiento o creencias con el fin de que compartan entre ellos ese sentimiento de creer y logren coordinarse.

El doctrinamiento en las PYME se da cuando se comparten los conocimiento y se logra un mismo sentir esto permite un sentimiento mutuo y un trabajo en conjunto

- Estandarización de destreza

La organización racional del trabajo no sólo se preocupó por el análisis del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la fatiga del operario, la división del trabajo, la especialización del operario y los planes de incentivos salariales, sino que empezó a preocuparse por la estandarización de los métodos y procesos de trabajo, la estandarización de máquinas y equipos, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes, con el fin de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y, por consiguiente, eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia (Chiavenato, 2006, pág. 55)

De acuerdo a lo antes plasmado, se puede entender que la estandarización de métodos, procesos y maquinaria permite alcanzar un mejor resultado en los procesos productivos y eliminar lo que impide el alcance de la eficiencia.

La estandarización en las PYME se da por medio de la necesidad de eliminar lo negativo con la intención de aumentar la eficiencia, esto se da por medio de manuales de procesos, métodos y maquinarias estandarizadas.

4.2.2.1.6 Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. (Múnc, 2010, pág. 62)

Se entiende que la departamentalización es la división estructural que las organizaciones poseen, permite que las funciones que se deben ejecutar en las diferentes áreas puedan ser desempeñadas.

El 100% de los colaboradores manifiesta que la empresa se encuentra organizada por productos. (Ver anexo N. 17)

El gerente expresa que la empresa SAGSA DISAGRO se encuentra estructurada bajo los departamentos de venta, área contable, crédito y el departamento de promotoría.

Los departamentos permiten que la empresa pueda desempeñar sus actividades de una manera eficiente logrando el enfoque de la empresa en proveer productos especializados de alta calidad y mejor rendimiento.

Es muy importante para las empresas que tanto los cargos como los departamentos estén muy bien definidos para que los objetivos de esta se cumplan en su totalidad, es necesario que sigan trabajando igual ya que en SAGSA DISAGRO existe una excelente departamentalización.

Por producto

Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversa línea de productos. La departamentalización se hace con un producto o grupo de productos relacionados entre sí (Múnc, 2014, pág. 59)

Quiere decir que este tipo de estructura es recomendada para las empresas que se dedican a fabricar productos, cada departamento que la constituye se basa en el procesamiento de un solo producto o a su vez muchos en donde exista la relación entre ellos.

Las PYME que se dedican a la fabricación de productos debe enfocarse en la realización de los procedimientos adecuados a ejecutar, para ello debe poseer un departamento enfocado en ellos.

Geográfica

En general se utilizan cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo el área de ventas (Múnc, 2014, pág. 59)

Se comprende que esta estructura es recomendada para el área de ventas, son las actividades que algunas empresas trasladan a otras partes fuera de la empresa o se da cuando la empresa posee un personal que ejerce extensas funciones en áreas grandes de la empresa.

Esta estructura se da en las PYME que poseen áreas grandes con procesos extensos, son las actividades que las empresas realizan dentro o fuera de la empresa en puntos estratégicos en donde la demanda sea superior con el fin de logran las mayores ventas posibles.

Por cliente

Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores y clientes, por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicios e industrial (Múnc, 2014, pág. 60)

De acuerdo al concepto esta estructura se da con el fin de que su centro sea el enfoque hacia la buena atención y servicio al cliente mediante las estrategias que se ejecutan en el proceso de las ventas.

Son los procesos que los departamentos de las PYME implementan con la idea de mantener la efectividad en el buen servicio y atención al cliente de esta forma posicionar a la organización y caracterizarla. Su enfoque principal es el buen servicio

Por procesos

Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en las organización se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera (Múnch, 2014, pág. 60)

Es decir que el uso de las herramientas aporta a la empresa resultados positivos en los recursos financieros, en la ejecución de las tareas y en el tiempo, existe un departamento enfocado a este proceso.

Es el proceso en donde la selección de las herramientas adecuadas se dentro del departamento de producción que las PYME posee, el buen manejo de estas permite reducir el tiempo de la ejecución de tareas y brindar mejores resultados y logros económicos.

Matricial

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

proyecto reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales reportan a los jefes de los departamentos (Múnch, 2014, pág. 64)

Esto quiere decir que la combinación de los departamentos con las funciones está al mando del gerente, a quien se le presentan reportes, ya que es el responsable de los resultados de las actividades en las que participan personas de otros departamentos

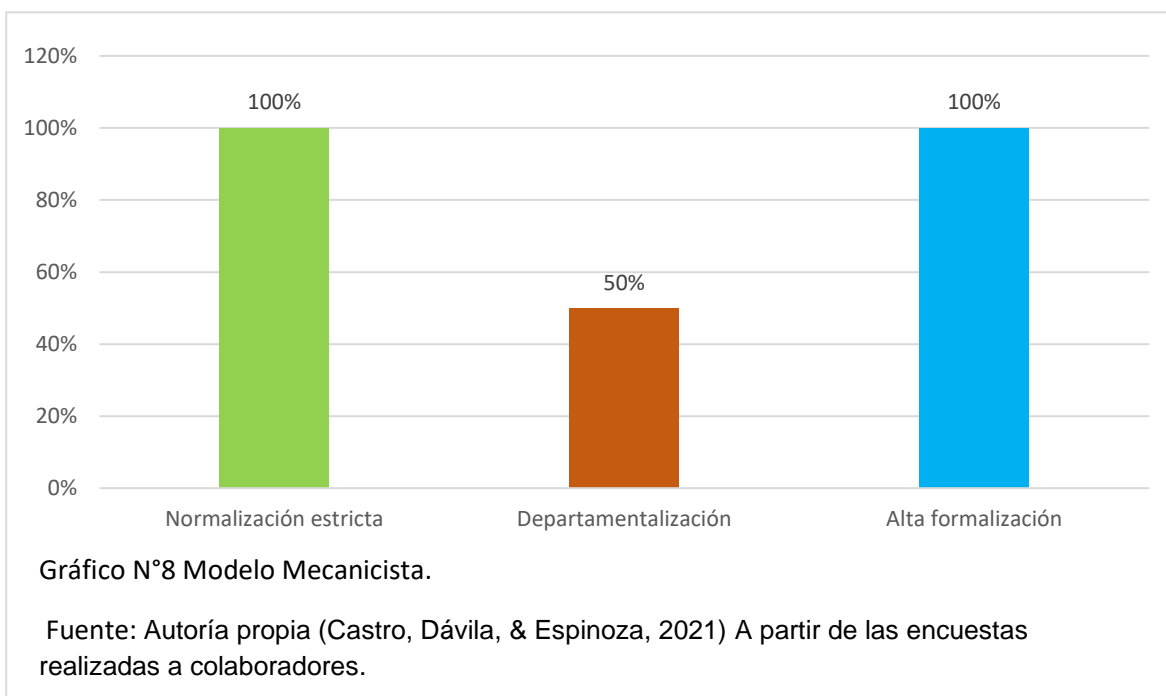
Son aquellas PYME de gran tamaño en donde existe un responsable encargado de asignar a cada participante de diferentes departamentos las labores, y supervisarlas a detalle.

4.2.2.2 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

4.2.2.2.1 Mecanicista

Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que estas características humanas se consideran como ineficiencias e inconsistencias. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas de estas características mecanicistas (Stephen P & Coulter, 2010, pág. 190)

Quiere decir que el modelo mecanicista es muy rígido en los controles, la comunicación es limitada y las opiniones no son tomadas en cuenta y las características humanas son ineficientes en especial quienes ocupan los niveles bajos.



En el gráfico N. 8 se aprecia que el 100% de los encuestados hace mención que uno de los elementos relacionados al modelo mecanicista que se aplican en la empresa es la normalización estricta de procesos y procedimientos, el 50% señala que se da una departamentalización rígida y el 100% señala que se aplica alta Formalización.

El gerente manifiesta que la empresa no se caracteriza por ser un modelo mecanicista.

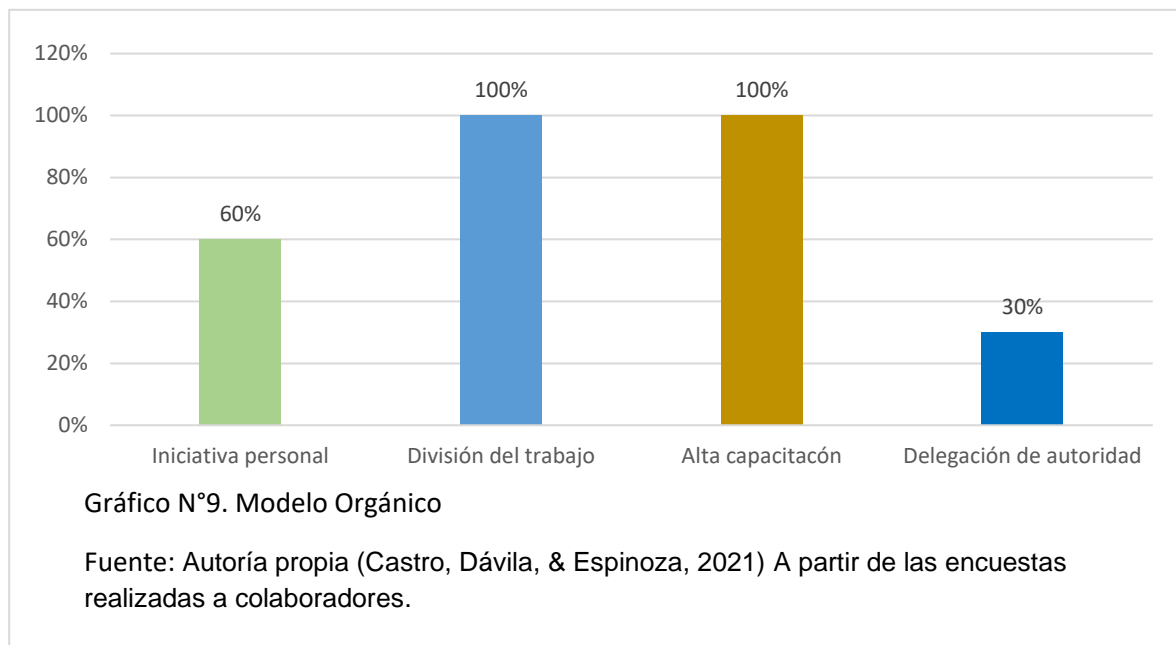
Según los resultados se comprende que en la sucursal se aplican algunos elementos pertenecientes a este modelo.

Se sugiere evaluar dichos elementos pertenecientes al modelo para comprobar si estos afectan o benefician el desempeño de los colaboradores.

4.2.2.2.2 Orgánico

El otro modelo de diseño organizacional es el de una organización orgánica, la cual es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa (Stephen P & Coulter, 2010, pág. 191)

De acuerdo al concepto se entiende que este modelo es una estructura adaptable y flexible, las cuales pueden tener trabajos especializados pero al no estar estandarizados pueden cambiar. Este modelo maneja varias actividades y requiere de poca supervisión directa.



En el gráfico N. 9 se puede observar los elementos relacionados al modelo orgánico que se aplican en la empresa, el 60% de los colaboradores señalan que se da una iniciativa personal, el 100% señala que se da una división del trabajo, el 100% resalta que se da una alta capacitación y el 30% hace mención que se da una delegación de autoridad.

El gerente manifiesta que en la empresa las aportaciones que vienen de parte de los empleados son válidas y tomadas en cuenta desde el tema de ventas hasta el tema social, por lo cual hace mención que la sucursal aplica un modelo orgánico.

Se comprende que en la empresa se aplican mayores elementos relacionados a dicho modelo.

Es importante para la empresa seguir aplicando estos elementos ya que hasta el día de hoy ha favorecido de manera positiva a la organización.

4.2.3 Tipos de Organigramas

4.2.3.1 Por su forma

Como regla general debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y representar con rectángulos las unidades (Franklin Fincowsky, 2001, pág. 129)

En los organigramas generalmente se utiliza una simbología que los caracteriza, se recomienda que los textos aparezcan de forma horizontal y que se representen las unidades con rectángulo para facilitar aún más su lectura y entendimiento.

En las PYMES es esencial que su organigrama se encuentre muy bien organizado, se utiliza por su forma cuando el texto aparece horizontalmente, cada unidad se representa con rectángulos y una de las reglas generales es que se debe utilizar un solo tipo de figura para simbolizar.

4.2.3.1.1 Organigrama clásico vertical

Se dibuja la estructura de la organización ubicando la unidad de mayor jerarquía en la parte superior de la página, y se desplazan en el dibujo de arriba hacia abajo de acuerdo a su jerarquía y ubicación dentro de cada sector el resto de las dependencias. Es la manera más común en nuestro medio de representar la estructura organizativa, y permite, de acuerdo a nuestro juicio, una interpretación

mucho más sencilla y rápida ya que representa con mejor precisión la pirámide empresarial (Zapata & Hernández, 2017, pág. 95)

Como se menciona anteriormente la estructura se desplaza de arriba hacia abajo, representa las áreas básicas que conforman a la empresa, la parte superior se encuentra encabezada por los líderes quienes dirigen, controlan y transmiten información a las demás áreas de tal forma que se logre un trabajo en conjunto, junto con el uso adecuado de las disposiciones.

El gerente expresa que se da un organigrama a nivel general conformado por todas las sucursales y estas reciben orientaciones de gerencia general encargada de coordinar todas las empresas que se encuentra en los diferentes departamentos, dicha estructura es conocido por los colaboradores; de igual forma se pudo comprender que la sucursal de Matagalpa no cuenta con un organigrama estructurado.

Es importante para SAGSA DISAGRO que el organigrama a nivel general se encuentre en un área visible y que se implemente uno a nivel de sucursal resaltando también su visibilidad ya que es esencial para la empresa dar a conocer los niveles jerárquicos que la conforman y así orientar con más facilidad a quienes accedan al lugar ya que sabrán a donde abocarse.

4.2.3.1.2 Organigrama horizontal

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontales. (Franklin Fincowsky, 2001, pág. 129)

Es decir que el organigrama horizontal es la representación gráfica que se da de izquierda a derecha, el departamento del representante de la organización se encuentra a la izquierda, seguido de las demás áreas.

Esta representación gráfica es la menos frecuente en las PYME, debido a que siempre el que dirige tiene que estar en la parte superior de los otros niveles,

en este caso el proceso se torna diferente ya que la unidad de mando se encuentra en una misma línea que las otras áreas

4.2.3.1.3 Organigrama mixto

Utilizan combinaciones horizontales y verticales, para ampliar las posibilidades de traficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. (Franklin Fincowsky, 2001, pág. 129)

Quiere decir que este organigrama está conformado por la combinación de estructuras verticales y horizontales, su proceso es más extenso y complejo.

La representación mixta se encuentra en aquellas empresas grandes, que poseen diversas cantidades de áreas, por lo general las PYME no utilizan estos estilos de organigramas debido a que son organización medianas y pequeñas.

4.2.4 Herramientas organizacionales

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

De acuerdo al concepto las herramientas organizacionales son aquellas técnicas indispensables para los procesos que se ejecutan.

Las herramientas facilitan la aplicación de técnicas en los puestos de trabajos, son importantes para las PYME ya que benefician en gran manera la ejecución en los puestos de trabajos.

4.2.4.1 Manual de organización

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización (Franklin Fincowsky, 2001, pág. 245)

Es decir que tal herramienta es indispensable para la empresa, contiene información detallada e importante que corresponde a la empresa y en ocasiones a puestos.

El gerente expresa que SAGSA DISAGRO dispone de un manual de organización siendo conocido por todos los que laboran en ella y que es el que brinda la información necesaria para que cada uno de los colaboradores cumpla con sus tareas y se identifiquen más con la empresa y su puesto de trabajo.

Se sugiere que el manual de organización siga siendo implementado y que todos los colaboradores conozcan de sus cambios o actualizaciones para que manejen detalladamente la información plasmada que este posee, de igual forma ser accesible para aquellas nuevas contrataciones.

4.2.4.2 Manual de procesos

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad (Franklin Fincowsky, 2001, pág. 245)

Es decir que el manual de procesos contiene información detallada de los procesos que se ejecutan la empresa en un puesto específico, para poder comprenderlos, muestra a detalle la forma en que se le debe dar uso a los recursos que se utilizan para elaborar las tareas y actividades, el objetivo de este manual es reducir los errores e incrementar la producción.

La empresa dispone de un manual de proceso el cual es conocido por todos los que laboran en ella, el cual se encuentra impreso y permite que la empresa funcione de la manera correcta ya que por medio de él se logra una buena administración de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Se sugiere que el manual de proceso siga siendo implementado para que todos los colaboradores sigan manejando detalladamente la información plasmada que este posee, de igual forma ser accesible para aquellas nuevas contrataciones y que cada uno de ellos tengan muy en cuenta como trabajar correctamente con los recursos que cuenta la empresa.

V. CONCLUSIONES

1. Se ha llegado a la conclusión que la empresa SAGSA DISAGRO dispone de reseña histórica, existe un organigrama a nivel general conformado por todas las sucursales, cuenta con filosofía organizacional, se caracteriza por ser una organización pequeña ya que laboran 10 colaboradores más un gerente; los procesos claves están enfocados en proveer productos de cultivos, los planes operativos son programas de nutrición y protección de cultivos y plan siembra, los recursos se encuentran organizados mediante orientaciones que se reciben de gerencia comercial y financiera, la relación entre el jefe y los subordinados es favorable, los controles se aplican de manera concurrente y de retroalimentación, en cuanto a su FODA su principal fortaleza es la capacitación pero su mayor debilidad es depender de los precios internacionales.

2. Su diseño organizacional se caracteriza por establecer elementos mecanicistas y orgánicos prevaleciendo este último debido a que se aplican mayores elementos relacionados a dicho modelo, también se establecen políticas, normas y reglas, se aplica tecnología a los productos para que sean utilizados en los diferentes tipos de suelos, no se acuden a realizar despidos, cada individuo se encarga de realizar una tarea específica, con respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad la sucursal se comunica con la Gerencia comercial y financiera y estas reciben órdenes de gerencia general, las funciones y procedimientos se dan a conocer de forma verbal y escrita, las capacitaciones se dan con frecuencia y cuenta con herramientas organizacionales.

3. El modelo más apropiado es el orgánico ya que se caracteriza por ser adaptable, flexible y permite que los colaboradores se adapten a fin de cumplir con los objetivos planteados, sin embargo aunque se implementan ambos elementos, la mayoría de ellos pertenecen al orgánico.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea, N. d. (05 de mayo de 2008). *LA GACETA*. Obtenido de LA GACETA:
<https://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=8IIWgOLruK8%3D&tabid=144&portalid=0#:~:text=4%20Definici%C3%B3n%20y%20clasificaci%C3%B3n%20de,FOMENTO%20Y%20DESARROLLO%20A%20LAS>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Brume, M. J. (2019). *Estructura organizacional* (3a ed.). Barranquilla, Colombia: Institución Universitaria Itsa.
- Castro, G. E., Dávila, G. C., & Espinoza, U. Y. (2021). Matagalpa.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Recursos Humanos* (5a ed.). Colombia, Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8a ed.). México, México: McGraw-Hill Companies.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito en las Organizaciones* (2a ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Daft L, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (10a ed.). México DF, México: Cengage Learning.
- Fiallo, R. J., & Cerezal, M. J. (2005). *¿Cómo investigar en pedagogía?* (1a ed.). Ciudad de playa, Cuba: Pueblo y Educación.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2001). *Organización de Empresas* (3a ed.). México, México: Mc Graw-Hill Companies.
- Gareth, R. J. (2008). *Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (5a ed.). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación* (1a ed.). Tlalnepantla de Baz , México: Red tercer Milenio.
- Hernández Sampierí, R., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, M. O., & Centeno, B. B. (4 de agosto de 2016). *Library*. Obtenido de Library:
<https://repositorio.unan.edu.ni/2968/1/5622.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación* (4a ed.). Canadá, Canadá: McGraw-Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Batista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2008). *Administración Teoría, Procesos, Áreas funcionales y estrategias para la competencia* (2a ed.). México, México: MC Graw. Hill, Interamericana.
- Hitt, M., & Black, S. P. (2006). *Administración* (9a ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones* (5a ed.). México, México: Pearson Prentice Hall.
- López, P., & Sandra, F. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (1a ed.). Barcelona, España: Creative Commons.
- Mallar, M. A. (2010). La gestion por procesos: un enfoque de gestion eficiente. *Vision del futuro*, 13, 21. Recuperado el 2021

- Marín Izárraga, D., & Losada Campos, Á. (2015). *Estructura Organizacional y Relaciones Inter-organizacionales*. Colombia: Estudios Gerenciales.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (2a ed.). Buenos Aires: Argentina.
- Múnch, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo* (1a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Múnch, L. (2014). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo* (2a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Pérez, A. J. (05 de marzo de 2013). *Repositorio*. Obtenido de Repositorio: <https://repositorio.unan.edu.ni/5810/1/44259.pdf>
- Pérez, J. A. (2004). *Gestión por procesos, cómo utilizar Iso 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid, España: ESIC.
- Polanco, J., Santos, P., & Glenny, A. (2020). *Teoría y Estructura organizacional* (1a ed.). República Dominicana, República Dominicana: UAPA.
- Ramirez, S. (22 de junio de 2018). *Diseño organizacional en la empresa constructora, basado en el sistema orgánico (área de proyecto)*. Obtenido de Diseño organizacional en la empresa constructora, basado en el sistema orgánico: <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/25860/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20CONSTRUCTORA%2010225.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México, México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México, México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (16 de febrero de 2018). *lifilder.com*. Obtenido de Obtenido desde Investigación aplicada, <http://delifilder.com>
- Stephen P, R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Tórrez, J. L., & Jaramillo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo, herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Trujillo, J., Tapia, X., & Noguera, D. (16 de enero de 2009). *Modelo organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua*. Obtenido de Modelo organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua: <http://ribuni.uni.edu.ni/659/6/26501.pdf>
- Valencia, C. J. (17 de enero de 2016). *Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa casa club crédito*. Obtenido de Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa casa club crédito: <https://1library.co/document/qvlg2ory-propuesta-estructura-organizacional-administrativa-empresa-casa-club-creditos.html>
- Valenzuela, J. (15 de mayo de 2013). *La evolución de l diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos*. Obtenido de La evolución de l diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos: <https://core.ac.uk/download/pdf/18416751.pdf>
- Zapata, R. G., & Hernández, A. A. (2017). *La Empresa. Diseño, Estructuras, Procedimientos y Formas Organizativas* (3a ed.). Venezuela, Venezuela: UCLA.

VII. ANEXOS

Anexo N° 1

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa	-	Filosofía organizacional	Visión	-	Observación	Investigadores	Confirmar la existencia de la visión.
			Valores	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone de valores definidos empresa?
				Sí____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted los valores de esta empresa?
				-	Observación	Investigadores	Ratificar la existencia de valores.
		-	Clasificación de las PYMES	Abierta	Entrevista	Gerente	Cuántas personas laboran para su empresa. Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos: 200 mil a 1.5 millones __ 1 a 6 millones __ Las ventas andan en un rango de: 1 a 9 millones __ 9 a 40 millones __
		Clasificación de las PYMES	De 6-30 Trabajadores____ De 31-100 Trabajadores____	Encuesta	Trabajadores	Cuántas personas laboran para esta empresa	

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa	-	-		-	Observación	Investigadores	Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa
			Descripción de procesos claves	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
				Sí____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?
				-	Observación	Investigadores	Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.
		Proceso administrativo.	Planeación	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
			Planeación	Sí____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa	-	Proceso administrativo.	Planeación	-	observación	investigadores	¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?
			Organización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la organización de los recursos materiales y humanos de la empresa?
			Dirección	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es la relación jefe subordinado?
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la relación jefe subordinado?
					Proceso administrativo.	Control	Abierta

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas				
Generalidades de la empresa				Preliminar _____	Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?				
				Concurrente _____							
		-	Análisis FODA			Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?		
						Factores	F	D	Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
						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?				
				Sí_____	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y				
No_____											

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Tipos de diseños organizacional	-	Enfoque clásico				eficacia en el desempeño de su cargo?
				-	Observación	Investigadores	Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.
			Enfoque tecnológico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?
Diseño organizacional	Tipos de diseño organizacional	-	Enfoque tecnológico	-	Observación	Investigadores	Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.
	Tipos de diseño		Reducción de tamaño	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	puestos y cargos		Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?
		Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Horizontal	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Horizontal	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades
			Formalización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
				De forma verbal____De forma escrita____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Formalización	-	Observación	Investigadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?
		Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Capacitación, adoctrinamiento, y estandarización de destrezas.	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Capacitación, adoctrinamiento, y estandarización de destrezas.	Excelente____ Muy Bueno____ Bueno____ Regular____ Mala_____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora el proceso de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
		Parámetros para el diseño de las		Abierta	Entrevista	Gerente	¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	posiciones individuales, puestos y cargos	Departamentalización	Por funciones ____ Por producto ____ Geográfico ____ Por Cliente ____ Por Procesos ____ Matricial ____	Encuesta	Trabajadores	Como se encuentra organizada la empresa la empresa.
		Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Sistema burocrático____ Normalización estricta de procesos y procedimientos____ Departamentalización rígida____ Alta formalización____ Poca participación de los empleados en la toma de decisiones____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa
			Orgánico	Abierta	entrevista	gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Sub sub-variable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Modelo de diseño organizacional		Iniciativa del personal____ División del trabajo____ Poco grado de formalidad____ Alta capacitación____ Delegación de autoridad____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa
	Tipos de organigramas	Por su forma	Clásico vertical, horizontal, mixto	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa? Clásico, horizontal, mixto
				Vertical ____ Horizontal ____ Mixto ____	Observación	Investigadores	Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa
Diseño organizacional	Herramientas organizacionales	-	Manual de organización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone esta empresa de un manual de organización?
			Manual de procesos	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone esta empresa de un manual de procesos?

ANEXO N° 2:

ENTREVISTA AL GERENTE



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

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

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

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

ANEXO N° 3:

ENCUESTA A COLABORADORES



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

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

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

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

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	F	D
RRHH		
Materiales		
Tecnológicos		
Financieros		

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

Si _____

No _____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

De forma verbal _____

De forma escrita _____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Por funciones _____

Por producto _____

Geográfico _____

Por Cliente _____

Por Procesos _____

Matricial _____

21. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Sistema burocrático _____

Normalización estricta de procesos y procedimientos _____

Departmentalización rígida _____

Alta formalización _____

Poca participación de los empleados en la toma de decisiones _____

22. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Iniciativa del personal _____

División del trabajo _____

Poco grado de formalidad _____

Alta capacitación _____

Delegación de autoridad _____

ANEXO N° 4:

GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

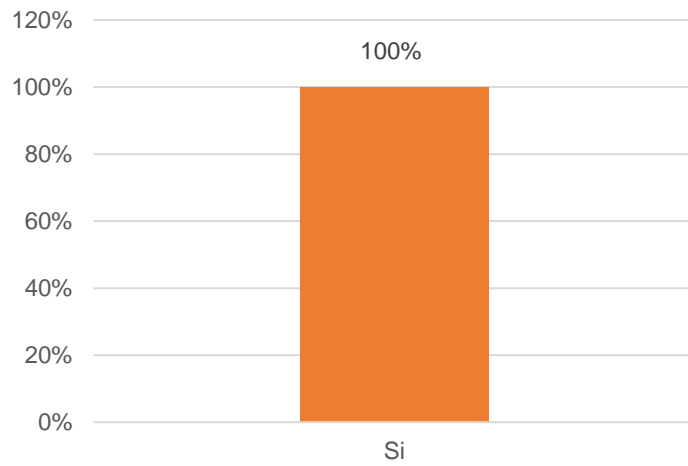
Nombre del observador (es): _____

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

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

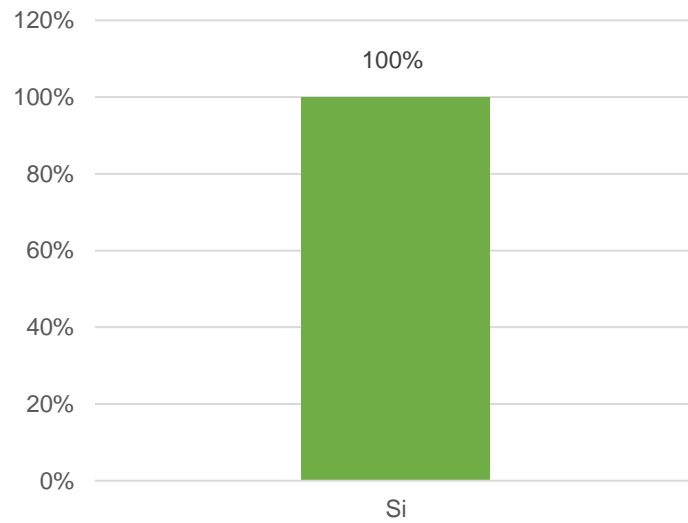
7. ¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?		
8. Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
9. Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
10. Verificar si existe un manual de funciones.		
11. ¿Cómo se dan a conocer las funciones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

Anexo N° 5. Organigrama



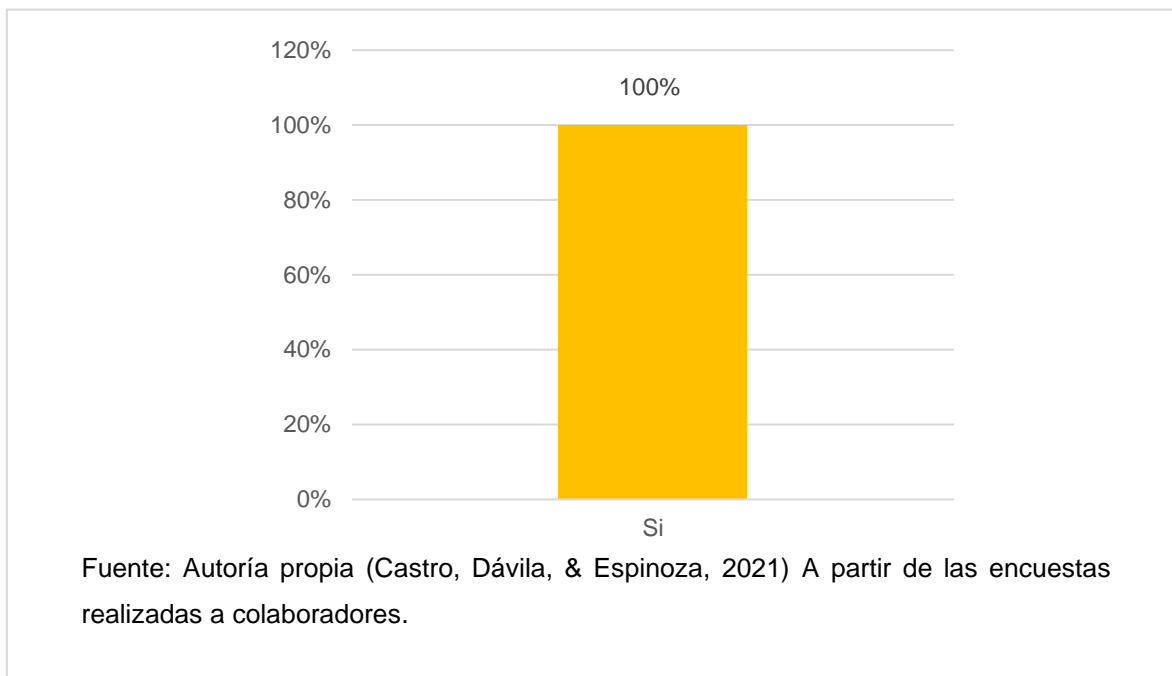
Fuente: Autoría propia (Castro, Dávila, & Espinoza, 2021) A partir de las encuestas realizadas a colaboradores.

Anexo N°6. Misión

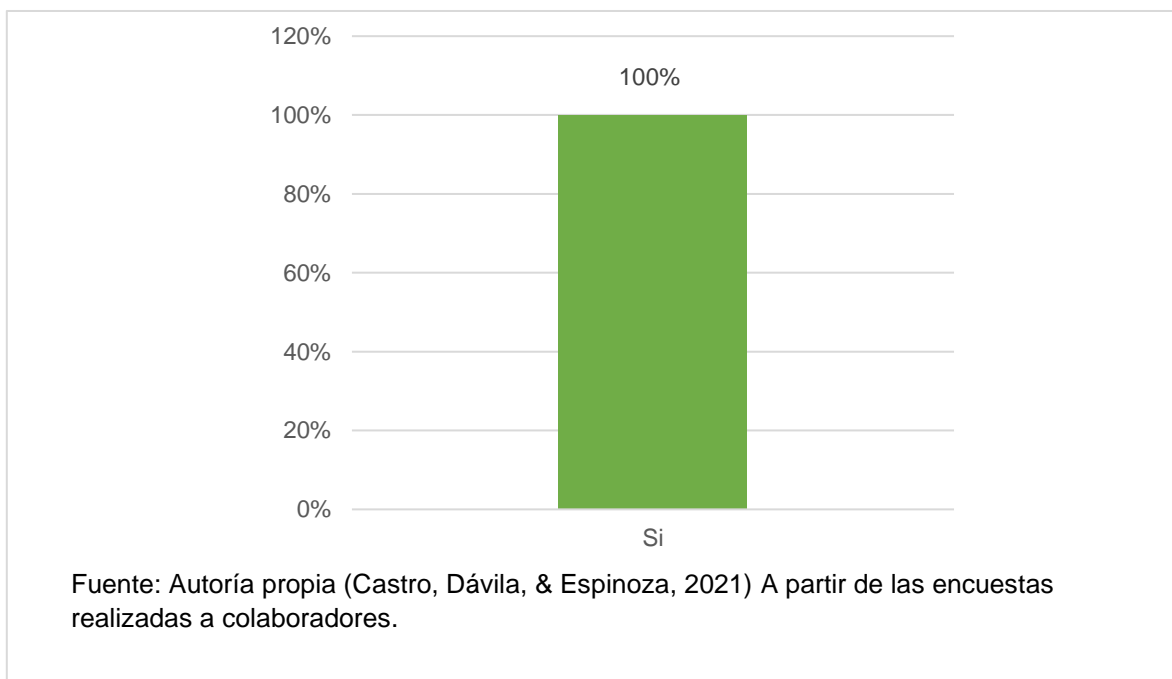


Fuente: Autoría propia (Castro, Dávila, & Espinoza, 2021) A partir de las encuestas realizadas a colaboradores.

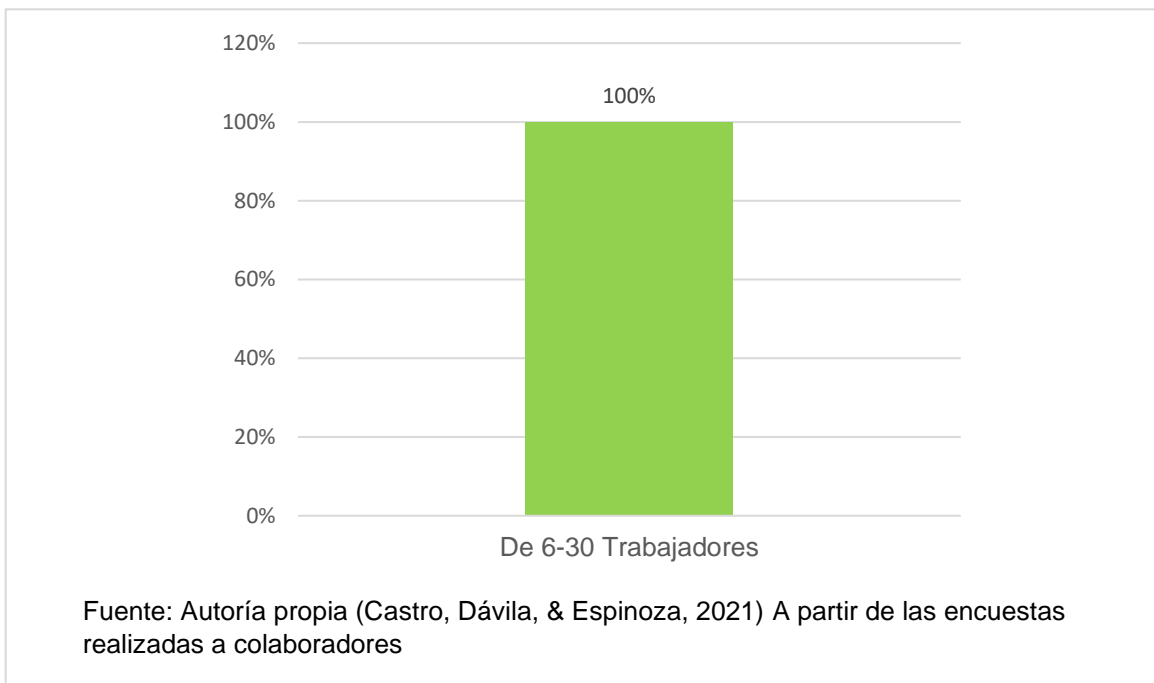
Anexo N° 7. Visión



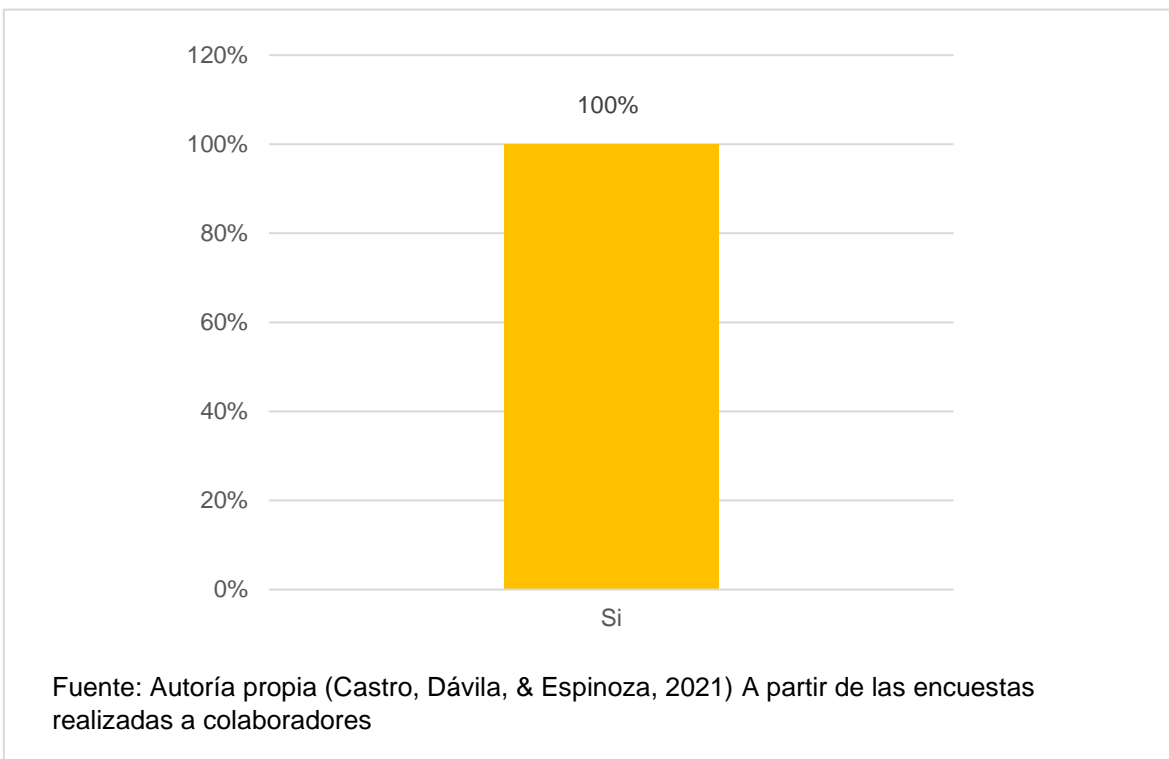
Anexo N° 8 Valores



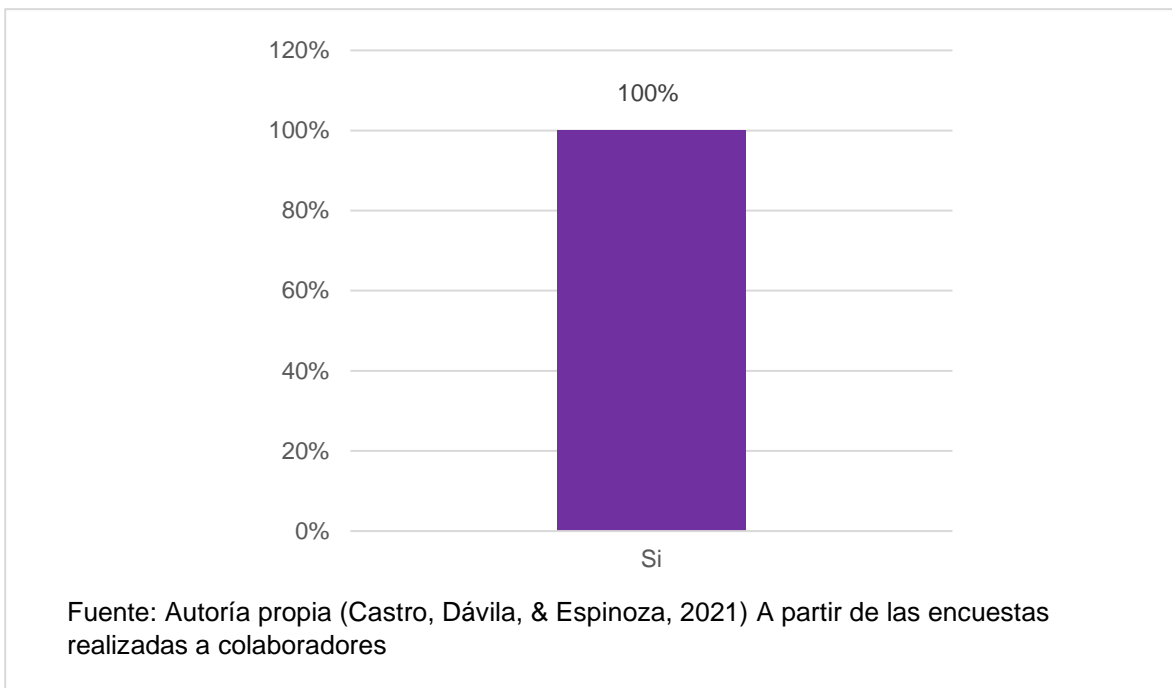
Anexo N° 9. Clasificación de la empresa



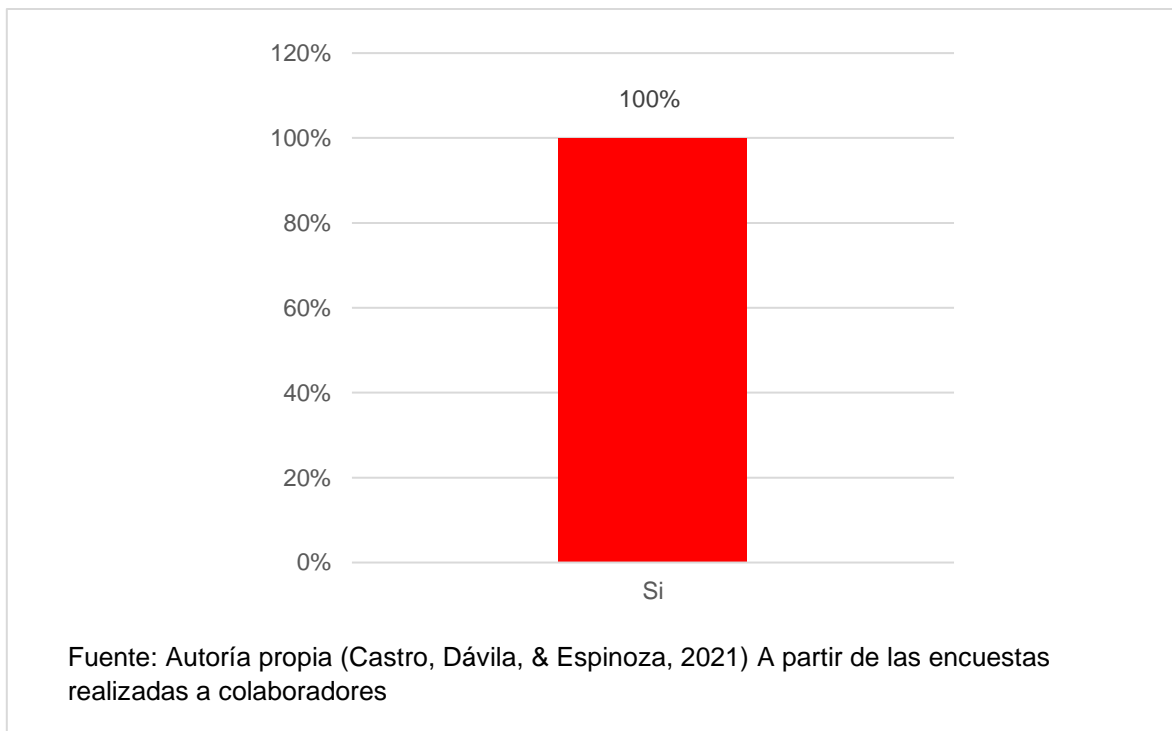
Anexo N°10. Procesos claves



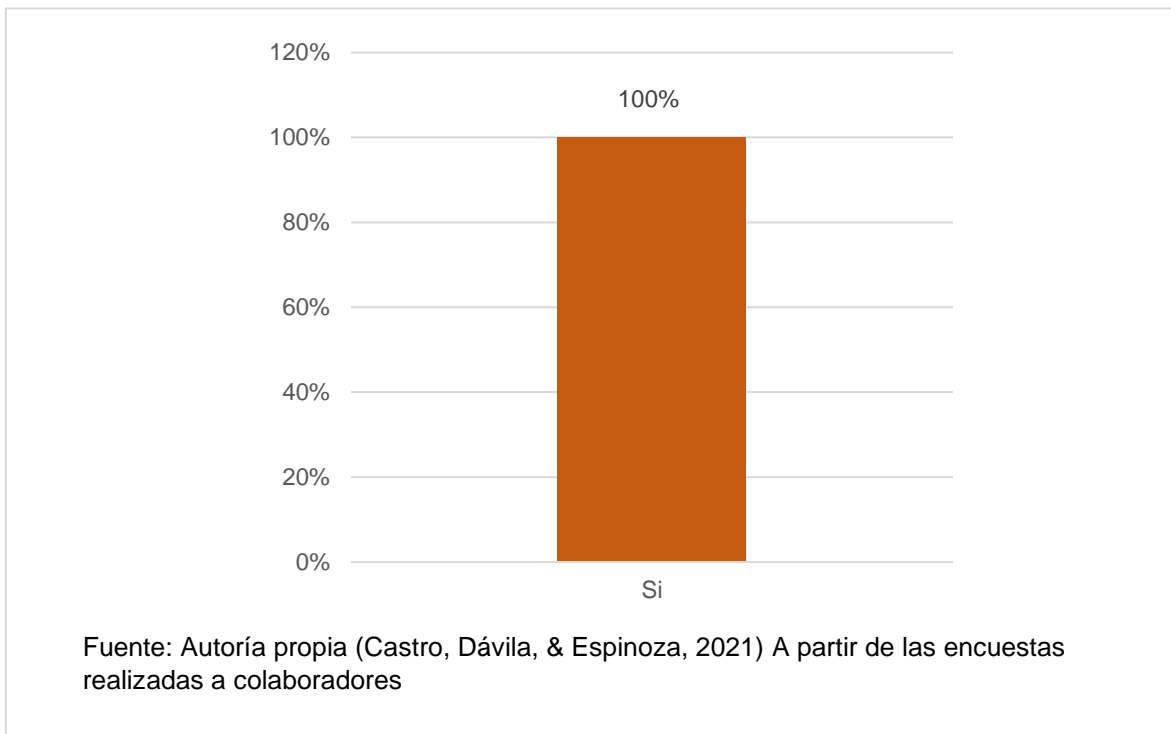
Anexo N°11. Planeación



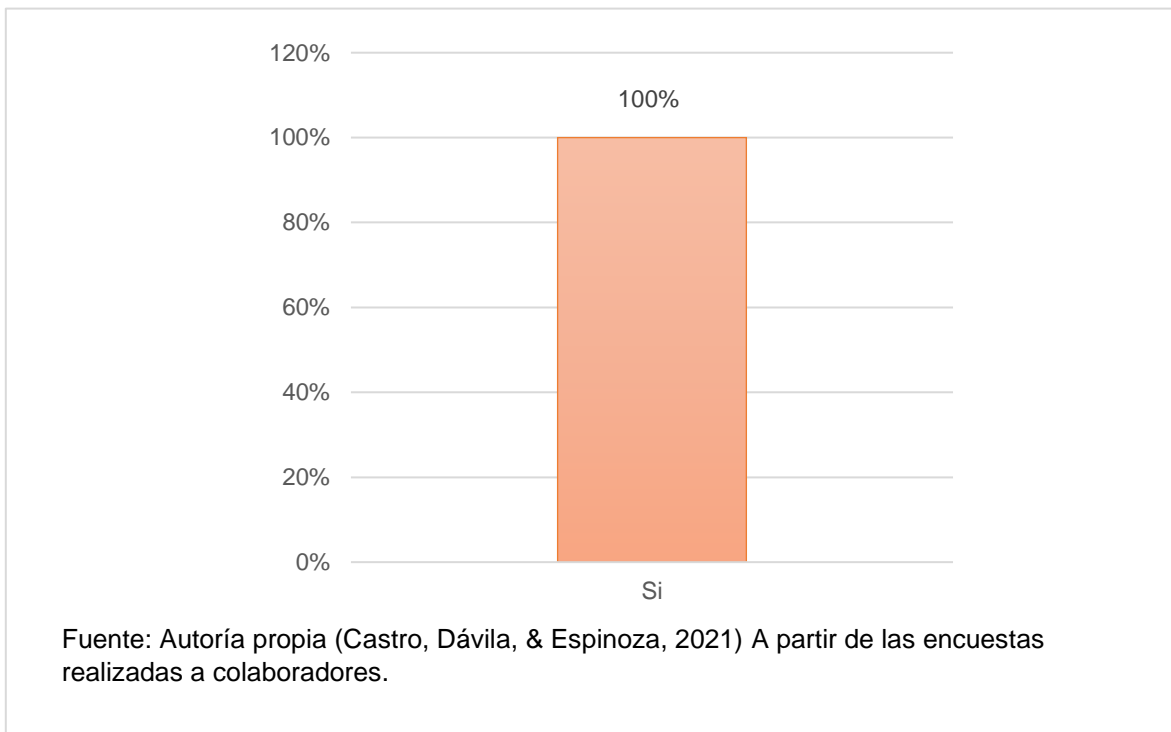
Anexo N°12. Enfoque clásico



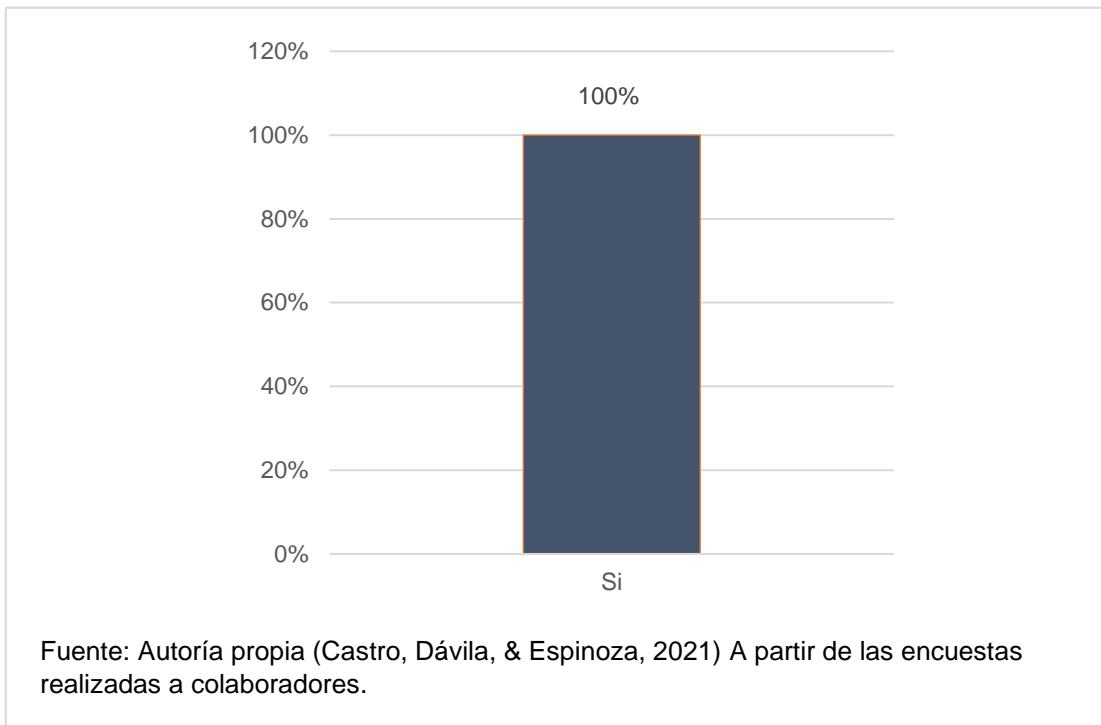
Anexo N° 13 Reducción de tamaño.



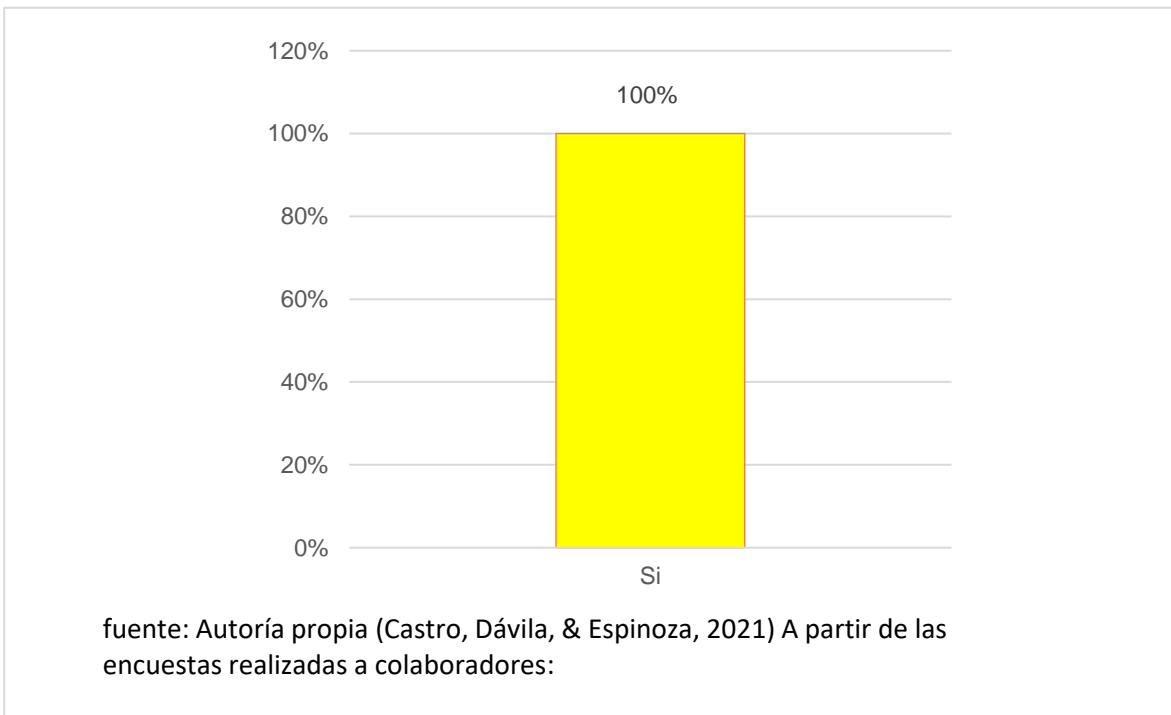
Anexo N° 14 Especialización de tarea



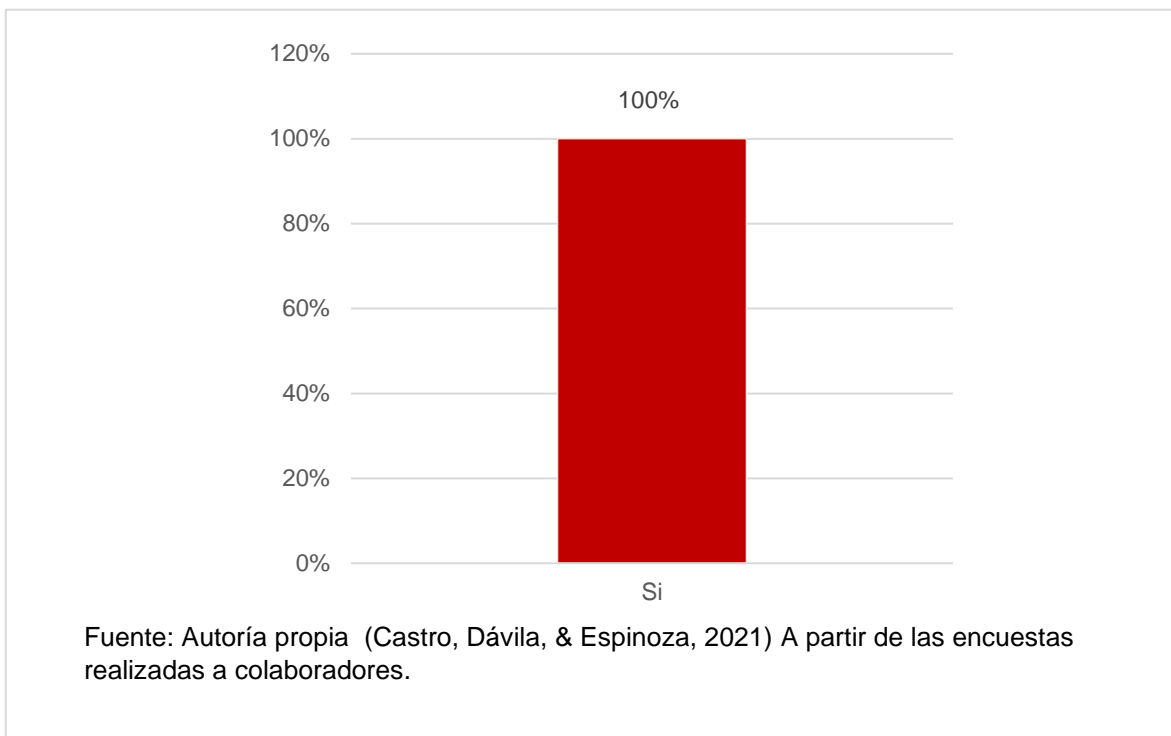
Anexo N° 15 Vertical



Anexo N° 16 Horizontal



Anexo N° 17 Departamentalización



Anexo N° 18



Imagen N° 1 Logo de la empresa

Fuente: Autoría propia (Castro, Dávila, & Espinoza, 2021) A partir de las observaciones.

Anexo N° 19



Imagen N° 2 tipos de productos

Fuente: Autoría propia (Castro, Dávila, & Espinoza, 2021) A partir de las observaciones.

Anexo N° 20



Imagen N° 3 logos de tipos de tecnologías

Fuente: Autoría propia (Castro, Dávila, & Espinoza, 2021) A partir de observación.