



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema

“Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de
Matagalpa, periodo 2021”

Sub Tema

Diseño Organizacional de la Pequeña Empresa FUNDENUSE de
la Sucursal Sébaco, período 2021.

Autores

Br. Angel Estiven Fuentes Treminio.

Br. Jeny Suheidy Ruiz Maltés.

Br. Jaqueline Mercedes Torres Torres.

Tutora

Msc: Isabel de Jesús Centeno Pineda.

Matagalpa, enero 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema

“Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa, periodo 2021”

Sub Tema

Diseño Organizacional de la Pequeña Empresa FUNDENUSE de la sucursal Sébaco, período 2021.

Autores:

Br. Angel Estiven Fuentes Treminio.

Br. Jeny Suheidy Ruiz Maltés.

Br. Jaqueline Mercedes Torres Torres.

Tutora

Msc: Isabel de Jesús Centeno Pineda.

Matagalpa, enero 2022

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN	13
III. OBJETIVOS.....	15
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	16
Concepto de Organización.	16
Importancia de la organización.	16
4.1. Generalidades de la empresa	17
4.1.1. Reseña Histórica	17
4.1.2. Estructura Organizacional.....	17
4.1.3. Filosofía organizacional.....	19
4.1.3.1. Misión	19
4.1.3.2. Visión.....	20
4.1.3.3. Valores	21
4.1.4. Clasificación de la empresa.....	22
4.1.5. Descripción de procesos clave.	23
4.1.6. Proceso Administrativo.....	24
4.1.6.1. Elementos del Proceso Administrativo.	24
4.1.7. Análisis FODA.....	30
4.2. Diseño organizacional.	31
4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional.	31
4.2.1.1. Enfoque clásico.	32
4.2.1.2. Enfoque tecnológico.	32
4.2.1.3. Enfoque ambiental.	34
4.2.1.4. Reducción de tamaño.....	34
4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.....	35
4.2.2.1. Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.	35
4.2.2.1.1. Especialización de tareas.....	36

4.2.2.1.2. Vertical.	37
4.2.2.1.3. Horizontal.	38
4.2.2.1.4. Formalización.	39
4.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.	40
4.2.2.1.6. Departamentalización.	41
4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización.	44
4.2.2.2.1. Mecanicista.	44
4.2.2.2.2. Orgánico.	46
4.2.3. Tipos de Organigramas.	47
4.2.3.1. Por su forma.	47
4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical.	48
4.2.3.1.2. Organigrama horizontal.	48
4.2.3.1.3. Organigrama mixto.	49
4.2.4. Herramientas organizacionales.	49
4.2.4.1. Manual de organización.	49
4.2.4.2. Manual de procesos.	50
V. CONCLUSIONES	52
VI. BIBLIOGRAFÍA	53
VII. ANEXOS	56

DEDICATORIA

A Dios: Porque me ha brindado la sabiduría e inteligencia divina para comprender eficazmente las diferentes disciplinas que he recibido en el transcurso de mi formación profesional, así mismo por darme las fuerzas para alcanzar cada uno de mis objetivos y ser esa luz de enseñanza para culminar mi carrera.

A mis padres y hermano: Miguel Angel Fuentes Suárez, Filerma del Carmen Treminio Manzanares y Miguel Alexander Fuentes Treminio, por ser esos ejemplos a seguir en mi vida, así mismo por haberme apoyado en el transcurso de mi vida motivándome para seguir estudiando y apoyando con recursos económicos para desarrollar mis estudios.

A los docentes de la UNAN FAREM- Matagalpa: Porque ellos me brindaron la información, educación, la orientación necesaria y útil en mi carrera. En especial a la docente Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda por permitirnos su tiempo y mucha paciencia para abordar nuestro trabajo de seminario, ya que debido a eso se logró terminar una meta más.

A mis familiares y amistades por haberme brindado su apoyo, palabras de aliento y sobre todo porque siempre me motivaron para cumplir mis objetivos.

Angel Estiven Fuentes Treminio.



DEDICATORIA

A Dios: por haberme permitido llegar hasta este momento tan especial en mi vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres: Carmelo Ruiz Leiva, Luisa Amanda Maltes por haberme apoyado en cada etapa de mi vida, por sus consejos, sus valores, por ser el mejor ejemplo a seguir, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mis familiares: porque siempre he contado con ellos, en especial a mi hermano Joelvin Ruiz Maltes por la confianza, el tiempo, así como la sabiduría y motivación que me brindo para culminar mi carrera profesional.

A los docentes de la UNAN FAREM- Matagalpa: por su tiempo, su apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional. En especial a la docente Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda por habernos guiado en el desarrollo este trabajo de seminario y llegar a la culminación del mismo.

Jeny Suheidy Ruiz Maltés.

DEDICATORIA

A Dios: Porque me brindo el entendimiento y la sabiduría para poder captar cada una de las diferentes materias impartidas por los docentes en el transcurso de estos cinco años, agradeciéndole por darme la oportunidad de culminar una de las metas propuestas, por ser el pilar fundamental que me ayuda día a día.

A mis padres: Rodolfo Antonio Torres Martínez y Damaris del Socorro Torres Balmaceda quienes me han apoyado y me han brindado sus consejos, quienes a pesar de mis tropiezos siempre han confiado en mí y me han motivado para que cumpla las metas que me he propuesto.

A mi familia: Mi hijo quien es mi fuerza y mi motivo fundamental para cumplir mis sueños y salir adelante, mi marido quien ha estado conmigo apoyándome y motivándome incondicionalmente a nunca rendirme hasta ver realizado cada una de mis metas, a mi familia en general, amigos y compañeros quienes me han brindado palabras de aliento.

A los docentes de la UNAN FAREM- Matagalpa: Porque cada uno de los diferentes docentes me brindaron la información, educación necesaria la cual fue útil para aprobar cada una de las materias impartidas y así poder adquirir el conocimiento necesario el cual me ayudara en el transcurso de mi vida. En especial a la docente Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda por brindarme su tiempo y sus conocimientos y así poder culminar una meta más en mi vida.

Jaqueline Mercedes Torres Torres.



AGRADECIMIENTO

A Dios: Primera mente a Dios sobre todas las cosas por darnos la vida, la salud, sabiduría, inteligencia, paciencia y por darnos la oportunidad de ser dedicados en nuestros estudios, dándonos las fuerzas para culminar nuestra carrera y así obtener nuestro título universitario.

A nuestros padres: Por ser nuestros ejemplos a seguir, enseñándonos a esforzarnos para alcanzar nuestros sueños, por apoyarnos económicamente y emocionalmente para poder prepararnos y ser personas de bien.

Al colectivo de docentes: Por brindarnos sus conocimientos, enseñanzas, dedicación y paciencia, logrando convertirnos en profesionales exitosos. Especialmente a nuestra excelente tutora: Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda, por ser un pilar fundamental en la culminación de nuestra carrera, ya que nos ha dedicado su tiempo, apoyo, enseñanza, orientaciones, confianza y por habernos motivados a ser cada día mejores.

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

A la financiera FUNDENUSE Sucursal Sébaco: Por habernos brindado la confianza y oportunidad de realizar nuestra investigación en sus instalaciones, así mismo por la información brindada por el gerente y colaboradores que operan en esta sucursal, la cual es de suma importancia para fortalecer nuestra investigación.

Br. Angel Estiven Fuentes Treminio.

Br. Jeny Suheidy Ruiz Maltes.

Br. Jaqueline Mercedes Torres Torres.

VALORACIÓN DEL TUTOR



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 los Bachilleres Angel Estiven Fuentes Treminio, con número de carnet 17602976, Jeny Suheidy Ruiz Maltés con número de carnet 17606716, y Jaqueline Mercedes Torres Torres, con número de carnet 17608487, con el Tema General: “Diseño Organizacional en las PYMES del Departamento de Matagalpa, durante el período 2021” Y correspondiente al Subtema: “Diseño Organizacional de la Pequeña Empresa FUNDENUSE de la Sucursal Sébaco, 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 Licenciados en Administración de Empresas.

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

MSc. Isabel de Jesús Centeno Pineda

Tutora



RESUMEN

La presente investigación se abordó el sub-tema: Diseño Organizacional de la Pequeña Empresa FUNDENUSE Sucursal Sébaco, período 2021. El propósito es analizar el Diseño Organizacional más adecuado para la pequeña empresa FUNDENUSE; de igual forma describir las generalidades de la empresa y el tipo de Diseño organizacional que más se adecua, según las necesidades y características de FUNDENUSE. Este tema es de suma importancia para las PYMES, ya que les permite darse cuenta como se ejecutan las funciones, cadenas de mando y el trabajo en equipo. La metodología que se implementó fue el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos; la investigación es descriptiva y de corte transversal, aplicando como instrumentos, encuesta, entrevista y observación directa. Entre los resultados más relevantes sobresalen que la reseña histórica y organigrama no se encuentra visible, cuenta con su filosofía y está a la vista del público, es una pequeña empresa, con procesos claves y planes de un solo uso y de uso permanente, los recursos materiales y humanos están organizados de manera física y digital, la relación jefe subordinado es excelente. Se utiliza un control de retroalimentación y cuenta con más fortalezas que debilidades, la financiera se caracteriza más por el enfoque tecnológico, se da la especialización de tareas, la jerarquía está estructurada en funciones, la formalización es por manuales previamente establecidos, se utiliza más la departamentalización por funciones y por clientes. Se caracteriza por el modelo orgánico, implementa un organigrama clásico vertical, cuenta manual de organización y de procesos, el diseño más apropiado es el modelo orgánico, ya que permite tener una estructura flexible y adaptable a los cambios de diseño organizacional que exige el mercado.

Palabras claves: Generalidades de la empresa, Diseño Organizacional

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basa en el estudio del Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021, teniendo como tema específico Diseño Organizacional de la Pequeña Empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco, periodo 2021.

A sí mismo en la problemática abordada, se analizó con profundidad cuál es el diseño organizacional más apropiado para la pequeña empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco del departamento de Matagalpa, durante el año 2021, asegure su permanencia y crecimiento económico en el mercado.

En este trabajo se investigó algunos componentes que intervienen en el diseño organizacional de la Pequeña Empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco, que son fundamentales para ejecutar de forma eficiente las actividades que ésta desarrolla.

En la actualidad el Diseño Organizacional es fundamental para asegurar la permanencia y estabilidad de las Pequeñas y Medianas empresas en el mercado, ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, permitiendo la integración de los colaboradores en las actividades desarrolladas.

El propósito de esta investigación, es identificar si la pequeña empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco, tienen establecido el diseño organizacional, de acuerdo a las actividades que ésta desarrolla, así mismo se pretende saber que componentes en el diseño organizacional debe de presentar la Pequeña empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco para mantenerse en el mercado competitivo.

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

A nivel internacional:

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

A nivel Latinoamericano:

En Ecuador, se encontró un seminario realizado por estudiantes de la Libertad Ecuador, con el Tema: “Diseño organizacional de la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena año 2013”, Su objetivo principal fue Determinar la influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante el diagnóstico interno y externo, para el desarrollo organizacional de la empresa Carol Tour S.A del cantón Salinas, provincia de Santa Elena (Yagual, 2013, pág. 106).

A nivel Centro Americano:

En Guatemala, los estudiantes de la Universidad José la Divar de la ciudad de Quetzaltenango realizaron su tesis con el Tema: “Diseño y estructura organizacional en empresa de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala”. Donde su objetivo principal es: como se aplica el diseño y estructura

organizacional en las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, el cual se determinó que ellos aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional (López Días, 2016, pág. 78).

A nivel Nacional:

Nicaragua, en la Universidad Nacional Agraria, Facultad de Desarrollo Rural, se encontró un trabajo de graduación con el tema “ Análisis de dos modelos organizacionales en los municipios de Morritos y San Miguelito del departamento de Rio San Juan, donde su objetivo principal es analizar dos modelos organizacionales en el Municipio de Morrito y San Miguelito del departamento de Rio San Juan, en el periodo 2014-2015, donde se demuestra que se destacaron debilidades en la Cooperativa de Acopio de leche entre las cuales mencionamos las siguientes: No están funcionando acorde a la ley de cooperativismo, en la organización, planificación, asistencia técnica, formulación de proyectos, por estas causas la cooperativa no está funcionando. (Escobar Howard, 2016, pág. 3)

A nivel Local:

En Managua-Nicaragua, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, se encontró una tesis con el tema “ propuesta de un diseño organizacional” para la mediana empresa Pulpería Chacón donde su objetivo principal es realizar una estructura organizacional que mejore el funcionamiento de las medianas empresas, así como la calidad de servicio que brindan los empleados para tener mayor oportunidad de crecimiento. (Pérez Aburto, 2013, pág. 34).

En los presentes antecedentes se muestra información recolectada sobre las tesis que se realizaron en diferentes países, en las cuales se da a conocer información relacionadas con el tema diseño organizacional, tal información será de mucha importancia para estudiantes que deseen indagar con temas relacionados a éste.

Por otra parte, se realiza un diseño metodológico para poder cumplir con el propósito de esta investigación, el cual se resume en lo siguiente:

Según su enfoque filosófico esta investigación va hacer de tipo cuantitativo con elementos cualitativo.

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

Este enfoque es cuantitativo, ya que recopila y procesa información numérica, recolectada de las encuestas y procesadas a través de datos estadísticos en el programa de Excel, con la intención de presentarlos en gráficos y en términos porcentuales que miden los diferentes indicadores en el análisis y discusión de resultados, generando nuevos conocimientos que contribuyan a estudiar las teorías de la variable Diseño Organizacional.

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

Dice que el enfoque cualitativo se encarga de recopilar y examinar información, con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados, así mismo desarrolla nuevas ideas que ayuden a fundamentar la interpretación de lo investigado.

En la presente investigación se utiliza el enfoque cualitativo, ya que se analiza los datos de la entrevista aplicada al gerente y guía de observación realizadas por los investigadores, los cuales sirven para complementar el análisis del enfoque cuantitativo, fortaleciendo lo investigado del Diseño Organizacional.

Según su nivel de profundidad esta investigación es de tipo descriptiva:

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

Se entiende que la palabra describir hace mención a representar o explicar cualquier acto de animales, eventos o cosas, profundizando aquellos aspectos más relevantes o trascendentes de estas figuras, considerando aquellos acontecimientos que son visibles por los demás.

Se está desarrollando el nivel descriptivo en la presente investigación, ya que se describen aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de la variable Diseño organizacional.

Según su diseño esta investigación es no experimental, ya que son 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 Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 152).

Por consiguiente, en la investigación es no experimental, se efectúan estudios sin ninguna modificación de las variables y en los que solamente se reflejan los fenómenos en su ámbito para estudiarlos.

En esta investigación, solo se analizan, aquellos aspectos más característicos del Diseño Organizacional, ya que no se realiza ninguna manipulación de la variable sujeto a estudio.

Según su extensión en el tiempo esta investigación es de corte transversal.

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 Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 154).

Esto quiere decir que la investigación transversal recopila datos en un tiempo determinado. Tiene como intención descubrir variables y estudiar su incidencia en un momento específico.

Esta investigación, es transversal debido a que se describe la variable diseño organizacional de la empresa FUNDENUSE, durante el período 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 Torres, 2010, pág. 160).

La población es un grupo de componentes a los que menciona la investigación. Asimismo, se puede determinar como una agrupación de todas las partes donde se determina la muestra.

La población de esta investigación está constituida por seis colaboradores, un gerente (tres asesores financieros, una formalizadora y una cajera, todos estos conforman la estructura de la financiera) FUNDENUSE sucursal Sébaco, siendo ésta una parte importante en la investigación, porque brinda información para alcanzar los objetivos planteados.

Muestra.

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

La muestra es la porción de la población que se elige, del que efectivamente se consigue información para el fortalecimiento de la investigación y en la que se realizaran la medición y la observación de las variables sujeto a estudio.

La muestra de la presente investigación está constituida por cinco colaboradores y para su selección se está utilizando el método por conveniencia o

no probabilístico contando con los siguientes parámetros: se está trabajando con una pequeña-financiera, de igual forma los colaboradores tienen más de 6 meses de operar en la financiera; debido a que la población de colaboradores es pequeña y se logró encuestar a todos, por lo tanto, no es necesario utilizar fórmula estadística para el cálculo de la muestra.

Para el análisis de datos se utilizarán el método científico y 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 Torres, 2010, pág. 68).

Esto quiere decir que el método científico son las etapas y normas que indican el medio para desarrollar una investigación, cuya información resulte aceptable para la entidad científica.

En la presente investigación se utiliza el método científico, ya que se ejecuta por diferentes fases lógicas comenzando por el marco teórico y culminando con el análisis y discusión de resultado, asimismo, se aplicaron instrumentos como entrevista al gerente, encuesta a colaboradores y guía de observación a la Financiera FUNDENUSE, los cuales fueron necesarios para obtener información secuenciada y confiable para los investigadores.

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 Torres, 2010, pág. 59).

Esto quiere decir que este tipo de método radica en tomar conclusiones generales para adquirir aclaraciones específicas de igual forma este método toma su inicio en el estudio de las leyes, teorías o principio de aplicación universal y de la comprobación para aplicarlos a acontecimientos específicos.

Se aplicó este método deductivo, ya que la variable Diseño Organizacional, se dividió en sub variables y en instrumentos, lo cual permite obtener conclusiones específicas de cada elemento que compone la variable sujeto a estudio.

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

Por consiguiente, este método consiste en utilizar argumentaciones de acontecimientos específicos aceptados como válidos, lo que permita llegar a conclusiones de carácter general.

Este método inductivo permite a la investigación analizar cada indicador estudiado, mediante los datos obtenidos por medio de los instrumentos, llegando a una conclusión general con respecto al diseño organizacional.

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

Esto quiere decir que este método reúne todos los elementos separados para poder analizarlos en su generalidad.

En esta investigación, se maneja información que parte del análisis y razonamiento, lo que permite estudiar con profundidad la variable diseño organizacional.

Técnicas de recolección de información.

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

Hoy en día en los estudios científicos hay inmensa diversidad de métodos o procesos para la recopilación de datos en el área de trabajo de un tema determinado. Con respecto al sistema y el tipo de estudio que se realizará, así mismo se emplearán diferentes técnicas.

En esta investigación, se utilizan instrumentos tales como la entrevista dirigida al gerente, encuesta aplicada a los colaboradores y guía de observación realizada por los investigadores para obtener información sobre el diseño organizacional con la finalidad de complementar y triangular la información recolectada, para fortalecer con bases científicas la investigación.

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

La entrevista en una forma indicada a implantar relación recta con los individuos que se estiman fundamento de averiguación. A diferencia de la encuesta, que se ajusta a un formulario, la entrevista, se puede sobrellevar en un formulario manejable, tiene como objetivo conseguir datos más natural y abierto. Además, se puede indagar más sobre los datos con mayor importancia para la investigación.

En esta investigación, se aplica la entrevista al gerente de la financiera FUNDENUSE, en la cual se le realizan preguntas abiertas y cerradas que proporcionan los datos concretos facilitando la comprensión de la variable diseño organizacional. Anexo N° 2.

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 Torres, 2010, pág. 194).

La encuesta es una de las formas de recopilación de datos más utilizadas, aun cuando cada día se disipa más veracidad por el rumbo de los individuos interrogados. La encuesta se sustenta en un formulario o agrupación de

interrogantes que se organizan con el fin de adquirir información de los colaboradores.

En esta investigación se aplicó la encuesta a los colaboradores de la Financiera FUNDENUSE Sucursal Sébaco con la finalidad de obtener información del Diseño Organizacional, la cual está estructurada con preguntas entendibles y que proporcionan los datos necesarios para fortalecer la variable Diseño organizacional. Anexo N° 3.

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

Quiere decir que éste medio brinda la oportunidad de tener información más clara y confiable, siempre que se haga de manera correcta, por lo cual se están implementando medios muy completos que ayuden a medir el comportamiento de los trabajadores en sus áreas de labor.

En esta investigación se aplicó el instrumento de observación directa, ya que se elaboró una guía de observación, para obtener información del diseño organización de la Financiera FUNDENUSE, este instrumento fue elaborado por parte de los investigadores con el objetivo de complementar y triangular la información recolectada por medio de la entrevista y encuesta. Anexo N° 4.

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

Esto quiere decir que esta técnica es un medio que permite analizar y obtener información de diferentes autores que se encuentran reflejadas en las fichas bibliográficas de los documentos, la cual es utilizada en la realización del marco teórico.

Para la creación de la investigación fue necesario recolectar información de diferentes fuentes bibliográficas como son las monografías, tesis, se hizo uso de páginas web y del portal digital de la universidad UNAN Managua, para soportar con datos científicos la estructura de esta investigación, aplicándose en la realización de antecedentes, marco teórico y diseño metodológico.

Procesamiento de la información-datos

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

Esto quiere decir que este medio consiste en recopilar información la cual se obtiene de los resultados que brinda la población en estudio, por medio del estudio de campo y tiene como propósito obtener resultados esperados para el análisis de los objetivos de la investigación.

Esta técnica es de gran importancia para la investigación, porque los datos obtenidos de la encuesta aplicada a colaboradores son procesados por el programa de Microsoft EXCEL, para obtener un análisis estadístico en forma de gráficos que contribuyan a dar respuestas confiables a los objetivos planteados.

Definición de variable.

Variable, es una cualidad, propiedad o característica de los “sujetos en estudio” que puede ser enumerado o medida y que varía de un sujeto a otro. Dicho de otra manera “factor que hace variar la situación del problema”. La variable es la base del problema, del objetivo y la hipótesis. (Rojas, 2002, pág. 42).

Esto dice que es una propiedad de los sujetos de estudio que puede ser detallado o medido y que varía de un sujeto a otro. En otras palabras, es un factor

que hace variar la situación del problema. Las variables son el pilar de los problemas.

Las variables son sujetos de la investigación y para lograr un buen estudio de ellas, se descomponen en sub variables, sub variables e indicadores y dependiendo de la situación se aplicaron diferentes escalas de medición, logrando con ellas la información necesaria, así mismo las variables de esta investigación se muestran en la operacionalización de variables que está ubicada en el anexo 1.

II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se basa en el Diseño organizacional de la Pequeña Empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco del departamento de Matagalpa, periodo 2021, ya que en los últimos años en Nicaragua las PYMES son la principal fuerza económica que contribuye al desarrollo de este país, por lo tanto, el enfoque de esta investigación está basado en el diseño organizacional de las PYMES.

Dicha investigación tiene como propósito saber si la pequeña empresa FUNDENUSE, sucursal Sébaco cuenta con el diseño organizacional apropiado de acuerdo a las funciones que se desempeñan en dicha organización, ya que esta empresa tienen como objetivo satisfacer las inquietudes de sus clientes internos y externos, por lo tanto el diseño organizacional apropiado es fundamental para integrar y desarrollar eficientemente las actividades de la organización, logrando brindar un servicio de calidad a los clientes.

Así mismo es útil esta investigación para describir la importancia de tener bien estructurada la organización, darnos cuenta como se ejecutan las funciones cuando se presenta una estructura organizacional apropiada, para saber cómo se da el trabajo en equipo y como se establecen las cadenas de mando en las diferentes áreas de la empresa en estudio.

Con esta investigación se beneficia la Pequeña empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco, ya que tendrá como resultado un mejor trabajo en equipo y que las actividades se ejecuten en tiempo y forma, logrando ayudar de manera directa a los clientes que visiten esta financiera y lo más importante es que se ejecute adecuadamente las diferentes actividades que realice la organización.

Primera mente esta investigación sirve a la empresa, ya que contará con el diseño organizacional apropiado, así mismo nos beneficia como estudiantes debido a que ponemos en práctica nuestros conocimientos, también si la empresa cuenta con el diseño organizacional apropiado se beneficia el país por que crecerá la economía y por lo tanto se beneficia la población debido a que se realizaran mejores obras sociales por los impuestos recaudados de las PYMES.

Por último, esta investigación servirá a la biblioteca porque fortalecerá sus recursos educativos y será útil como antecedente para otros investigadores que realicen estudios similares a nuestro tema en relación con el diseño organizacional de las PYMES. O bien a cualquier persona o docente que quiera documentarse más sobre el diseño organizacional.

En los resultados obtenidos de la investigación se percibe que la financiera cuenta con un diseño organizacional apropiado, involucrando a los colaboradores en el proceso administrativo, donde se caracteriza por presentar un modelo orgánico capaz de adaptarse a los diferentes cambios que exige el mercado.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el diseño organizacional de la pequeña empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco, período 2021.

Objetivos Específicos

1. Describir las generalidades de la pequeña empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco, período 2021.
2. Caracterizar el diseño organizacional de la pequeña empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco, período 2021.
3. Valorar el diseño organizacional apropiado para la pequeña empresa FUNDENUSE sucursal Sébaco, período 2021.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

Concepto de Organización.

Es un acuerdo de personas para llevar a cabo un propósito específico, a través de objetivos que la organización espera cumplir, así lo manifiesta (Robbins & Coulter, 2010, pág. 14).

Esto quiere decir que una organización es el conjunto de personas que trabajan de la mano para cumplir las metas propuestas por la empresa.

Es muy importante que todas las PYMES estén muy bien estructuradas y organizadas en cuanto a sus cargos, de esta manera cada empleado podrá tener muy bien definidas las funciones que debe realizar y poder cumplir con las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Importancia de la organización.

Las organizaciones son importantes porque reúnen recursos para alcanzar metas específicas, producir bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos, facilita la innovación y crea valor para los propietarios, clientes y empleados, así lo manifiesta (Daft, 2011, pág. 14).

Dice que las organizaciones realizan procedimientos, que generan un beneficio, así mismo permiten que los clientes obtengan los productos o servicios que necesiten en tiempo adecuado, a un precio accesible, también éstas están en continuo cambio, por último, son parte fundamental en la economía del país, generando beneficios a todas las personas que se involucren en ella.

Hoy en día las PYMES son importantes, ayudando al desarrollo económico y social del humano, así mismo en la producción y comercialización de bienes y servicios, permiten que todos los procesos se realicen de manera integral y profesional, reduciendo los costos, ineficiencia y duplicidad de trabajo, facilitan que sus involucrados realicen sus actividades en tiempo y forma.

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.” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 49).

Son los recuerdos de los acontecimientos que han impactado durante la vida de la PYME, por lo tanto, se debe de recopilar por escrito, resaltando personajes importantes y las malas experiencias para no volverlas a repetir, destacando las fortalezas que han permitido su desarrollo, permitiendo familiarizar a los colaboradores con lo que ha sido y lo que es la PYME.

Mediante la entrevista realizada al gerente, manifestó que la financiera no cuenta con una reseña histórica en físico, sin embargo éste maneja la historia de la financiera, ya que dijo que esta organización al inicio comenzó como una fundación y después paso hacer una micro financiera, teniendo más de 20 años de estar en el mercado, contando con 21 sucursales la mayoría en el norte del país, cuenta con una casa matriz en Ocotlán, también expreso que esta micro financiera dispone créditos agrícolas, de servicios, envíos de remesa, cambio de dólares entre otros, siendo regulada por CONAMY que es una entidad encargada de regular y supervisar a las instituciones de Micro finanzas, así como de autorizar su registro y funcionamiento.

Por lo antes señalado se deduce que la reseña histórica permite que los colaboradores y clientes se familiaricen con la cultura, lo que ha sido y es la organización, por lo tanto, la financiera FUNDENUSE Sébaco debe de establecer en un lugar visible la reseña histórica, creando un ambiente de confianza y seguridad al formar parte de esta organización.

4.1.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional representa la esencia de las PYMES, ya que “es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y donde se reporta dentro de la organización” (Brume González, 2019, pág. 8).

Se puede decir que la estructura organizacional como los organigramas es un método que establece un orden en las entidades por medio de la jerarquía donde se establecen las cadenas de mando, así mismo permite definir e implementar las funciones de cada puesto de trabajo, estableciendo mejor control de las actividades desarrolladas, todo esto contribuye a competir eficiente mente en el mercado porque las PYMES son dinámicas y cuando se tiene definida las funciones se logra reducir la duplicidad de trabajo, mejorando la comunicación, por otra parte permiten la especialización de los colaboradores en más de un puesto de trabajo, adoptando nuevas estrategias para mantenerse en el mercado competitivo.

A través de las encuestas aplicadas a los colaboradores el 100% afirma que conocen el organigrama de la financiera, puesto que se le muestra desde el proceso de inducción, teniendo claro quiénes son sus superiores. (Ver anexo N° 5). De la misma manera, en la entrevista aplicada al gerente, expresa que la financiera si dispone de un organigrama general de todas las financieras y que está determinado por funciones, encabezándolo la junta directiva que está conformada por los accionistas que son los gerentes de las diferentes áreas y son los que aprueban las decisiones, posterior mente se encuentran los gerentes de las sucursales, asesores entre otros.

Sin embargo, no fue posible observar el organigrama, ya que la financiera no disponía en esos momentos con la documentación donde lo tienen plasmado debido a que se encuentra en la casa matriz en Ocotil, pero el gerente diseñó como tienen estructurada la financiera.

De acuerdo con la teoría de estructura organizacional, se puede decir que la financiera si dispone de un organigrama funcional, lo que hace que sea eficiente y productiva, pero es importante que esté visible en las instalaciones para el público en general, lo que permita identificar los diferentes puestos que presenta esta organización, de igual forma para saber a quién se tiene que recurrir para realizar cualquier gestión.

4.1.3. Filosofía organizacional.

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

La filosofía de las PYMES es una serie de ideologías que caracterizan el ser de las organizaciones, contribuyendo a su desarrollo, estableciendo el compromiso en las actividades ejecutadas.

Es fundamental que las PYMES implementen su filosofía por escrito, permitiendo que los colaboradores logren una familiarización eficiente con el actuar de la empresa, generando un desarrollo organizacional satisfactorio.

4.1.3.1. Misión

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

Dice que la Misión es una estrategia fundamental que se aplica en las organizaciones porque el mercado competitivo lo ha exigido, siendo ésta la esencia de la entidad, donde se presenta por escrito la intención o lo que se realiza para mantenerse en el mercado, resaltando su principal giro o actividades que desarrolla en la actualidad por sus clientes y el propósito por el cual las desarrolla, por otra parte la misión orienta a los clientes, describiendo a que se dedica la organización.

En las encuestas aplicadas a los colaboradores, el 100% manifestaron que, si conocen la misión de la financiera y que están familiarizada con ella, trabajando cada vez más eficiente para cumplirla. (Ver anexo N° 6). De la misma manera en la entrevista realizada al gerente, expreso que la financiera si dispone de su misión, afirmando que ésta es importante, porque demuestra a que se dedica la financiera y el propósito por lo cual se trabaja, también expuso que la misión se presenta a los colaboradores desde el proceso de inducción.

Se pudo observar que la financiera si cuenta con su misión, ya que la tiene en físico en el área de atención al cliente, permitiendo que tanto el personal como

los clientes se puedan familiarizar con ella, de igual manera la presentan en la página web lo cual es una estrategia fundamental.

Por lo antes mencionado, se deduce que la financiera si cuenta con su misión lo cual es fundamental, ya que demuestra a que se dedica y el propósito por lo cual trabaja, orientando a los clientes, además está ubicada en un lugar estratégico, lo que permite que sea visible para el público en general, por lo tanto, es importante que los objetivos sean orientados a cumplir con la misión.

4.1.3.2. Visión.

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

Esto da a entender que es una confesión que ayuda a identificar los planes que se desean alcanzar en un mediano o largo plazo reflejando la imagen organizacional en un futuro, ya que señala la dirección de todos los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, lo cual crea una fuente de inspiración para lograr lo que ha establecido la PYME, tomando en cuenta las acciones que se involucran en la operatividad de la organización, por lo tanto la visión debe de ser clara, entendible y sobre todo alcanzable, para determina si se van alcanzando los propósitos establecidos.

En la encuesta aplicada a los colaboradores, el 100% respondieron que si conocen la visión de la financiera y manifestaron que se trabaja de manera eficiente para alcanzarla, es decir que todos los colaboradores se involucran para alcanzar los fines propuestos. (Ver anexo N° 7). Igualmente, el gerente en la entrevista respondió que la financiera, si cuenta con una visión y es de suma importancia porque muestra lo que se pretende alcanzar, demostrando así su principal objetivo a conseguir en un largo plazo.

Se pudo observar que la financiera, si cuenta con una visión, la cual está ubicada en el área de atención al cliente, lo que permite que los colaboradores y público en general se puedan relacionar con ella, así mismo la tienen en la página web de la financiera.

Haciendo referencia a la teoría anterior, se puede afirmar que la financiera si cuenta con una visión bien estructurada y clara de lo que se quiere conseguir, lo cual es importante, porque establece el rumbo de lo que se pretende alcanzar, sirviendo de guía para la planeación de objetivos; de igual forma la visión está ubicada en un lugar estratégico en las instalaciones de la financiera.

4.1.3.3.Valores

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

Esto dice que sirven para alcanzar la efectividad de las organizaciones, representando así lo esencial, dirigiendo el trabajo en equipo y desarrollando las actividades en el tiempo establecido, generan un liderazgo organizacional para diferenciarse en el mercado competitivo, debido a que sus colaboradores son comprometidos con las actividades que desarrollan, crear una cultura de valores en las PYMES es fundamental, ya que crea una responsabilidad social, evitando dificultades en el futuro, esto se alcanza con capacitaciones a los colaboradores con un enfoque de promoción en valores.

En la encuesta, el 100% de los colaboradores manifestaron que, si conocen los valores de la financiera, los cuales son importantes porque exponen la esencia del trabajo en equipo, así mismo crean una cultura fortalecida en comparación con las demás organizaciones. (Ver anexo N° 8). En la entrevista aplicada al gerente, manifestó que la financiera si dispone de valores y son conocidos como el código de honor, donde se muestran los compromisos que tienen los colaboradores para cumplir con la responsabilidad social y ambiental; también expreso que son esenciales porque permiten el trabajo en equipo.

Se pudo observar que la financiera, si cuenta con valores y están plasmados en un cuadro junto con la misión y visión en el área de atención al cliente, además se encuentra disponible para el público en general en la página Web de la organización.

La financiera si cuenta con sus valores bien definidos los cuales permiten que se cumpla la misión de la organización, alcanzando así una responsabilidad social y ambiental, así mismo es conveniente impartir capacitación a los colaboradores desde un enfoque de promoción en valores, lo cual va a fortalecer la cultura organizacional y a mejorar el trabajo en equipo.

4.1.4. Clasificación de la empresa.

Se clasifican como micro, pequeñas y medianas empresas las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos, según lo manifiesta (Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, Reglamento, Arto N° 3, 2008).

Tabla N° 1 Clasificación de las PYMES.

Viables	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
	Parámetros	
Número Total de Trabajadores	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: (Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, Reglamento, Arto N° 3, 2008)

Dice que la clasificación de las PYMES va a estar definida por ciertos criterios establecidos por la Ley 645, donde se tiene que tomar en cuenta el número total de trabajadores, el activo total de la entidad y las ventas totales anuales que ésta realiza, todos estos parámetros son los que se tienen que considerar para determinar si una organización es pequeña o mediana empresa, por lo tanto en la actualidad es importante ésta clasificación que hace el estado, debido a que se tiene un mejor control y desarrollo de éstos negocios.

En la encuesta el 100% de los colaboradores afirmaron que en la financiera laboran de 6 a 30 colaboradores, manifestando algunos colaboradores que la sucursal cuenta con 6 colaboradores activos. (Ver anexo N° 9). En la entrevista, el gerente expreso que la sucursal no hace ventas en sí, sin embargo, ésta generaba aproximadamente 1.5 millones de córdobas en utilidades anualmente y que la meta

es recuperar 3 millones de córdobas mensual, incluyendo préstamo más intereses, recuperando 36 millones de córdobas anual.

Se pudo observar que la sucursal cuenta con 6 colaboradores, donde cuatro son hombres y dos mujeres, presentando un gerente y tres asesores financieros (asesor financiero Terrabona, asesor financiero Ciudad Darío, asesor financiero Sébaco), una cajera y una formalizadora que supervisa a la cajera, también los guarda de seguridad y personal de limpieza son contratados por otras organizaciones, por tanto estas personas no pertenecen a esta financiera.

Con la información recopilada se puede decir, que según el estado nicaragüense en la Ley 645 arto N° 3, ubica a la financiera FUNDENUSE sucursal Sébaco, como una pequeña empresa, ya que cuenta con 6 colaboradores permanentes, de igual manera por la cantidad de bienes que posee según sus activos.

4.1.5. Descripción de procesos clave.

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

La descripción de procesos claves, determina las funciones y procedimientos de cada puesto de trabajo, logrando crear e implementar de forma organizada las diferentes actividades, permitiendo establecer un control de las acciones ejecutadas, para determinar si se están cumpliendo los planes antes establecidos.

En la encuesta aplicada a los colaboradores el 100% seleccionaron que, si participan en los procesos claves desde su puesto de trabajo, lo que permite que se alcancen efectivamente los objetivos propuestos. (Ver anexo N° 10). El gerente en la entrevista manifestó que uno de los procesos claves es la promoción de servicios que oferta la financiera, donde se tiene establecido un orden de los procesos, ya que primero se hacen solicitudes, desembolso, promociones y seguimientos, asimismo otro proceso es la gestión de cobro y los procedimientos se encuentran escrito en las políticas de crédito.

Sin embargo, no fue posible observar los procesos que menciona el gerente, ya que esa información es de orden confidencial, pero si se logró observar en el área de atención al cliente la participación de los colaboradores, igualmente en esa área se encuentra un diagrama de proceso que es visible para el público en general, donde se establecen los pasos para que los clientes realicen cualquier queja o sugerencia.

Se deduce que la financiera cuenta con procesos claves y que participan todo el personal en su ejecución, lo cual es fundamental para alcanzar la rentabilidad y competitividad en el mercado, también es importante que la financiera establezca en cada proceso clave un seguimiento del mismo para identificar las acciones erróneas y poderlas corregir a tiempo.

4.1.6. Proceso Administrativo.

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

Dice que el proceso administrativo le sirve a cualquier dirigente, porque es una estrategia que permite desarrollar con cautela una organización, con la incorporación de todas las actividades ejecutadas las cuales permiten alcanzar las metas estipuladas, utilizando la planeación, organización, dirección y control que es fundamental para tomar decisiones asertivas.

Las PYMES en Nicaragua deben de ser innovadoras, establecido por escrito las estrategias, planes y metas que piensan alcanzar en un determinado tiempo, ya que el personal administrativo debe desarrollar habilidades que permitan la toma de decisiones eficientes, contribuyendo al desarrollo organizacional y estableciendo un orden de las actividades ejecutadas.

4.1.6.1. Elementos del Proceso Administrativo.

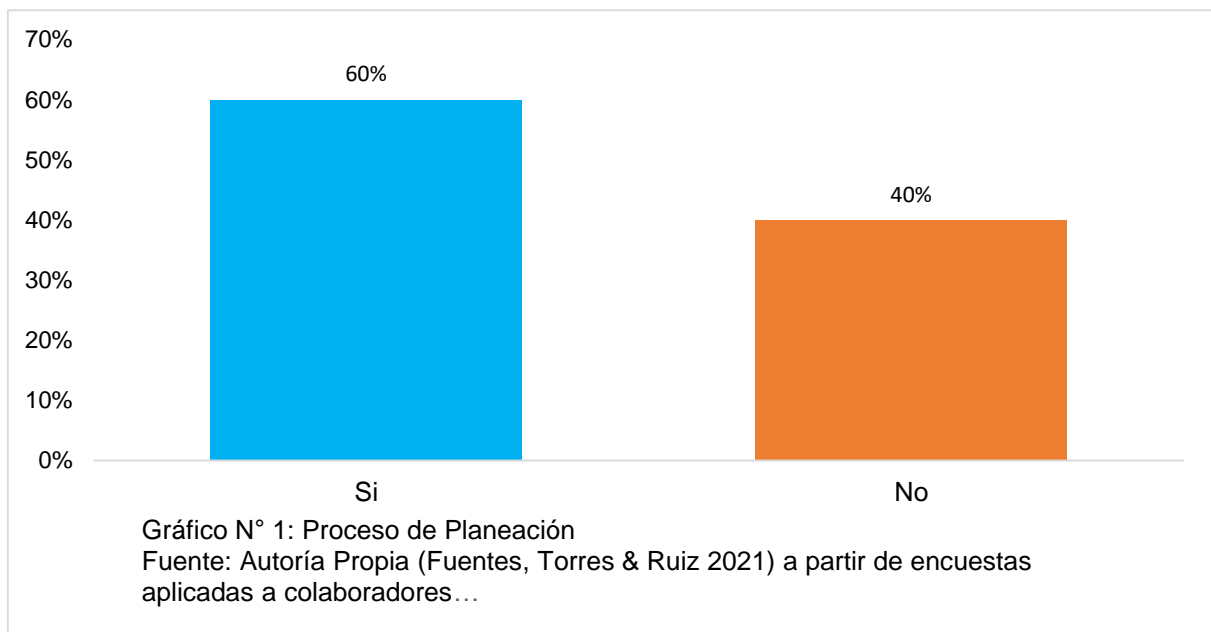
Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo, de hecho, para los autores los elementos son: Planeación, Organización, Dirección y Control. (Münch, ADMINISTRACIÓN, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 2010, pág. 27).

Esto quiere decir que existen criterios de la cifra de etapas que componen el proceso administrativo, es de mucho beneficio que las empresas cuenten con todos los procesos administrativos lo cual ayudara a que pueda funcionar mejor y que se cumplan las metas y objetivos establecidos.

Planeación:

“Es la primera función administrativa. Consiste en analizar la situación de la organización, definir los objetivos o metas a alcanzar, establecer la estrategia general que permita alcanzar esos objetivos y desarrollar planes de acción que señalen cómo implementar las estrategias”. (Fuentes Lombardo, 2014, pág. 112).

Este proceso radica en estudiar el contexto de la organización, concretar los objetivos o metas a alcanzar, establecer la estrategia la cual permita alcanzar los objetivos, el proceso de planeación determina que se puede hacer y que se pretende alcanzar, por tal razón las PYMES deben establecer por escrito los planes tácticos y estratégicos.



En el gráfico N° 1 se observa que el 60% de los colaboradores manifestaron que, si participan en la elaboración de los planes de la financiera, sin embargo, un

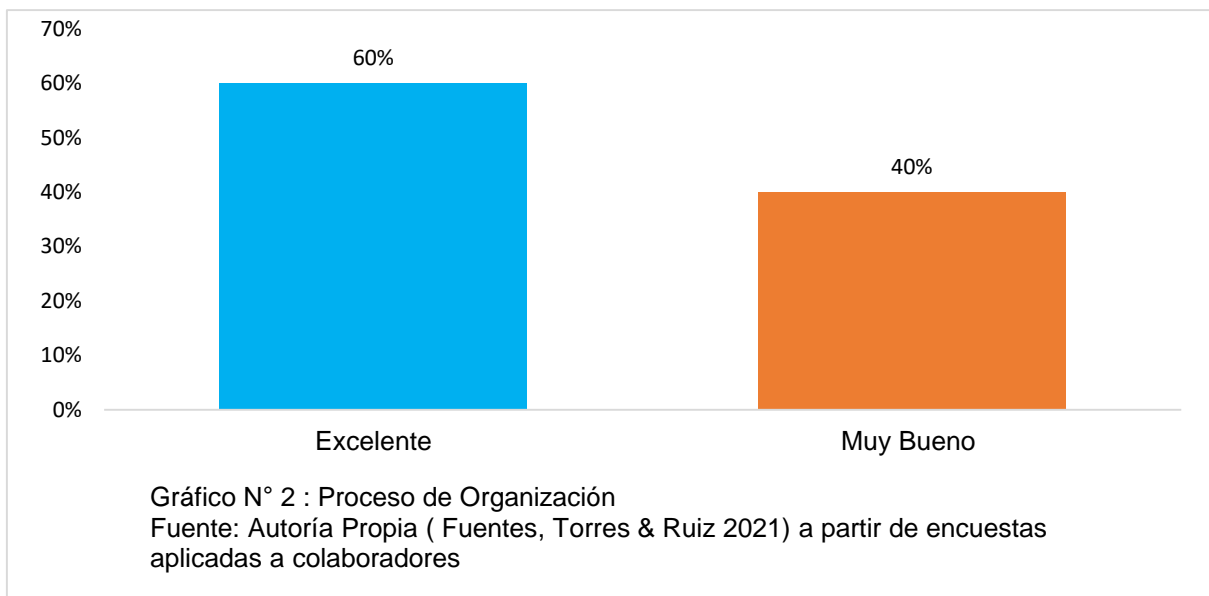
40% expresa que no participan en la elaboración de los planes de la sucursal pero que si realizan mensualmente sus planes de visita a los clientes.

De igual forma el gerente en la entrevista expreso, que la financiera cuenta en físico con un (POA) plan operativo anual que realiza con los colaboradores, objetivos, estrategias, plan de publicidad, asimismo, el gerente tiene la facultad de realizar determinadas operaciones en la financiera, también cuenta con programas donde se establecen las actividades para ejecutar los procesos establecidos. Se logró observar determinados planes ya que algunos son de orden confidencial, entre los planes observados se encuentran plan de visitas, y algunos programas en las instalaciones.

Con respecto a lo anterior, un 40% de los colaboradores tienen poco participación en la elaboración de los planes debido a que son colaboradores nuevos dentro de la financiera y no están bien capacitados para la elaboración de los planes estratégicos, sin embargo, la financiera si cuenta con planes en físico, los cuales permite alcanzar la rentabilidad y competitividad en el mercado, pero es importante tomar en cuenta a todos los colaboradores para su elaboración permitiendo tener un mejor compromiso para alcanzar los planes establecidos, también se recibe aportaciones del personal que conoce las necesidades de los clientes.

El Proceso de Organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Münch, 2010, pág. 27).

El proceso de organización es la creación del funcionamiento de la estructura, ordena los recursos y funciones de cada puesto para la ejecución eficiente de las actividades, permitiendo reducir la duplicidad de trabajo para aumentar la productividad.



En el gráfico N° 2, se aprecia el 60% de los colaboradores valoran como excelente la organización de los recursos materiales y humanos de la financiera, así mismo un 40% marcaron que es muy buena.

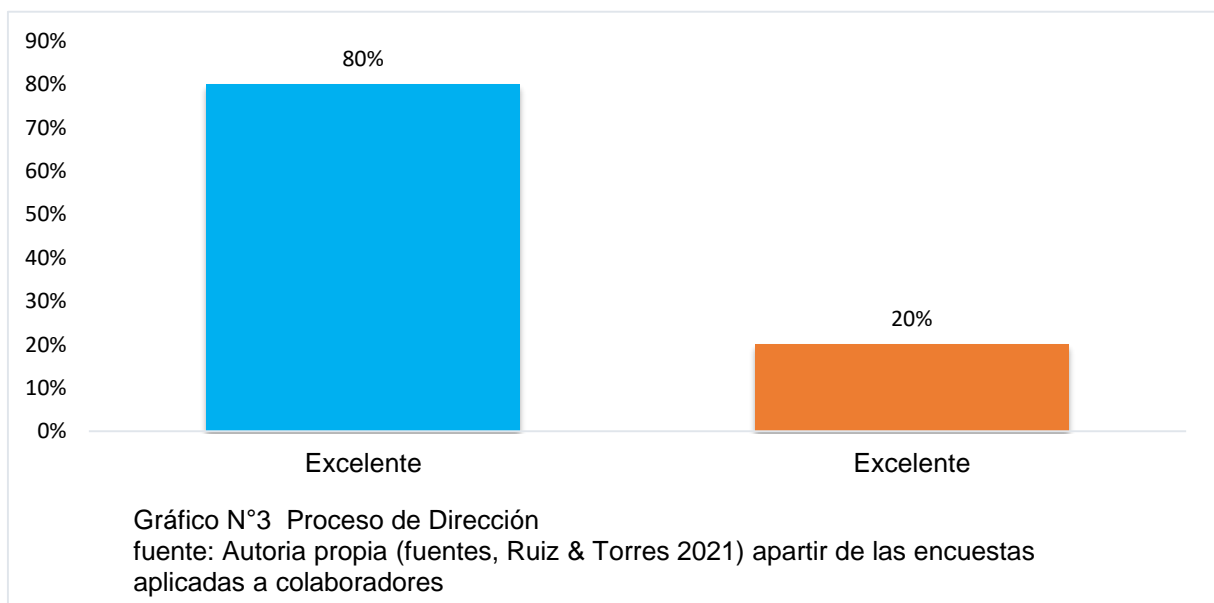
De igual forma, lo indicado por los colaboradores coincide con la entrevista aplicada al gerente, ya que éste manifestó que los recursos materiales los tienen organizado con inventarios tanto físico como digitales, donde a cada producto se le asigna un código y cada 6 a 3 meses el responsable de servicio generales realiza revisión de inventario, también expreso que los recursos humanos son organizados a través de bases de datos, donde tienen información de los procesos de reclutamiento, inducción y de personas contratadas sin experiencias; de igual manera se tiene convenio con universidades para identificar a personas que conozcan la institución, donde las carreras a fines son agropecuaria, administración y contabilidad, lo que permite tener a la persona idónea en cada puesto de la financiera.

La financiera cuenta con una organización eficiente de recursos materiales y humanos, lo que permite tener un orden y uso adecuado de sus recursos, estableciendo; la persona idónea en cada puesto para alcanzar sus objetivos propuestos, asimismo, es aconsejable establecer un plan de seguimiento del proceso de organización para ejecutar satisfactoriamente las actividades

establecidas y que los recursos sean distribuidos de manera eficiente, para aumentar la productibilidad y rentabilidad de la financiera.

El Proceso de Dirección consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo. (Münch, 2010, pág. 27).

Los procesos de dirección determinan los recursos que se van a utilizar y como se ejecutarán éstos suministrando información para motivar a los colaboradores y tomar decisiones eficientes.

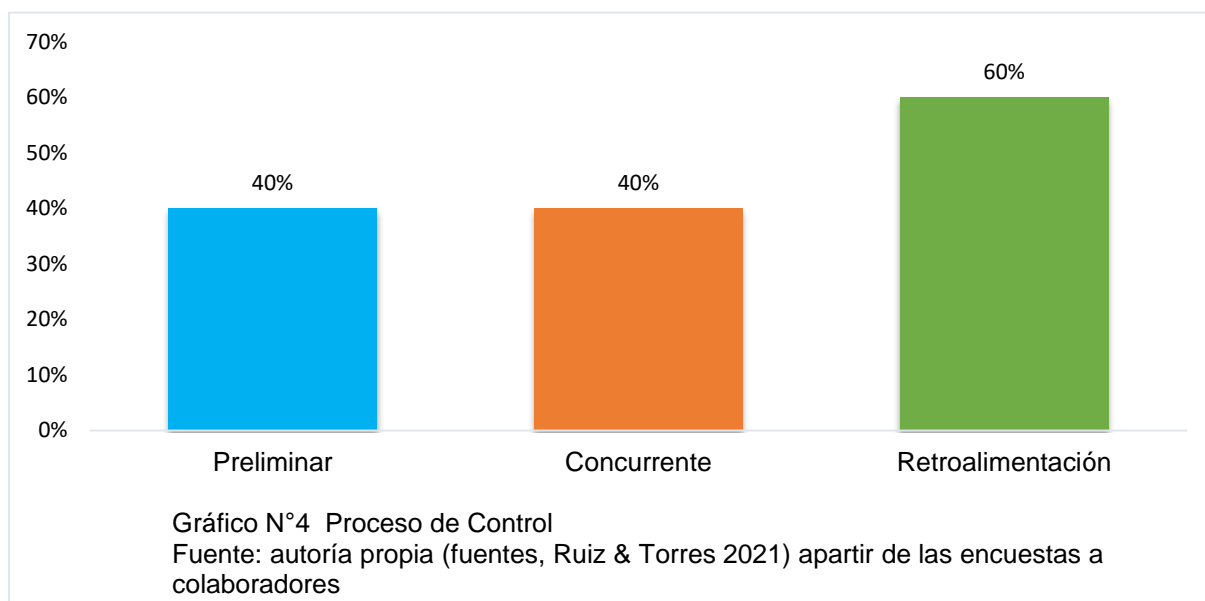


En el gráfico N°3, se aprecia que el 80% de los colaboradores reflejaron que hay una excelente relación entre jefe y subordinado y el 20% expreso que es muy buena de igual forma, lo expresado anteriormente coincide con la entrevista realizada al gerente de la sucursal, lo cual comentó que hay una excelente relación entre jefe y subordinados, ya que existe confianza para consultar cualquier situación o problema que ellos tengan respetando las opiniones de cada uno, además los llamados de atención se realizan en privado, estimulan a los colaboradores y los motivan a cumplir las metas.

Por lo antes señalado en la financiera FUNDENUSE hay una excelente relación entre jefe y subordinados, sin embargo, es necesario que se siga trabajando de la misma manera para que exista una buena relación entre ellos, que se dé el trabajo en equipo y que la atención al cliente sea eficiente, logrando que todos los servicios que brinden sean de calidad.

El Proceso de Control es donde se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Münch, 2010, pág. 27).

El Proceso de control valora las actividades programadas, estableciendo mejoras continuas.



El gráfico N°4, refleja que el 60% de los colaboradores afirmaron que los tipos de controles que se aplican en la empresa son de retroalimentación, sin embargo, un 40% coincidió que son concurrente y preliminar. En la entrevista realizada, el gerente comento que el sistema de control de la financiera FUNDENUSE es de retroalimentación, ya que los colaboradores expresan sus opiniones en asambleas de evaluación, que se realizan constantemente donde ellos reflejan sus fortalezas y debilidades en el transcurso de la jornada laboral, comento que se realizan

auditorias contables y administrativas, siendo ejecutadas por CONAMY y organizaciones que la financiera contrata.

Por lo antes señalado, el proceso de control que se utiliza más en la financiera es el de retroalimentación, sin embargo, es importante que las capacitaciones sean orientadas a identificar anomalías en los procesos y así los colaboradores las puedan presentar en las asambleas o capacitaciones, logrando ser proactivo ante las desviaciones que se presenten.

4.1.7. Análisis FODA.

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

El FODA, facilita comprender el ambiente de cualquier PYME, donde las fortalezas y debilidades se pueden manipular fácilmente y las oportunidades y amenazas no se manipulan tan fácilmente debido a que son controladas por agentes externos, el análisis FODA se debe aplicar en las PYMES, ya que favorece la planificación con tomas de decisiones fundamentadas, creando estrategias de desarrollo, ya que permite aprovechar al máximo las fortalezas y superar las debilidades en el ambiente interno y beneficiarse de las oportunidades y manejar adecuadamente las amenazas que se enfrentan en el ambiente externo.

En las encuestas aplicadas, el 100% de los colaboradores expresan que clasifican los factores de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros como fortalezas para la empresa (ver anexo N°11). Mediante la entrevista realizada al gerente, manifestó que la financiera FUNDENUSE Sucursal Sébaco al analizar el FODA tiene como fortalezas el capital necesario para operar en la empresa, capacitación constante del personal, posición geográfica, equipos tecnológicos actualizados, excelente relación entre los colaboradores, en oportunidades tienen cierre de empresas de competencia, convenio con empresas y universidades, como debilidades tienen poco personal, y por último en amenazas tienen incremento en la tasa de desempleo y fenómenos naturales, ya que es algo que no se puede controlar y que afecta a la empresa, ya que su principal función es brindar préstamos.

Con relación a la teoría ante mencionada, se puede decir que la financiera cuenta con un ambiente organizacional favorable, sin embargo, es aconsejable que lo presenten en físico y para su elaboración es fundamental involucrar al personal, ya que éstos manejan el funcionamiento de la financiera.

4.2. Diseño organizacional.

El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia (Huamán & Rios, 2011, pág. 9).

Dice que el diseño organizacional, consiste en establecer la conformación de una empresa para ampliar las actividades y desarrollar procesos que le ayuden a obtener las metas propuestas en la organización.

Es muy importante tener bien definido el diseño organizacional en las PYMES, ya que permitirá aumentar la productividad, desarrollando todas las actividades que se propongan en las PYMES, además podrán desarrollar los procesos de una manera más eficiente.

4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional.

Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 355).

Se entiende que los cuatro pilares claves para el diseño organizacional se basan en el trabajo compartido, la departamentalización, cadena de mando y el acoplamiento o sea la coordinación que hay en las diferentes áreas de las PYMES, estos cuatro pilares han sido importantes en su diseño organizacional.

Es muy importante los tipos de diseño organizacional en las PYMES, porque al aplicarlas se trabajará más ordenado y todos lograrán las metas propuestas, ya que están trabajando y aplicando las cuatro piedras fundamentales del diseño organizacional de las PYMES, tomando en cuenta que éstas tienen una larga trayectoria en la historia de la administración.

4.2.1.1. Enfoque clásico.

El europeo Henry Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de los principios científicos generales de la administración (Chiavenato A. , 2006, pág. 44).

Manifiesta que el enfoque clásico se encarga de incrementar las actividades en la empresa por medio de la distribución y utilización de fundamentos científicos importantes de la administración. Es importante aplicar el enfoque clásico en las PYMES para aumentar la eficiencia, distribuyendo y aplicando principios científicos, lo que ayudará a las PYMES a incrementar la productividad, ya que trabajaran de forma correcta, apoyándose con ejemplos de los científicos.

En la encuesta realizada el 100% de los colaboradores afirman que la empresa cuenta con normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo (ver anexo N° 12). El gerente manifestó que se valen de elementos como políticas, valores, reglas, normas, manuales y código de honor, lo que permite mantener la disciplina, logrando ser mejor eficiente en las actividades que desarrolla la financiera, lo que es coherente con lo expresado por los colaboradores.

En la observación directa se percibió que la empresa FUNDENUSE si cuenta con la existencia de normas, reglamentos, código de honor y valores los cuales se encuentran de forma escrita, ayudando al buen funcionamiento de esta financiera.

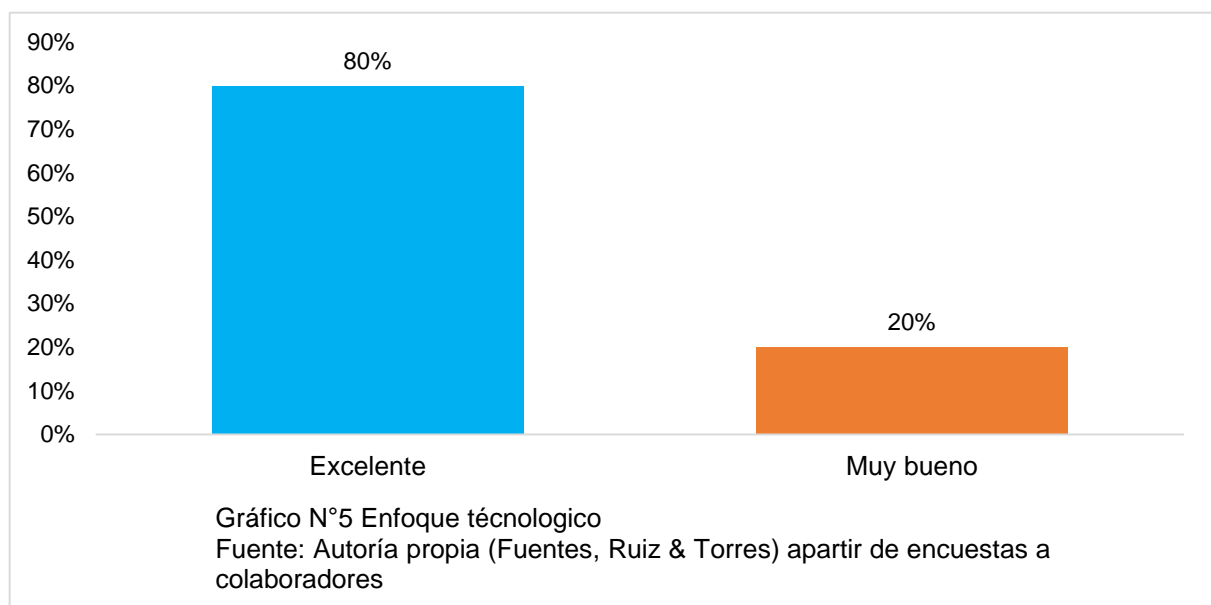
Con relación a la teoría antes mencionada, se puede afirmar que esta empresa trabaja bajo principios científicos de administración, sin embargo, es necesario que esta, siga trabajando bajo normas, reglas y políticas porque así se mantendrá con disciplina en el mercado competitivo, aumentando la eficiencia y eficacia en la implementación de los procesos.

4.2.1.2. Enfoque tecnológico.

"En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de

producción que implica la producción de diferentes tipos de productos” (Brume González, 2019, pág. 24).

El enfoque tecnológico según González Brume, se entiende por las distintas formas científicas de utilidades que conlleva la productividad de diversas muestras de productos. Es importante aplicarlo en las PYMES para hacer más rápido el trabajo, ya que sin la tecnología tardará el proceso de producción y los productos no se entregarán en tiempo y forma, es por eso que este enfoque no puede faltar en las PYMES.



En el gráfico N°5, se observa que el 80% de los colaboradores reflejan que son excelentes los tipos de tecnologías que se utilizan en la empresa para garantizar los productos y servicios, y el 20% expresan que son muy buenos. En la entrevista realizada al gerente, refleja que en la empresa FUNDENUSE aplican diferentes tecnologías para la realización de tareas y que se mantienen actualizando constantemente, comenta que en este año se actualizó el Microsoft 3 serie5. De igual manera se verifico las diferentes tecnologías que utiliza la empresa, lo cual coincide con lo expresado por los colaboradores y gerente de la financiera.

Se percibe que la financiera utiliza diferentes tipos de tecnologías para la realización del trabajo, siendo esto de gran beneficio para el desempeño de sus

tareas, brindando mejor servicio a los clientes y el resguardo de la información, por lo tanto, es aconsejable actualizar constantemente los recursos tecnológicos y capacitar al personal para su adecuado uso.

4.2.1.3. Enfoque ambiental.

El enfoque ambiental permite el desarrollo del ambiente en el diseño de las organizaciones, tomando en cuenta el sistema mecanicista con tareas especializadas o separadas y el sistema orgánico donde las personas trabajan mejor en grupos que solas. (F Stoner, Freeman, & Gilbert Jr, 2006, págs. 358-359).

El enfoque ambiental es la forma en que se desarrollan las tareas en el ambiente laboral. Hay dos formas de enfoque ambiental uno es el mecanicista donde las tareas asignadas son más actualizadas e individuales y en el orgánico los colaboradores deciden trabajar mejor en grupos y no individual porque trabajan más rápido y más organizado.

El enfoque ambiental es de suma importancia para las PYMES, ya que, al aplicarlo de forma correcta y conveniente, ayuda a desarrollar todas las tareas de una manera más fácil y con rápida gestión, este enfoque incrementa la competitividad de la empresa en el mercado y ayuda a generar mayores ingresos.

4.2.1.4. Reducción de tamaño.

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

La reducción del tamaño es reorganizar, donde cada trabajador desempeña sus tareas en las PYMES de acuerdo a su puesto de trabajo y a las necesidades de la empresa, logrando una mayor productividad, a través de la eliminación de duplicidad de trabajo. La reducción del tamaño beneficia a las PYMES, porque al aplicarlo reduce duplicidad de trabajo, costos, ya que con las nuevas tecnologías se hace el trabajo con más facilidad, reduciendo tiempo y personal, aumentando la productividad, manteniéndose en el mercado competitivo con nuevas innovaciones, satisfaciendo a los clientes y a las inquietudes de la empresa. Además de economizar recursos.

En las encuestas realizadas el 100% de los colaboradores reflejaron que la financiera FUNDENUSE, no recurrió a la reducción de personal y a su reestructuración durante el presente año (Ver anexo N°13). En la entrevista realizada al gerente de la financiera, comento que en el presente año no se recurrió a la reducción de personal y a su reestructuración, dado que en años anteriores si lo hicieron debido a la situación socio-política que estaba presentando el país durante 2018-2019; lo que es coherente con lo expresado por los colaboradores en las encuestas.

Según lo antes mencionado, la financiera no ha recurrido a la reducción de personal y a su reestructuración durante este año, debido a que lo hicieron en años anteriores por lo tanto es aconsejable capacitar constantemente al personal para evitar la duplicidad de trabajo, reduciendo costos y tiempo, logrando hacer el trabajo con mayor facilidad.

4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.

El diseño supone albedrío, una capacidad para alterar un sistema. En el caso de las estructuras organizativas. Diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan, así como funciona la organización (Mintzberg, 1983, pág. 25).

Dice que el diseño es la técnica para aumentar un procedimiento. En cuanto a distribución organizativa se entiende al diseño como dar vueltas a aquellas cosas que intervienen en la distribución del trabajo y los instrumentos planificados que impactan en el funcionamiento de la organización.

El diseño según su finalidad se debe aplicar en las PYMES de una manera correcta, ya que ayuda al buen funcionamiento y permite mejorar aquellas cosas que no operan bien en las PYMES, tomando en cuenta la buena división del trabajo con una excelente estructura organizativa.

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

El diseño de cargo es la especialización del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el

fondo el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlo en unidades, departamento y organizaciones (Chiavenato I. , 2001, pág. 291).

El diseño de cargo es el conocimiento que poseen por su área de trabajo, las diferentes formas de trabajar y la relación con las demás áreas de trabajo para cumplir con todas las formas en relación con tecnología, empresa, sociedad y colaboradores de diferentes áreas. El diseño de cargos representa la forma en que los jefes ayudan para la separación de cargos individuales y mezclarlos con las diferentes áreas de trabajo y departamentos.

Este parámetro se debería de aplicar en todas las PYMES, para alcanzar sus metas de una forma rápida y segura, porque capacitan bien al personal en los puestos que van a desempeñar, los especializan y le dan adoctrinamiento para mayor satisfacción laboral, logrando que los colaboradores se adapten al ambiente, permitiendo trabajar con amor y dedicación.

4.2.2.1.1. Especialización de tareas.

“La especialización de tareas responden, a una descomposición del trabajo en múltiples actividades, asignadas de maneras únicas a cada cargo o puesto de trabajo” (Zapata & Hernández, 2008, pág. 68).

Se entiende que la especialización de tareas se basa en la separación de las tareas asignadas de forma individual a cada área de trabajo, para que los colaboradores puedan dedicarse a sus labores y haya un mejor desempeño en su puesto de trabajo. Se debe aplicar en las PYMES, para que exista un mejor desempeño de los trabajadores según sus áreas de trabajos, así ellos trabajaran con dedicación y mayor motivación, desarrollando sus tareas eficientemente.

En las encuestas realizadas, el 100% de los trabajadores expresaron que realizan una tarea específica dentro de un proceso en la empresa, pero también comentan que están capacitados para ejercer cualquier tarea en los diferentes puestos de la sucursal. (Ver anexo N° 14).

En la entrevista realizada al gerente refleja que aplican el parámetro de especialización de tareas, ya que los colaboradores están en constante capacitación para un mejor desempeño dentro de la financiera y así brindar una

mejor atención a los clientes satisfaciendo sus inquietudes de la forma más clara y precisa. Sin embargo, no fue posible observar los manuales de funciones, aunque manifestaron que si lo tenían en digital y que se presentaba a los colaboradores en el proceso de inducción.

Según lo antes señalado, la financiera aplica principio de formación de personal especializando a los colaboradores en las actividades que desempeña, además están capacitados para ejercer cualquier otra tarea que se les encomiende para el funcionamiento de la financiera, sin embargo, es recomendable que los manuales sean impresos y distribuidos a cada área de trabajo, así mismo que las capacitaciones sean de cada puesto de trabajo y de puestos relacionados.

4.2.2.1.2. Vertical.

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

Se entiende que la especialización vertical de tareas ayuda a la repartición de autoridad entre diferentes cargos, con el objetivo de que exista un mejor orden sobre las tareas, logrando incrementar su capacidad para obtener mayores beneficios. Esto debe aplicarse en las PYMES, para que la ampliación de tareas beneficie a los trabajadores, motivándolos para trabajar con amor y con dedicación, logrando controlar mejor su puesto de trabajo, sintiéndose seguros que están ejerciendo bien su labor y eso los motiva a seguir trabajando y alcanzando la productividad esperada por las PYMES.

En las encuestas realizadas el 100% de los colaboradores conocen los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa (ver anexo No 15). En la entrevista realizada al gerente comenta que la jerarquía de la empresa FUNDENUSE está estructurada en cuanto a funciones con delegación de autoridad y responsabilidad, contando con la gerencia, asesores, formalizadora, cajera. El gerente refleja que existe un organigrama general de todas las sucursales, pero dentro de la sucursal FUNDENUSE Sébaco no lo presenta en físico.

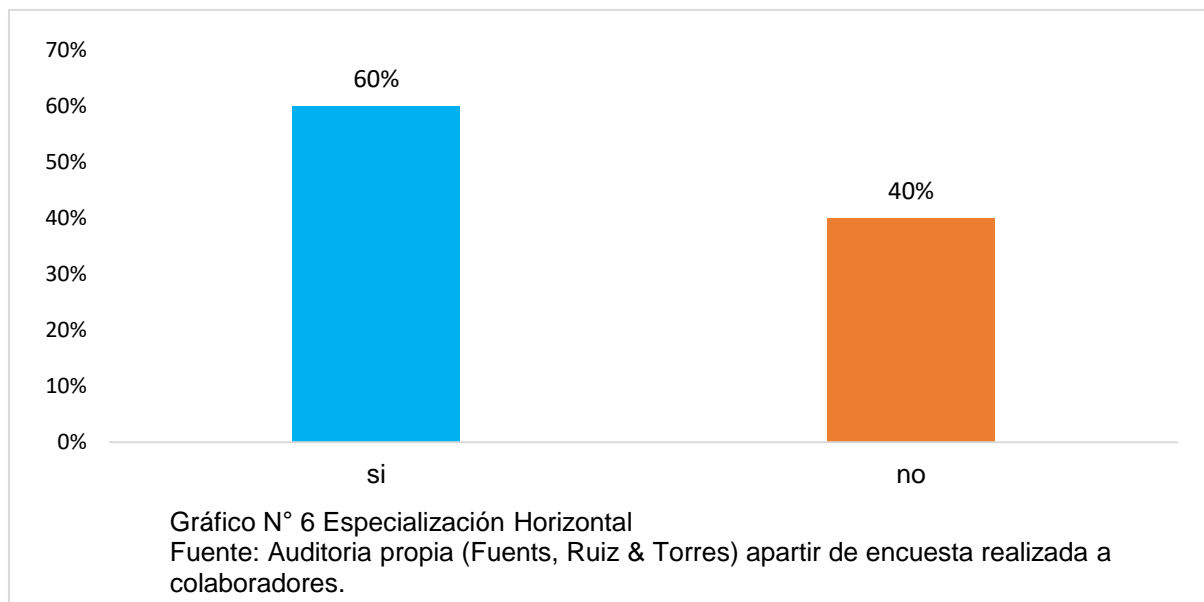
Por lo antes mencionado, se deduce que la financiera cuenta con una estructura vertical con elementos horizontales, ya que los colaboradores se

especializan por las funciones que desempeñan, sin embargo no cuenta con un organigrama en físico, simplemente los colaboradores conocen los niveles jerárquicos, es importante para la empresa establecer el organigrama en un lugar visible para los colaboradores y clientes, ya que contribuye a definir los puestos de mando, división del trabajo y a mejorar la imagen de la financiera.

4.2.2.1.3. Horizontal.

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

Se percibe que la especialización horizontal, ordena la separación del trabajo, ayudando a los trabajadores hacer capacitados y productivos en la empresa, además facilita tener capacidad y ampliar la productividad, mejorando las tareas de cada área. Se debe aplicar en las PYME, para aumentar su productividad, ya que es su principal objetivo, además se implementará un orden con tareas no repetitiva para trabajar eficientemente, mejorando su contenido y aumentando su productividad, esto ayudará a mantenerse con mayor competitividad en el mercado.



En el Gráfico N° 6, el 60% de los colaboradores reflejaron que la estructura de la empresa contiene diferentes especialidades y el 40% expresaron lo contrario.

En la entrevista realizada el gerente expresó que en la financiera la jerarquía está estructurada en cuanto a especialidades dependiendo de las áreas que ésta posea, contando con administradores, contadores, agrónomos y todos los colaboradores deben de manejar información de sistemas y de temas de finanzas.

Con relación a la teoría anterior, se percibe que en la financiera existen diferentes especialidades en la estructura organizativa, presentándose más en el gerente y los asesores financieros, lo cual ayuda a aumentar su productividad, pero es importante dividir eficientemente las actividades, para lograr los objetivos propuestos, alcanzando la competitividad y rentabilidad en el mercado.

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).

Se entiende que la formalización son reglas y procedimientos que se dan de forma escrita para establecer la conducta de los colaboradores, y sirve para tener un mejor control y coordinación de las actividades que se llevan en la organización, permitiendo mejorar las actitudes de los colaboradores, tanto con la separación o bien con el ingreso de trabajadores y actividades.

En las encuestas aplicadas a los colaboradores, el 100% respondió que la formalización se da de forma escrita. (Ver anexo 16). Mediante la entrevista realizada al gerente explico que la financiera ha formalizado sus funciones y procedimientos a través de convenios, manuales, reglas, normas y políticas previamente establecidas, también menciono que los informes los lleva a cabo de forma escrita.

Efectivamente se pudo observar que la formalización se da de forma escrita, ya que al momento de aplicar las encuestas se pudo observar dicho acontecimiento al momento de que a uno de los colaboradores se le paso un informe sobre actividades que debía realizar.

Por lo antes mencionado se puede decir que la sucursal FUNDENUSE Sébaco se ha valido de medios adecuados para fortalecer la formalización lo que

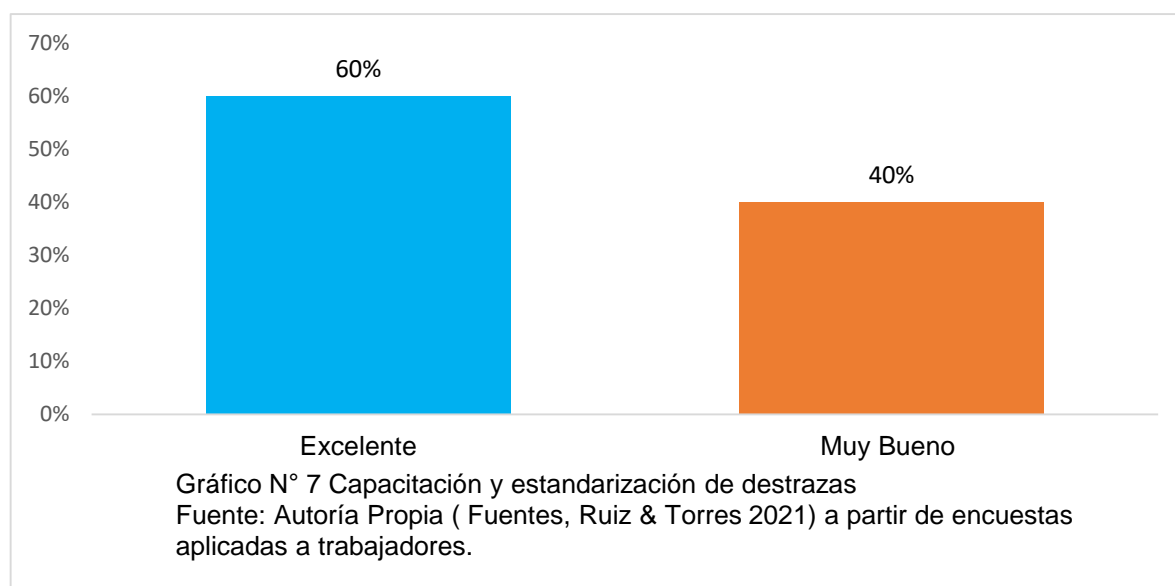
permite tener un excelente equilibrio en cuanto a la integración de las actividades que se realizan, también es conveniente que las orientaciones se sigan dando de esta misma forma, y presentar los manuales de manera física, contribuyendo a tener un mejor control para tomar decisiones correctas que favorezcan el fortalecimiento y crecimiento de la financiera.

4.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.

Capacitación la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta. (Filion, Lisneros Martinez, & Mejia Morales, 2013, pág. 216).

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

Se comprende que la capacitación es una forma de negocios que ayuda al desarrollo de las empresas, y que los colaboradores nuevos conozcan el funcionamiento de la institución y se puedan adaptar rápidamente a las diferentes normas de la empresa , y que por medio de la capacitación se mejora el esfuerzo de cada colaborador , generando una rentabilidad para la organización, ampliando la utilidad personal reportada, también la estandarización es la utilización de patrones en una estructura o asociación, que permite la igualdad y reducir utilidades.



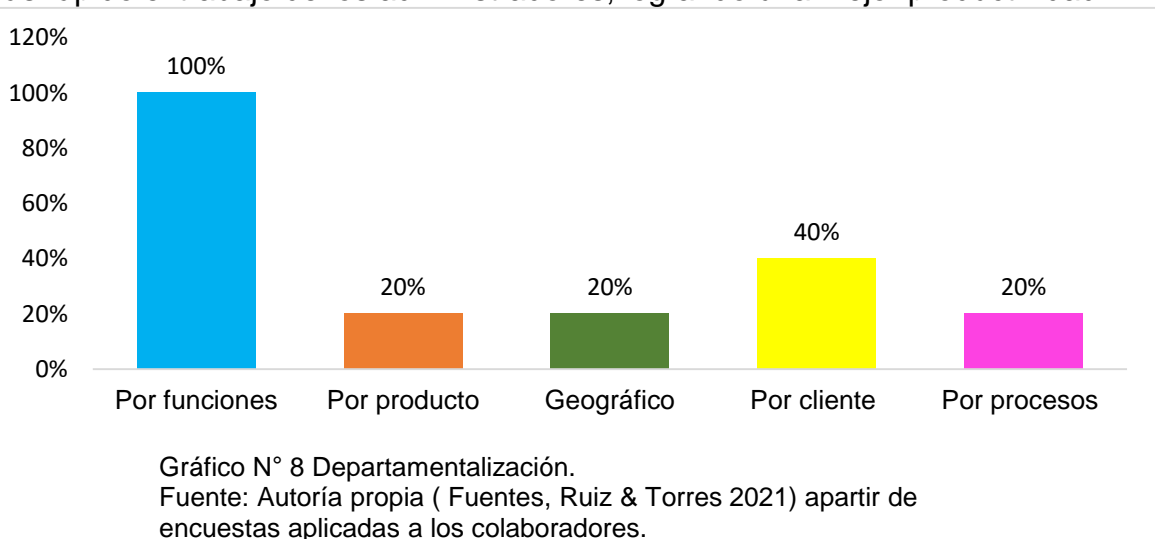
En el gráfico N°7 las encuestas realizada a los trabajadores demuestran que un 60% respondió que las capacitaciones y adoctrinamiento, estandarización de destrezas son excelentes en cambio el 40% señalo que son muy buenas, mediante la entrevista realizada al gerente, se obtuvo información de que la sucursal cuenta con herramientas de capacitación excelentes, por lo que se llevan a cabo 2 o 3 capacitaciones semanales.

Por lo antes señalado queda claro que las capacitaciones que brinda la sucursal FUNDENUSE Sébaco son excelentes, lo cual permite aumentar los beneficios del personal como desempeñarse con eficiencia en el puesto que les corresponde y brindar a los clientes una excelente atención generando rentabilidad para la financiera, también es importante que las capacitaciones sean impartidas de manera presencial y virtual, donde se permita evaluar los temas desarrollados.

4.2.2.1.6. Departamentalización.

Constituye una de las acciones organizacionales que orienta la división del trabajo en una Organización, en áreas, divisiones, departamentos, sobre los que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades específicas. (Cano Plata, 2017, pág. 57).

Se entiende que la departamentalización conforma uno de los movimientos organizacionales que ayuda a la separación del trabajo, puestos, divisiones y departamentos en una empresa, así mismo la repartición de tareas ayuda a realizar más rápido el trabajo de los administradores, logrando una mejor productividad.



En el gráfico N°8, se puede observar que el 100% de los colaboradores expreso que se da la departamentalización por funciones, sin embargo el 40% valoro que se da por cliente y el 20% coincidió que se da por productos, geográfico y por procesos, mediante la entrevista realizada al gerente de la sucursal brindo información de cómo están estructuradas las áreas de trabajo, menciono que cada trabajador tiene asignada su área de trabajo pero que también los colaboradores pueden cubrir otras áreas cuando es necesario.

Por lo antes mencionado se puede afirmar que en la financiera FUNDENUSE Sébaco se da más la departamentalización por funciones y por clientes así lo señalan los colaboradores de la sucursal, también cada colaborador tiene asignada sus funciones de acuerdo con el puesto que le corresponde, sin embargo, es importante fortalecer la departamentalización geográfica y por clientes lo que permita tener mejor control del área geográfica donde se encuentran los clientes.

a. Por producto

La departamentalización por producto es utilizada en empresas de gran tamaño o en las empresas que tienen muchas líneas de productos. Los productos o líneas de productos son una base importante para la departamentalización toda vez que facilita el uso de capital especializado y optimizado del esfuerzo organizacional (Cano Plata, 2017, pág. 58).

Se dice que la departamentalización por producto es empleada en las empresas grandes o empresas con variedad de artículos, esta variedad de productos son una parte fundamental en la departamentalización ya que ayuda a mejorar la organización y aumentar la productividad, logrando una mayor satisfacción de los clientes potenciales, porque al dividirse las tareas, se trabaja mejor y se entrega a los clientes el producto o servicio lo más rápido posible y con la mejor atención que se merecen, creando departamentos por líneas de productos o servicios.

b. Geográfica.

Es común en organizaciones que operan en áreas geográficas amplias, en este caso puede ser importante agrupar las actividades en un área o territorio dado

y asignarlas a un administrador. Las ventajas de la departamentalización territorial se visualizan en las actividades de ventas, dado que permiten un mayor acercamiento a los clientes (Cano Plata, 2017, pág. 57).

Esto quiere decir que la departamentalización se da más en las empresas que operan en áreas grandes y que es importante tener una adecuada agrupación de actividades de acuerdo con la ubicación en que se encuentra, así mismo se deben agrupar las actividades para asignárselas a un administrador.

c. Por cliente.

Refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio elaborado o prestado por la organización, es un criterio significativo cuando la empresa se enfrenta con diferentes clases de clientes que tienen diferentes características y necesidades (Cano Plata, 2017, pág. 58).

Esto quiere decir que este tipo de departamentalización es cuando la empresa refleja un interés por los consumidores que adquieren el producto o servicio prestado, de igual forma es de vital importancia que la empresa tenga una estructura adecuada, en cuanto a las tareas que debe asignar a sus empleados tomando en cuenta los tipos de clientes con los que se enfrenta ya sea las características de cada cliente o las necesidades que presenten cada uno de ellos.

d. Por procesos.

Con frecuencia las empresas manufactureras agrupan actividades en un proceso, equipo, materiales, con objetivos de realizar una operación específica. Es precisamente el proceso de producción de los bienes y servicios el que determina la departamentalización como disposición racional del equipo para llevarlo a cabo (Cano Plata, 2017, pág. 59).

Es decir que las empresas agrupan las actividades, los equipos y materiales con el objetivo de realizar todas las operaciones específicas, por medio del proceso de producción de bienes y servicios es que se determina la disposición del equipo para llevarlas a cabo.

e. Matricial

Forma equipos de proyectos interdisciplinarios entre unidades orgánicas, agrupando funciones y asignando recursos para formar equipos de trabajo responsables de ejecutar los proyectos o programas definidos por el nivel estratégico de la organización (Zapata Rotundo & Hernández Arias, 2017, pág. 120).

La estructura matricial en las empresas promueve la innovación y agilidad empresarial, es decir que esta estructura consiste en la combinación de áreas de proyectos y en la agrupación de diferentes recursos, los cuales son asignados a trabajadores de las áreas, que son los que llevan a cabo los diferentes proyectos propuestos por las organizaciones y logran que la productividad aumente enormemente.

4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización.

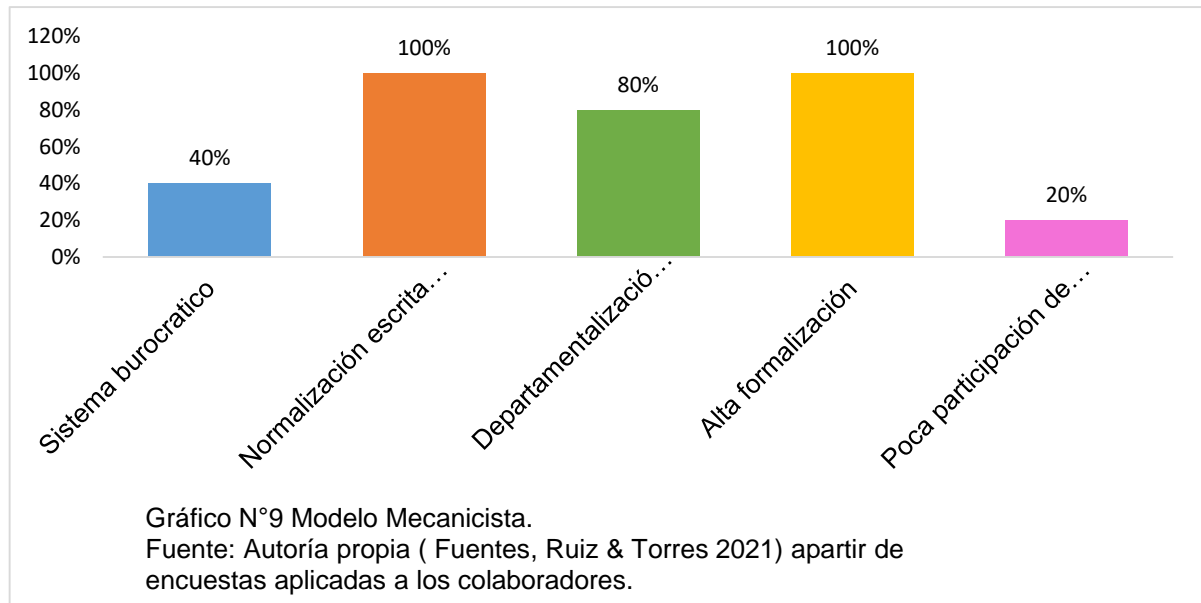
Las organizaciones no tienen ni tendrán estructuras idénticas ya que incluso organizaciones de tamaño similares no necesariamente tienen estructuras parecidas lo que funciona para una empresa podría no funcionar para otra, para que los gerentes decidan que diseño utilizar depende con frecuencia de ciertos factores de contingencia. En esta sección veremos dos modelos genéricos del diseño organizacional (Robbins & Coulter, 2010, pág. 196).

Esto quiere decir que no todas las empresas están estructuradas de igual manera, que lo que funciona en una no necesariamente tiene que funcionar en otra, cada organización debe de contar con un gerente capacitado para que pueda distinguir el tipo de mecanismo que debe utilizar dependiendo de la estructura que tenga cada una.

4.2.2.2.1. Mecanicista.

Estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones, así lo demuestra (Robbins & Coulter, 2010, pág. 190).

Esto dice que el modelo mecanicista es una estructura estrictamente controlada, que permite que la empresa tenga un mejor control una línea de mando eficiente, con planificación desarrollada por la alta gerencia, en este tipo de modelos los trabajadores con niveles menores no son involucrados en los procesos de toma de decisiones, al contrario cada trabajador debe realizar con exactitud las tareas que se le asignan.



El gráfico N°9, se aprecia que el 100% de los colaboradores, expresa que se aplica la normalización y la alta formalización, en cambio un 80% dio a conocer que se da la departamentalización rígida, un 40% aplica sistema burocrático sin embargo, el 20% dice que existe poca participación de los empleados en la toma de decisiones. En la entrevista realizada al gerente, brindo información de que no todos los procesos que se llevan a cabo en la sucursal son mecanizados, expreso que algunos procesos si y otros procesos no, explicando que se le da a los empleados participación en cuanto algunas decisiones que se deban tomar en la institución, logrando de esta manera ser un mejor equipo de trabajo.

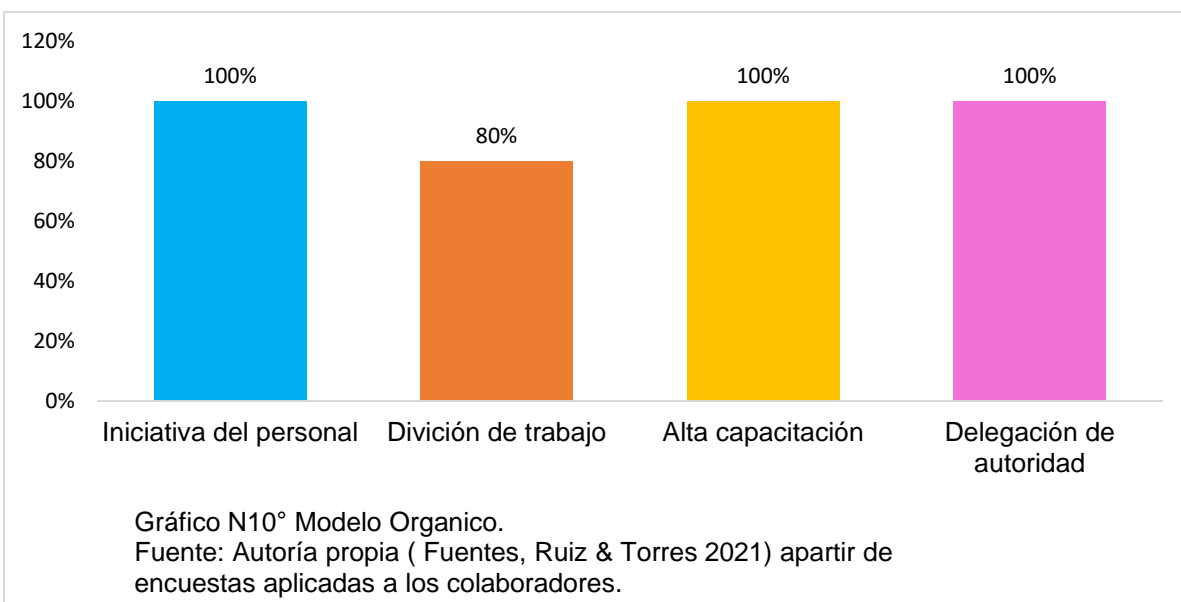
Por la información brindada, se deduce que la financiera aplica en algunos procesos este modelo ya que no todos los procesos que se realizan dentro de ella son estrictamente mecanizado y controlado, permitiendo que los colaboradores

tengan la oportunidad de participar en decisiones que se tomen, pero es conveniente establecer un control apropiado para las actividades desarrolladas, logrando que éstas se ejecuten eficiente mente.

4.2.2.2.2. Orgánico.

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, así lo expresa (Robbins & Coulter, 2010, pág. 191).

Este modelo permite tener una estructura cambiante donde la empresa pueda adaptarse a los cambios que se dan en el mercado y donde los colaboradores pueden realizar funciones especializadas, según sea la necesidad de trabajo en la empresa, esto ayudara a mejorar los procesos y funcionamiento estableciendo un trabajo en equipo, donde los trabajadores están capacitados para manejar cualquier situación que se les presente en su jornada de trabajo.



En el gráfico N°10, se puede observar que el 100% de los colaboradores coincidieron que se da la iniciativa de personal, alta capacitación y delegación de

autoridad, sin embargo, el 80% señaló que se da la división de trabajo. En la entrevista aplicada al gerente de la sucursal dio a conocer que si se da un sistema orgánico, ya que todos los colaboradores tienen muy bien definidas las actividades que deben realizar, también menciono que cada trabajador, debe de cumplir con las tareas asignadas, ya que la sucursal trabaja con metas las cuales deben cumplirse en tiempo y forma y de esa manera puedan lograr todos los fines propuestos, menciono que el personal que labora es capacitado para enfrentarse a cambios y problemas que se pueden presentar en el transcurso de su labor.

Por lo antes señalado, se deduce que la financiera aplica más el modelo orgánico, apoyándose de algunos elementos del modelo mecanicista, ya que presenta una estructura funcional, además de que cuenta con un personal capacitado que puede adaptarse a los diferentes cambios que se den en el mercado, también cuentan con la potestad para manejar cualquier tipo de dificultad o problemas que se presenten, sin embargo es importante que la sucursal siga implementando este modelo con estructura flexible para que se puedan llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados y manejar eficiente mente el mercado turbulento al que se enfrenta la financiera.

4.2.3. Tipos de Organigramas.

Existen varios tipos de organigramas para reflejar una organización, como los de estructura orgánica mixta, así también los organigramas verticales y horizontales (Brume González, 2019, pág. 49).

Esto dice que hay varias formas para presentar los organigramas, los cuales pueden ser horizontales, verticales o mixtos. Es fundamental de que cada empresa tenga diseñado su organigrama dependiendo del giro o necesidad de cada una desarrolla.

4.2.3.1. Por su forma.

En términos de forma o por su presentación, los organigramas se dividen en: Verticales, Horizontales, Mixtos, De bloque, Circulares (Brume González, 2019, pág. 49).

Esto quiere decir que el organigrama por su forma se divide en 4 tipos los cuales pueden ser aplicados a cada organización según su estructura lo que facilitara una mejor organización y control en sus funciones.

En la entrevista realizada al gerente de la sucursal FUNDENUSE Sébaco, expreso que no cuentan con un organigrama físico, pero dio a conocer que las actividades que se llevan a cabo corresponden a un diseño de organigrama vertical, ya que las líneas de mando fluyen de arriba hacia abajo.

Por consiguiente, no se pudo observar el organigrama, ya que la empresa no cuenta con uno de manera física.

De acuerdo con la teoría anterior esta sucursal presenta líneas de mando de forma vertical, pero es conveniente que cuente con un organigrama físico en sus instalaciones, donde los clientes puedan familiarizarse y conocer más sobre la estructura de dicha organización, esto contribuirá a que las personas que visiten la sucursal puedan tener más conocimientos sobre las líneas de mando que conforman la sucursal.

4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical.

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

Dice que en este organigrama se presentan los diferentes niveles o puestos de las empresas, en él se presenta de manera clara y muy bien estructurada los niveles jerárquicos de ellas, donde las ordenes se imparten de arriba hacia abajo y las actividades son ejecutadas de abajo hacia arriba.

4.2.3.1.2. Organigrama horizontal.

La autoridad fluye de izquierda a derecha y la responsabilidad de derecha a izquierda. Las líneas verticales representan los niveles jerárquicos (Cano Plata, 2017, pág. 61).

Esto quiere decir que en este organigrama se puede observar cómo están estructuradas las áreas de las empresas, en las líneas verticales se presentan las personas con mayor nivel jerárquico.

4.2.3.1.3. Organigrama mixto.

Este organigrama se utiliza combinando el horizontal con el vertical, para ampliar las responsabilidades de graficar. Es recomendable emplear en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Cano Plata, 2017, pág. 61).

Por consiguiente, este organigrama es la combinación del organigrama vertical y horizontal, lo cual permite tener la posibilidad de representar gráficamente las operaciones o las tareas para las diferentes áreas o cargos así mismo se pueden analizar la estructura de la empresa, siendo este tipo de organigrama es el más indicado para las empresas que tengan gran dimensión.

4.2.4. Herramientas organizacionales.

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

Es importante que la empresa cuente con un proceso de organización estructurado, lo que ayudara a aplicar las herramientas adecuadas a las necesidades y función que desempeña cada organización.

4.2.4.1. Manual de organización.

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización. (Fincowsky, 2013, pág. 245).

Esto quiere decir que los manuales de organización cuentan con información importante sobre las funciones, tareas, estructuras o procedimientos que se deben de realizar en las empresas, el manual de organización permite tener información

detallada acerca de todas las tareas que se deben realizar y de igual manera tener un mejor control.

En la entrevista realizada al gerente de la sucursal, expreso que, si se cuenta con un manual de organización de manera digital, donde se encuentran detalladas y establecidas cada una de las actividades que debe realizar cada trabajador dependiendo del área que desempeñe, por consiguiente, no se pudo observar el manual existente en esta sucursal, ya que el gerente no dio la oportunidad de observar dicho instrumento porque contiene información confidencial, lo cual no es permitido mostrar.

Por lo antes expresado, se puede decir que, si se cuenta con un manual dentro de la empresa, lo que ayuda a tener una mejor organización, ya que en él se encuentran establecidas cada una de las tareas o procedimientos a realizar, de igual manera se puede encontrar todo lo relacionado con el que hacer de la sucursal, es de mucha importancia que la sucursal cuente con el manual de organización de manera física, ya que este ayudará a tener organizada la información del giro de la financiera.

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 tareas específicas de una organización (Fincowsky, 2013, pág. 245).

El manual de proceso se entiende como un documento donde están plasmado los procedimientos de una organización, detallando de forma clara todas las actividades que se deben realizar en la organización, reflejando quien la realizara, como se hará, que día se realizara, lugar y el propósito por el cual se efectuara de esa manera se lograra eficiencia y eficacia ante cualquier situación que se presente.

En la entrevista realizada al gerente de la sucursal, expresa que, si cuentan con un manual de procesos, también menciono que se hacen auditorías externas y

auditorías internas y que estas se llevan a cabo cada 6 meses (2 veces en el año), menciono que las auditorias son reguladas por CONAMY, expreso que en la sucursal Sébaco cuenta con 6 colaboradores de los cuales 3 son asesores financieros, 1 formalizadora, 1 cajera y el gerente.

Por consiguiente, no se pudo observar el manual de procesos con el que trabaja esta sucursal, ya que no se dio la oportunidad de visualizarlo porque no es permitido mostrarlo.

Por lo mencionado anteriormente la financiera FUNDENUSE Sébaco, cuenta con un manual de procesos en digital, donde se detallan cada una de las actividades que se deben llevar a cabo. Este manual es un documento donde se encuentra todo lo relacionado con el manejo de la empresa, es de vital beneficio que se cuente con dicho documento de forma física, el cual ayude a mantener organizada las funciones de cada colaborador.

V. CONCLUSIONES

1. La reseña histórica y organigrama no está visible, cuenta con filosofía (misión, visión y valores) y están de manera visible al público, la financiera es una pequeña empresa, cuenta con procesos claves, utilizando planes de un solo uso y de uso permanente, los recursos materiales y humanos los tienen organizados de manera física y digital, la relación jefe subordinado es excelente, se utiliza un control de retroalimentación y en el análisis FODA, prevalecen las fortalezas.
2. La financiera se caracteriza por presentar un enfoque tecnológico, la especialización de tareas se logra con los procesos de capacitación, la jerarquía está estructurada en funciones, la formalización se da de manera escrita por manuales previamente establecidos, está estructurada bajo el concepto de departamentalización, se caracteriza por el modelo orgánico, se practica un organigrama clásico vertical, el manual de organización y de procesos se encuentra de manera digital.
3. El diseño más apropiado para la Financiera FUNDENUSE, Sucursal Sébaco, es el modelo orgánico, ya que permite tener una estructura flexible y adaptable a los cambios de diseño organizacional, que exige el mercado, donde los colaboradores puedan involucrarse en los procesos de toma de decisiones; logrando confianza y motivación para desempeñar eficientemente las actividades establecidas, lo que ayuda a cumplir con los objetivos de la financiera.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, Reglamento, Arto N° 3. (2008). Ley de fomento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MYPYME). Managua, Managua, Nicatagua: Gaceta Diario Oficial.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., La sabana, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Brume González, M. J. (2019). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL* (Primera edición ed.). Barranquilla: INSTITUCION UNIVERSITARIA ITSA.
- Cano Plata, C. A. (2017). *La administracion y el proceso Administrativo* (tercera edición ed.). Bogotá: servicios academicos internacionales.
- Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la teoria general de la administracion* (decima edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos humanos* (Quinta edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda edición ed.). México: Mc GRAW HILL.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima edición ed.). Mexico: CENGAGE Learning.
- Escobar Howard, A. C. (2016). *Analisis de dos modelos organizacinales*. Graduación, Managua, Nicaragua. Obtenido de <https://cenida.unan.edu.ni>
- F Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (2006). *ADMINISTRACIÓN* (Sexta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Filion, L. J., Lisneros Martinez, L. F., & Mejia Morales, J. M. (2013). *Teoria Organizacional, diseño y control en las organizaciones* (cuarta edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Finch, S. J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. En S. J. Finch, R. E. Freeman, & D. R. Gilbert, *Administración* (edición sexta ed., pág. 794). México, México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fincowsky, f. E. (2013). *Organizacion de empresas*. mexico: Mag Graw Hill.
- Fuentes Lombardo, G. (2014). *"Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología"*. Madrid - España: Universidad de Jaén.
- Gómez, F. (2004). *Tecnicas y metodos para la intervencion social en als organizaciones*. Madrid: ISBN. Obtenido de <https://esprints.ucm.es>
- Gonzalés, L. A. (2014). *Gestión de las Empresas por Proceos*. Barcelona: ETSEIB.

- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- HITT, M. A. (2006). *ADMINISTRACION* (tercera edición ed.). MEXICO: PEARSON ORENTICE HALL.
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *metodologias para implantar estrategias: diseño organizacional de la empresa* (primera edicion ed.). Lima: yooublico.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (cuarta edicion ed.). Mexico: Pearson Educación.
- López Días, J. (2016). *Diseno y estructura organizacional*. Tesis de Grado, quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo* (Priemera edicón ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Marín Izárraga, D., & Losada Campos, Á. (2015). *Estructura Organizacional y Relaciones Inter-organizacionales*. Colombia: Estudios Gerenciales.
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de organizaciones eficientes* (segunda edicion ed.). florida: McGill University.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (Primera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera edición ed.). (P. M. Gerrero Rosas, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creacion empresarial* (Segunda edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez Aburto, A. (2013). *Propuesta de un diseño organizacional*. Tesis, Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni>
- Robbins, s., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima edición ed.). México: Pearson Education, inc.
- Rodríguez, D. (2018, febrero 16). *lifilder.com*. Obtenido de Obtenido desde Investigación aplicada, <http://delifilder.com>
- Rojas, M. (2002). *Manual de investigación y reducción científica*. (Tercera reedición (corregida) ed.). Lima - Perú.
- Yagual, A. (2013). *Diseno organizacional*. ecuador. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec>
- Zapata Rotundo, G., & Hernández Arias, A. (2017). *LA EMPRESA: Diseño, Estructuras, Procedimientos y Formas Organizativas* (Tercera Edición Ampliada ed.). Venezuela: Editorial de la UCLA.

Zapata, R., & Hernández, A. (2008). *Capacitacion al personal* (tercera edicion ed.). cayapa: revista Venezolana de economia social.

VII. ANEXOS

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	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?
				Si ____ 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?
				Si ____ 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?
				Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la visión de la empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	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?
				Si____ 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	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa					Observación	Investigadores	Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
			Descripción de procesos claves	Si____ 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	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa					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	Entrevista
Preliminar ____ Concurrente ____ Retroalimentación ____	Encuesta	Trabajadores				¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?	

Anexo No. 1: Operacionalización de variables									
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas		
Generalidades de la empresa			Análisis FODA	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?		
				Factores				F	D
				RRHH			Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
				Materiales					
	Tecnológicos			Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?		
	Financieros								
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?		
			Enfoque clásico	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?		

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional					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				Observación	Investigadores	Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.
			Reducción de tamaño	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Esta empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Está empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción de personal y reestructurarse?
	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales , puestos y cargos	Especialización de tareas	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales , puestos y cargos			Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores
					Observación	Investigadores	Verificar si existe un manual de funciones.
			Vertical	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad			Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
		Formalización	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades?	
			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	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			Formalización		Observación	Investigadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?
				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 los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
				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	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			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?
			Orgánico	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,	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			horizontal, mixto				empresa? Clásico, horizontal, mixto
				Vertical _____ Horizontal _____ Mixto _____	Observación	Investigadores	Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa
Diseño organizacional	Herramientas organizacionales		Manual de organización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone esta empresa de un manual de organización?
			Manual de procesos	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone esta empresa de un manual de procesos?

ANEXO Nº 2:

ENTREVISTA AL GERENTE



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

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

Agradecemos de ante mano su valiosa colaboración para llevar a feliz término 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 la empresa?

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

Las ventas anuales andan en un rango de:

200 mil a 1.5 millones ___

1 a 6 millones ___

6 a 9 millones ___

9 a 40 millones ___

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

8. ¿Qué tipos de planes tiene la empresa?

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

10. ¿Cómo es la relación Jefe - subordinado?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

22. ¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
23. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?

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

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

Clásico_____

Horizontal_____

Mixto_____

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

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

ANEXO Nº 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?

Sí____

No____

2. ¿Conoce usted la misión de esta empresa?

Sí____

No____

3. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Sí____

No____

4. ¿Conoce usted los valores de esta empresa?

Sí_____

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?

Sí_____

No_____

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

Sí_____

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?

Sí _____

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?
- Sí_____
- 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?
- Por funciones _____
- Por producto _____
- Geográfico _____
- Por Cliente _____
- Por Procesos _____
- Matricial _____
21. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa
- Sistema burocrático_____

Normalización estricta de procesos y procedimientos____

Departamentalización rígida____

Alta formalización ____

Poca participación de los empleados en la toma de decisiones____

22. ¿Determine si estos elementos se aplican a esta empresa?

Iniciativa del personal____

División del trabajo____

Poco grado de formalidad____

Alta capacitación____

Delegación de autoridad____

ANEXO Nº 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: _____

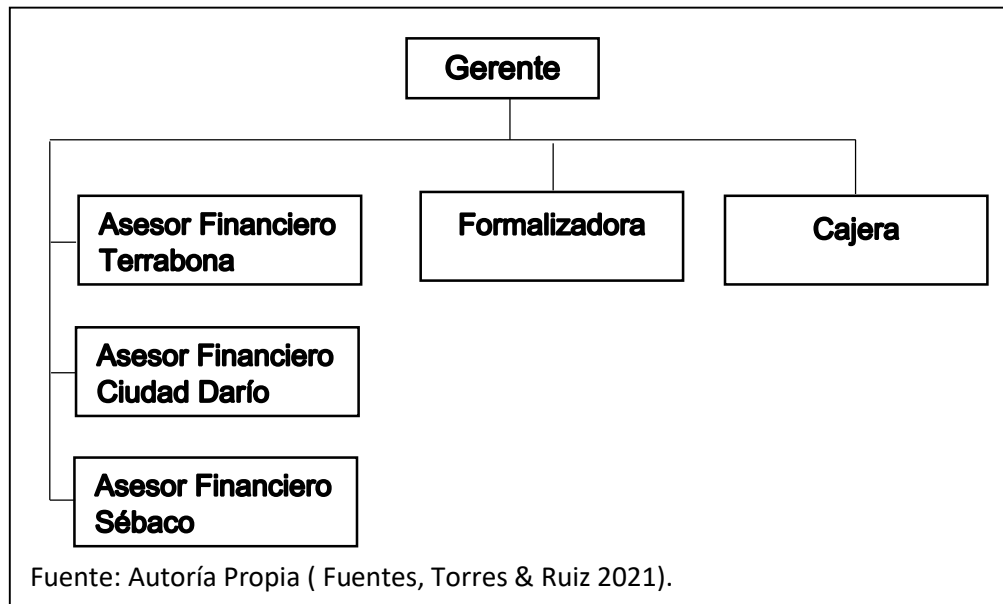
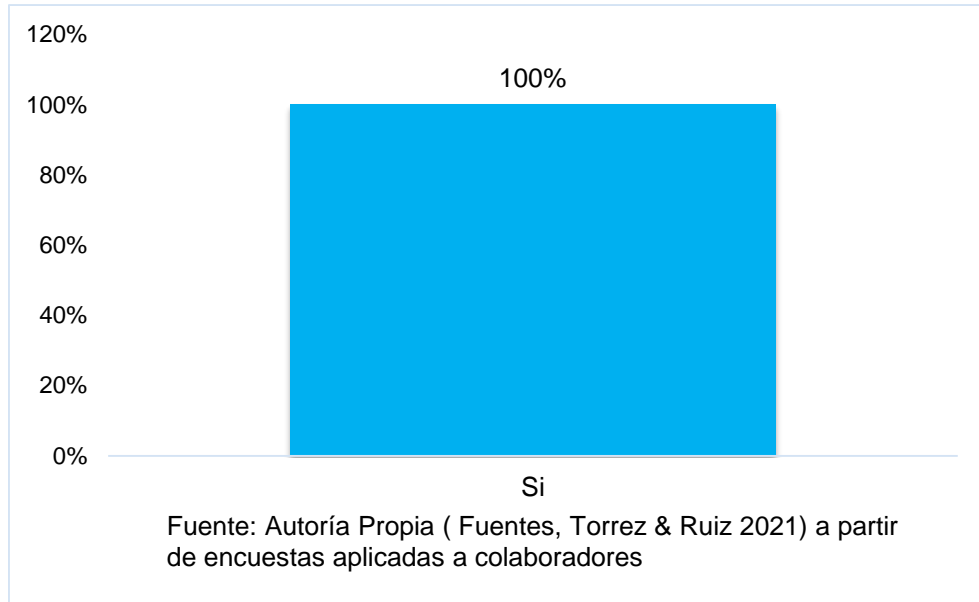
Nombre del observador (es): _____

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?		

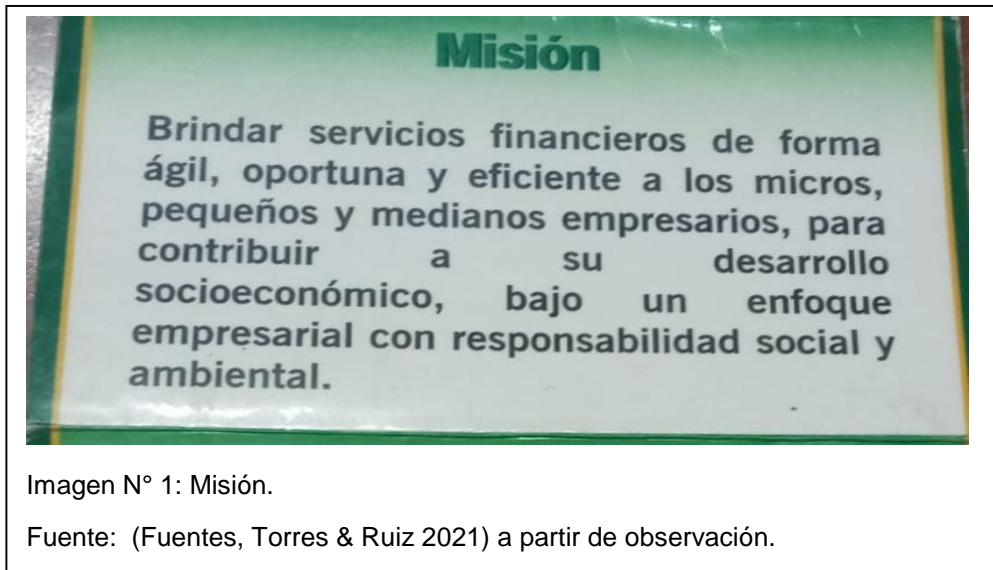
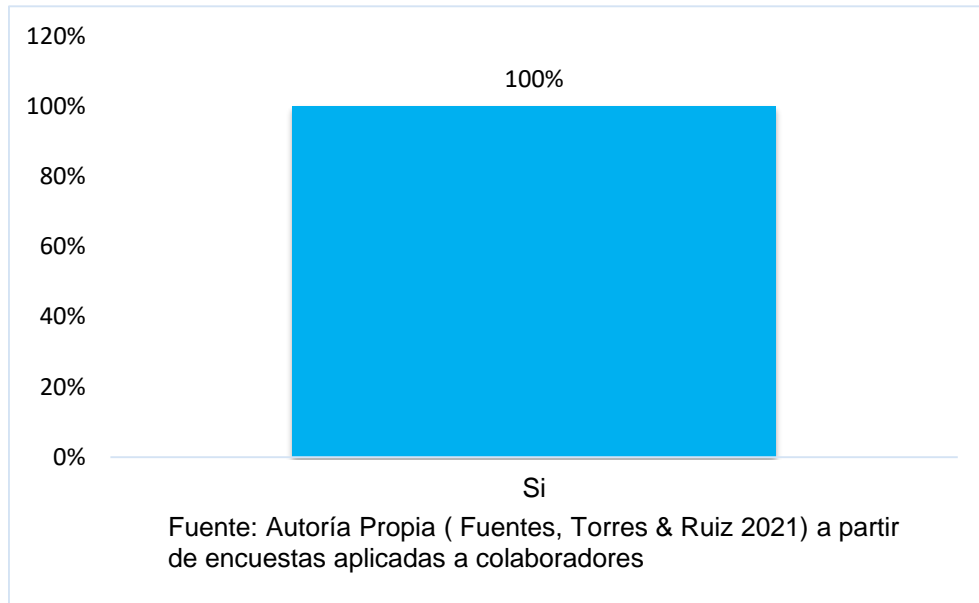
8. Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
9. Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
10. Verificar si existe un manual de funciones.		
11. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
12. Confirmar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

Anexo N° 5. Estructura Organizacional

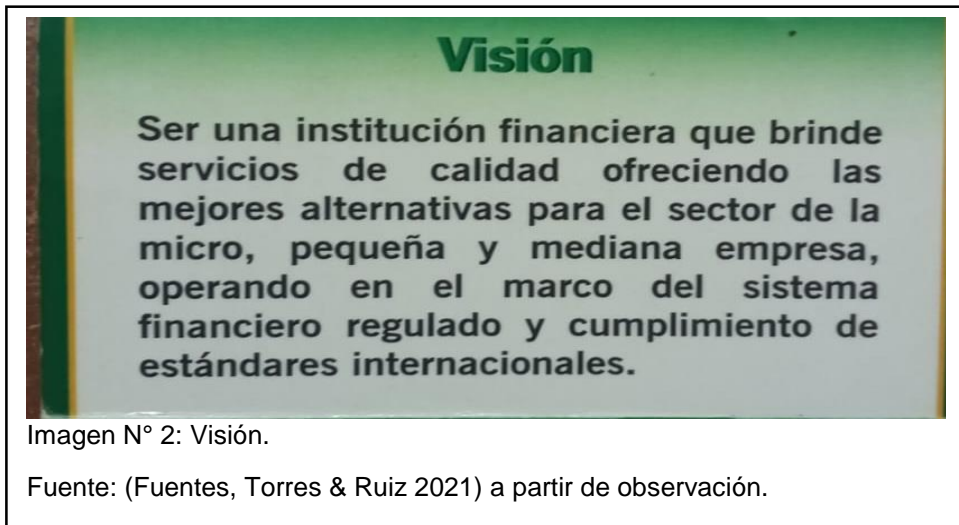
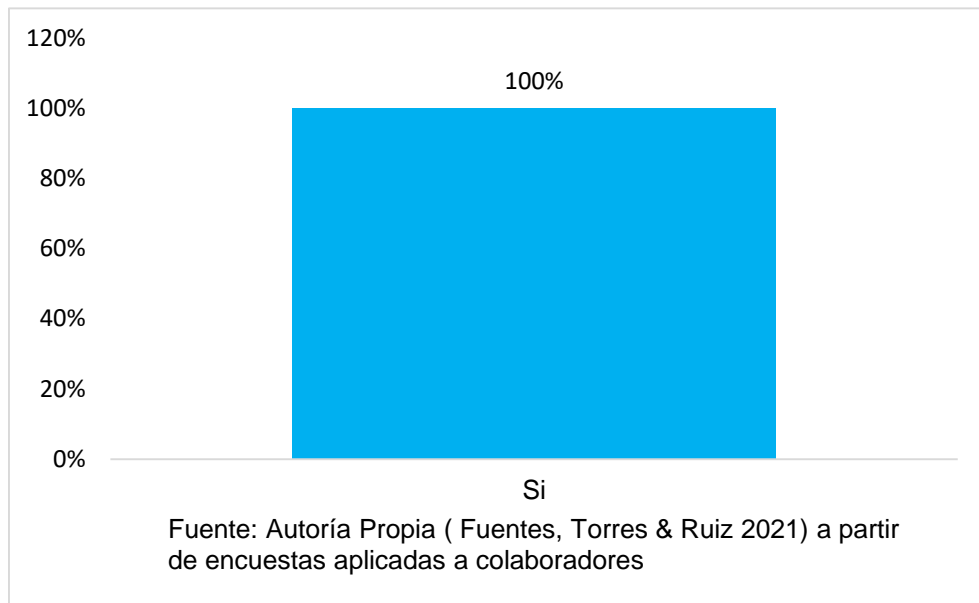


Propuesta de organigrama para la financiera FUNDENUSE sucursal Sébaco.

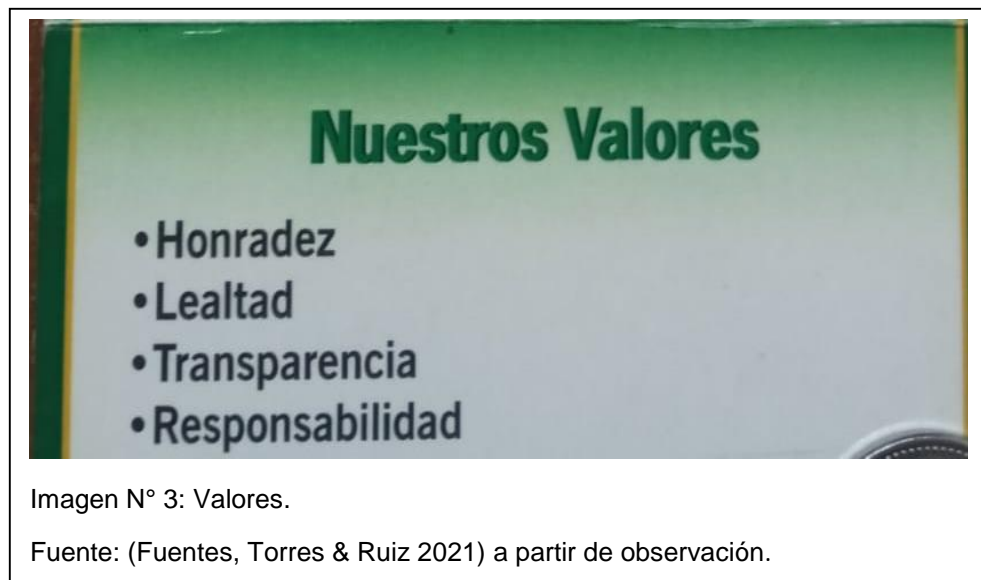
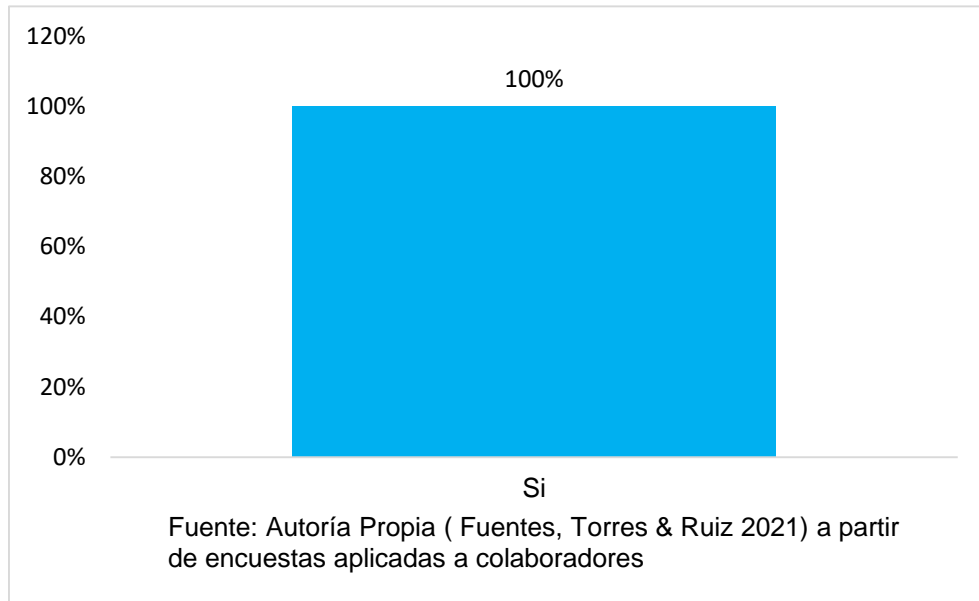
Anexo N° 6. Misión



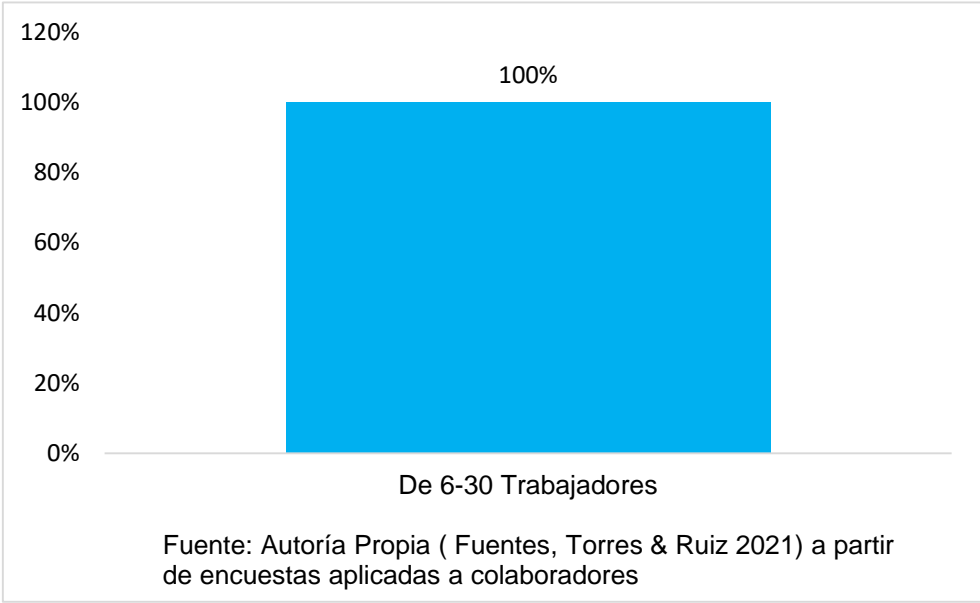
Anexo N° 7. Visión



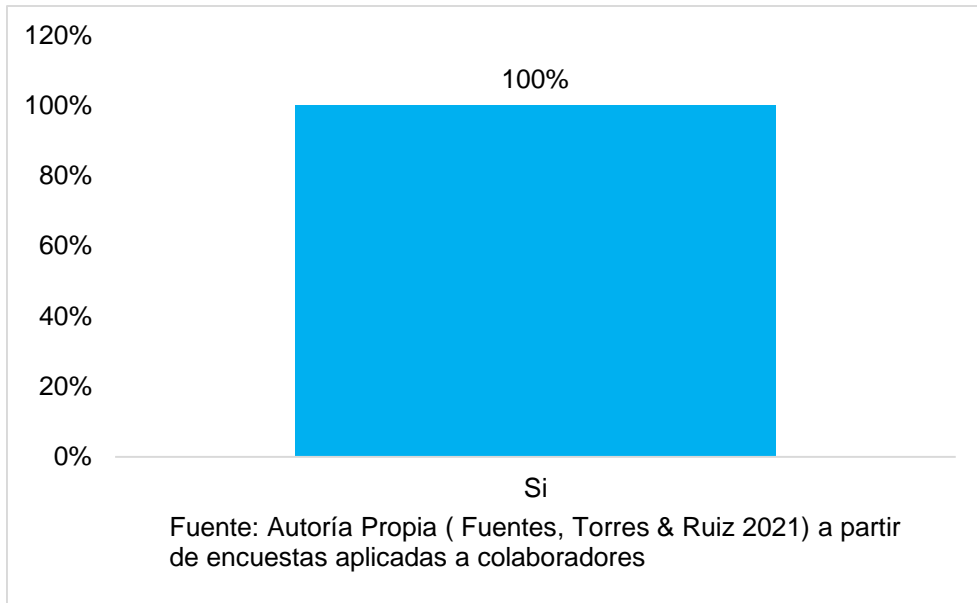
Anexo N° 8. Valores



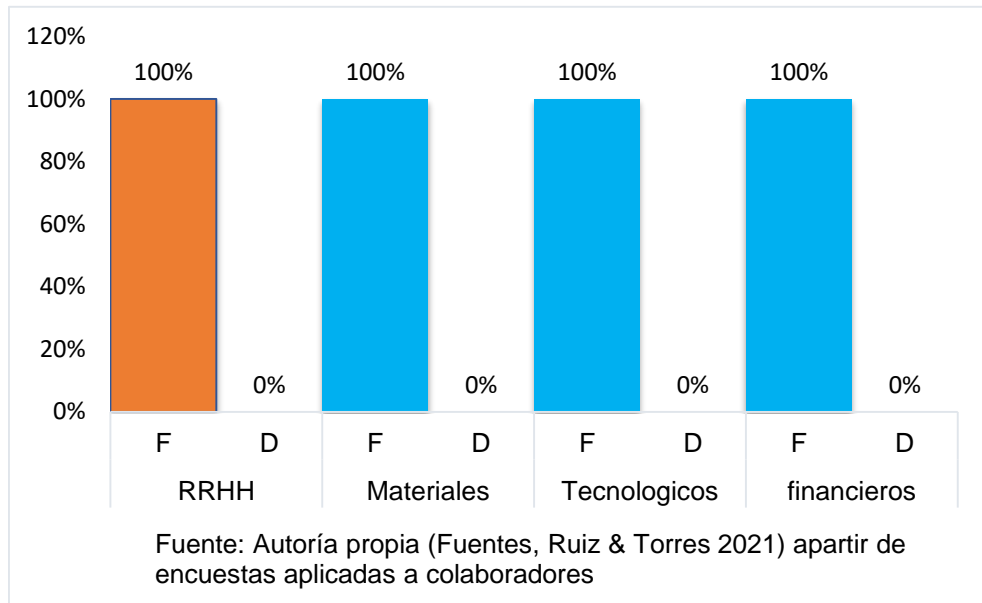
Anexo N° 9. Clasificación de la Empresa



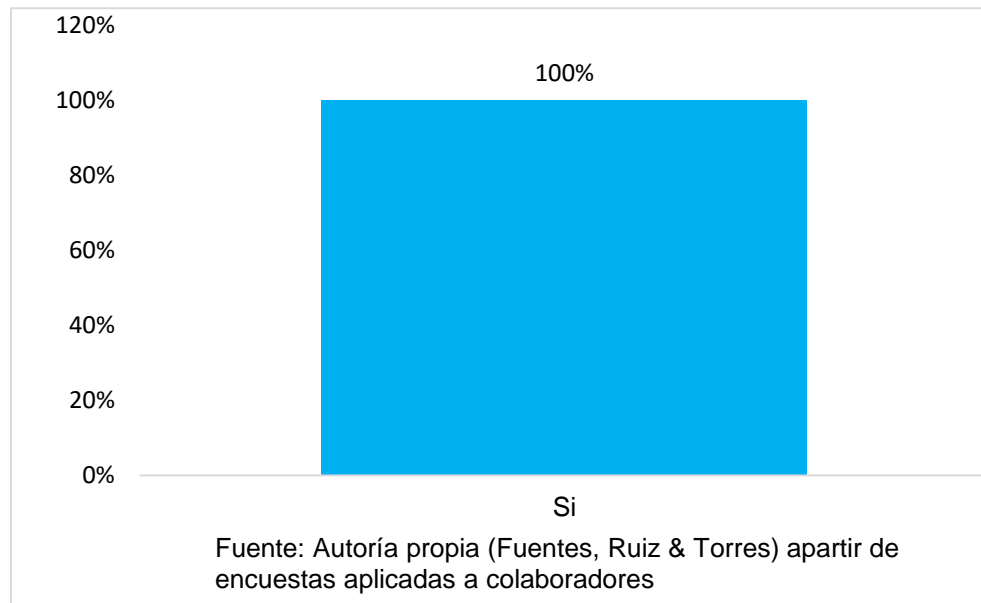
Anexo N° 10. Descripción de procesos clave



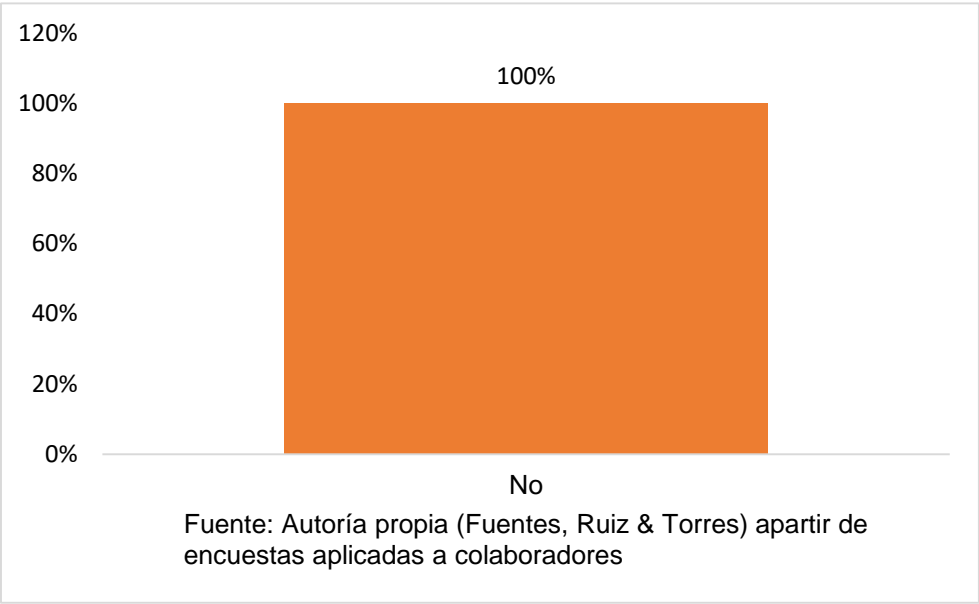
Anexo N° 11. Análisis FODA.



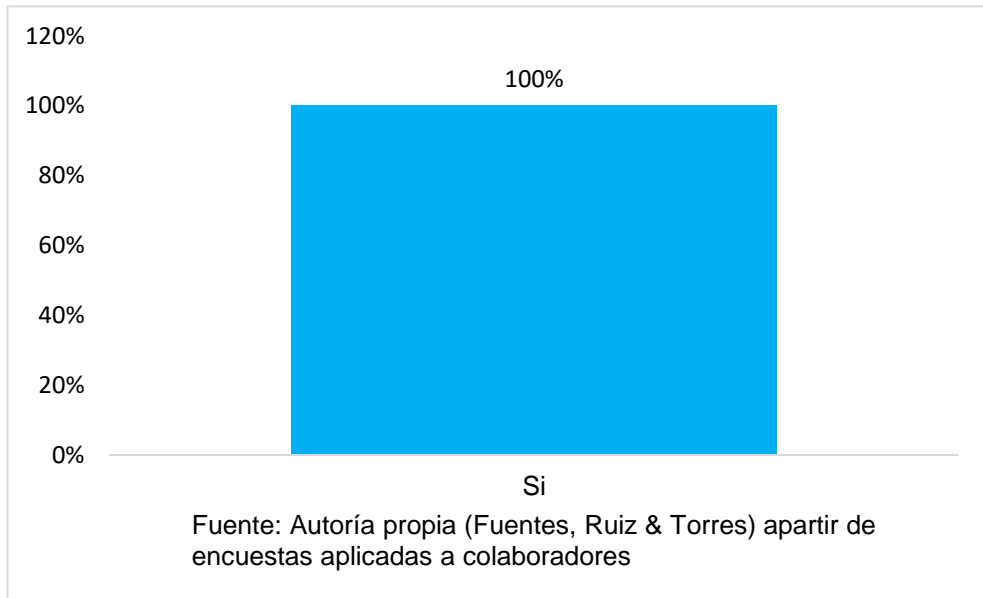
Anexo N°. 12 Enfoque clásico.



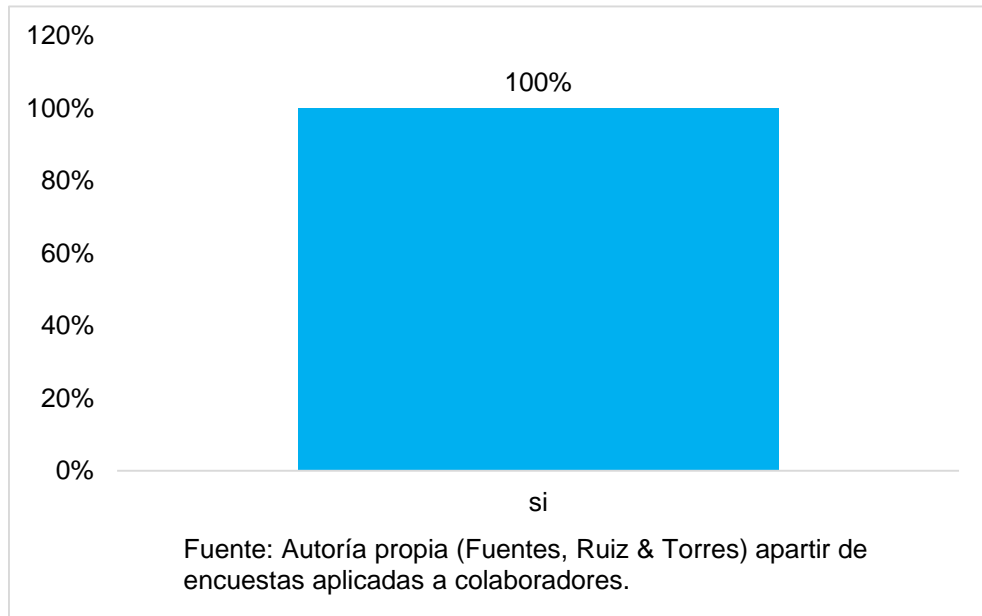
Anexo N° 13. Reducción de tamaño.



Anexo N° 14. Especialización de tareas.



Anexo N° 15. Especialización vertical.



Anexo N° 16. Formalización.

