



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
UNAN - FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

Diseño Organizacional en las PYMES del Departamento de Matagalpa
durante el periodo 2021

Sub Tema

Diseño Organizacional del Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”
San Ramón, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021

Autores

Br. Fernando José González Centeno

Br. Hugo Milan Treminio López

Br. Michael Harvin Cruz Hernández

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 15 de enero de 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
UNAN - FAREM MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

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

Sub Tema

Diseño Organizacional del Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”
San Ramón, departamento de Matagalpa durante el periodo 2021

Autores

Br. Fernando José González Centeno

Br. Hugo Milan Treminio López

Br. Michael Harvin Cruz Hernández

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 15 de enero de 2022

Tema General:

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

Sub Tema:

Diseño Organizacional en la Empresa Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” San Ramón departamento de Matagalpa en el periodo 2021.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACION DEL DOCENTE.....	iii
RESUMEN.....	iv
I INTRODUCCION.....	1
II JUSTIFICACIÓN.....	13
III OBJETIVOS.....	14
IV DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	15
4.1 Diseño organizacional.....	15
4.1.1 Generalidades de la empresa.....	16
4.1.1.3 Filosofía organizacional.....	18
4.1.1.6 Proceso Administrativo.....	25
4.1.1.6.1 Planeación:.....	25
4.1.1.6.2 Organización:.....	27
4.1.1.6.3 Dirección.....	28
4.1.1.6.4 Control.....	30
4.1.1.7 Análisis FODA.....	31
4.1.2 Tipos de Diseño Organizacional.....	33
4.1.2.1 Enfoque clásico.....	33
4.1.2.2 Enfoque tecnológico.....	35
4.1.2.3 Reducción de tamaño.....	36
4.1.3 Parámetros de diseño según su finalidad.....	37
4.1.3.1 Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.....	37
4.1.3.2 Modelo de diseño organizacional.....	46

4.1.4	Tipos de Organigramas.....	49
4.1.4.1	Por su forma	49
4.1.5	Herramientas organizacionales.....	50
4.1.5.1	Manual de organización.....	50
4.1.5.2	Manual de procesos	51
V CONCLUSIONES		53
VI BIBLIOGRAFÍA		54
ANEXOS		56

DEDICATORIA

“La educación es el pasaporte hacia el futuro, el mañana pertenece a aquellos que se preparan para él en el día de hoy” (Malcom X, 1925 - 1965)

El presente seminario está dedicado a:

Dios primeramente por ser quien nos presta vida, salud, sabiduría, entendimiento y fortaleza necesaria para así luchar y atravesar los diferentes obstáculos de esta manera culminar nuestra carrera de educación profesional.

A nuestros padres que han sido quienes nos brindan su apoyo incondicional, inculcando valores, consejos, su maravilloso esfuerzo para nuestra preparación como grandes profesionales, y por ser el mejor ejemplo de lucha y constancia para lograr cada meta propuesta a lo largo de la vida.

A los docentes, quienes han sido personas con un espíritu de enseñanza inigualable y con gran sabiduría nos transmitieron sus conocimientos, el cuál motivan día con día a estudiar y ser personas de bien y sobre todo grandes profesionales.

Al personal administrativo de la UNAN-FAREM, Matagalpa por su esfuerzo y compromiso con la institución, para obtener un ambiente agradable durante la estadía académica profesional.

Michael Harvin Cruz Hernández
Fernando José González Centeno
Hugo Milan Treminio López

AGRADECIMIENTO

A Dios, en primer lugar, por el don de la Vida, por la salud, sabiduría y entendimiento, por cada una de esas cosas maravillosas que nos regala para ser grandes personas de bien, y por permitirnos llegar a esta etapa grandiosa e importante de nuestras vidas.

A nuestros padres que, con mucho cariño, paciencia, tolerancia, fe y sobre todo amor nos apoyaron incondicionalmente para darnos la mejor educación, un hogar y una familia donde crecer y aprender de ellos los valores que hoy nos distinguen, gracias a ellos estamos alcanzando una de tantas metas propuestas.

También damos gracias a las autoridades y docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua y de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa, por acogernos y guiarnos durante estos cinco años de formación profesional.

A nuestro tutor de seminario, MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, por su motivación, su tiempo, dedicación y conocimientos en la realización de este trabajo.

De igual manera agradecemos a Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana quien nos abrió sus puertas, por su apoyo con disponibilidad, amabilidad y sobre todo por su granito de arena brindado para que se pudiera llevar a cabo esta investigación.

Michael Harvin Cruz Hernández
Fernando José González Centeno
Hugo Milan Treminio López



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA.

VALORACION DEL DOCENTE.

El suscrito tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de protocolo, presentado por los bachilleres: Fernando José González Centeno # de carnet 17605870, Hugo Milan Treminio López # de carnet 17603064, Michael Harvin Cruz Hernández # de carnet 17606837 con el Tema General: Diseño Organizacional De Las PYMES del Departamento Matagalpa durante el periodo 2021 y como Sub/Tema: Diseño Organizacional en la Empresa “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”, del municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021 se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo a borda la variable: Diseño Organizacional en Las PYMES del Departamento Matagalpa, Durante El Periodo 2021.

El trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple de manera muy satisfactoria con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los días del mes de del año.

Tutor

RESUMEN

El presente trabajo investigativo aborda el tema: Diseño organizacional en las PYMES del departamento de Matagalpa durante el periodo 2021, específicamente en la empresa Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” de San Ramón, departamento de Matagalpa. Tiene como propósito analizar el diseño organizacional de esta empresa, a través del estudio de variables, sub variables e indicadores que se relacionan directamente con los tipos de diseños que se deben implementar para el logro de objetivos empresariales ya que es uno de los elementos importantes para crear una ventaja competitiva en el mercado evitando así ser retirada. La temática abordada es de gran importancia para el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” ya que en este proceso se busca establecer un ajuste en la estructura organizativa de la empresa que le permita lograr los objetivos con eficiencia y eficacia a través del análisis de los resultados obtenidos mediante las fuentes de información e instrumentos aplicados. El Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, dispone de un sinnúmero de elementos que permitieron analizar detalladamente su situación organizacional en donde se describieron sus generalidades, de esta manera se caracterizó el diseño organizacional que posee y se valoró cual es el más apropiado, por tanto, se deduce que por la naturaleza de la empresa desarrolla un modelo orgánico, para su buen funcionamiento con el cumplimiento de cada actividad y metas propuestas.

Palabras claves: generalidades de la empresa, diseño organizacional, parámetros de diseño según su finalidad, herramientas organizacionales.

I INTRODUCCION

En la presente investigación se abordó el tema: Diseño Organizacional de las PYMES del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021. Este trabajo fue desarrollado por estudiantes de V año de Administración de Empresas de la FAREM-Matagalpa, UNAN-Managua, del turno sabatino.

A sí mismo en la problemática abordada, se analizó con profundidad cual es el diseño organizacional más apropiado para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2021, que asegure su permanencia y crecimiento económico en el mercado.

En este trabajo se investigó algunos componentes que intervienen en el diseño organizacional de las PYMES, que son fundamentales para ejecutar de forma eficiente las actividades que éstas desarrollan.

El propósito de esta investigación fue: identificar si el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, tiene establecido el diseño organizacional, de acuerdo a las actividades que éste desarrolla, así mismo saber que componentes en el diseño organizacional debe de presentar para mantenerse en el mercado competitivo.

En los antecedentes de investigación encontrados se obtuvieron los siguientes resultados:

En Barcelona España, Universidad Autónoma de Barcelona, tesis con el tema: “La evolución del diseño y la estructura organizativa” donde su objetivo principal es proporcionar de manera sintética y rigurosa aquellos elementos que conforman el diseño organizativo en el mundo empresarial. Se ha podido observar la importancia que tiene el diseño organizativo sobre la empresa, así como su influencia directa sobre los resultados y beneficios (Valenzuela, 2013, pág. 150)

En Guayaquil Ecuador, Universidad de Guayaquil, Tesis con el tema “Diseño Organizacional para mejorar la gestión administrativa de la panadería San Marcos en Guayaquil” donde su principal objetivo es analizar la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante el diagnostico interno, para el diseño organizacional de la panadería San Marcos en la ciudad de Guayaquil y como resultado se obtuvo que no tener fijadas metas, objetivos y manuales de funciones llevan a la desorientación de los miembros de la panadería San Marcos fomentando un excesivo individualismo que resulta en la no percepción de sus actividades realizadas y la falta de resultados deseados por parte de la administración. (Pin Pincay & Rosero Beltrán, 2019).

En Santiago de Cali Colombia, Universidad ICESI, Tesis con el tema “Diseño organizacional y estructura de una micro empresa dedicada a la distribución y desarrollo de productos hechos a base de materias primas orgánicas para consumo humano ” donde su objetivo principal es realizar el diseño organizacional y estructural de una micro empresa dedicada a la distribución y desarrollo de productos hechos a base de materias primas orgánicas para consumo humano y como resultado se obtuvo que los beneficios y contribución que tiene la implementación de una estructura formal en una empresa sin lugar a duda generan proyección. Una estructura organizacional más sólida puede consolidar desarrollo personal y profesional generando crecimiento direccionado de forma bilateral entre empresa y empleado. (Muñoz Orozco & Romero, 2016)

La Libertad Ecuador, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Tesis con el Tema “Diseño Organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena”, donde su principal objetivo es determinar la influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante el diagnostico interno y externo, diseño organizacional para la empresa operadora de turismo “Carol Tour S.A del Cantón de Salinas de La Península de Santa Elena” y se obtuvo como resultado que La elaboración del Diseño Organizacional en la Operadora de Turismo Carol Tour S.A. representará la

determinación de los niveles jerárquicos y funciones, dentro de la empresa por parte de los empleados. (Yagual Rivera, 2013)

Managua Nicaragua, Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua Recinto Universitario Rubén Darío, Seminario 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 la mediana empresa” pulpería chacón” así como la calidad del servicio que brindan los empleados para tener mayor oportunidad de crecimiento y cómo resultado se obtuvo que el desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinente de acuerdo con las ciencias del comportamiento organizacional. (Pérez Aburto, 2013)

Los antecedentes mostraron información fundamental sobre el tema abordado (Diseño Organizacional) los cuales son tesis y seminarios que han aportado una base para dicha investigación y que a su vez será de mucho interés para estudiantes que deseen indagar con temas relacionados. Al igual han servido, para conocer como ellos realizaron la Operacionalización de variables, sub variables, indicadores y escalas utilizadas. Además, ser útiles para identificar referencias bibliográficas para la obtención de información.

Para la presente investigación se definió el siguiente Diseño Metodológico, que según su enfoque filosófico esta investigación es de carácter cuantitativa con elementos cualitativos. Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 4)

Es decir que el enfoque cuantitativo, se encarga de reunir información para dar respuesta a las preguntas de investigación, tomando como base datos numéricos y estadísticos, con la finalidad de establecer las formas de comportamiento y demostrar teorías.

La investigación es de enfoque cuantitativo, ya que se procesaron los datos con métodos estadísticos cuantificables de la información recolectada a través de encuestas, siendo presentadas en términos porcentuales y reflejados en gráficos, que fueron sometidos a análisis de discusión y resultados.

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

Por lo tanto, el enfoque cualitativo, se refiere a la recopilación y estudio de datos, para respaldar las preguntas que se están abordando en la investigación, o mostrar nuevas dudas durante el proceso de análisis.

Esta investigación contiene elementos cualitativos, porque se aplicó una entrevista y guía de observación de esta manera también se complementan el análisis e interpretación del enfoque cuantitativo para desarrollar resultados.

Por su nivel de Aplicabilidad es aplicada por que la Investigación Aplicada: Es la que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, con idea de consolidar el saber. (Rodríguez, 2018)

Esta investigación, puso en la práctica los conocimientos acumulados en el proceso de formación que se tienen, con la intención de obtener buenos resultados.

Es aplicada porque se implementó en el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, lo cual afianzará el saber sobre el diseño organizacional dentro de ella,

permitiendo a los investigadores aplicar todos los conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional.

Por su nivel de profundidad la investigación es descriptiva: Según Cerda (1998), (p. 71). Citado por (Bernal, 2010, pág. 113) “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”

La investigación descriptiva se puede definir como la acción de exponer o presentar el conjunto de rasgos que caracterizan ya sea una persona, situación o cosa, en esta se deben de presentar los elementos más característicos de las personas, situaciones o cosas, que las hagan identificables ante los demás.

Esta investigación es de tipo descriptiva, porque detalla características y elementos a través de la descomposición de la variable estudiada o sea el diseño organizacional en: sub variables, sub sub/variables e indicadores, estudiada las PYMES del departamento de Matagalpa, periodo 2021.

Los estudios no experimental 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)

Es decir, la investigación no experimental es la que no se influye de manera intencional en las variables sometidas a estudio, a las que se les presta atención observando los hechos que ocurren en su estado original.

Esta investigación es no experimental porque al llevar a cabo la investigación no se provocó alteraciones intencionadas a la variable de investigación, sino que se

analizó e interpretó en su estado original para obtener resultados y llegar a posibles conclusiones.

Según su extensión en el tiempo esta investigación es de corte transversal, la 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)

La investigación transversal, recopila información en tiempos estipulado y único, su objetivo es detallar variables, y definir y analizar su impacto en el periodo determinado.

Según la Extensión en tiempo, esta investigación es transversal (transaccional), ya que se refiere al periodo definido para la investigación, el cual es el segundo semestre del año 2021.

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

Es decir, la población son el total de personas o cosas a las cuales se va a dirigir la investigación, siendo estos el conjunto de involucrados que tendrá la investigación.

La población está determinada por el número de trabajadores que forman parte del “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” y que suman un total de 11 trabajadores, en la que se aplicó la investigación, tomada en cuenta para la recolección de datos de la variable en estudio.

Una muestra estadística es parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y

que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso. Denotaremos al tamaño de la muestra mediante. (López & Sandra, 2015, pág. 6)

En otras palabras, la muestra no es más que la parte de la población que se selecciona, con el fin de reducir el trabajo respecto a enfocarse en un menor número de individuos, instituciones o cosas.

Se obtuvo una muestra de 11 trabajadores del “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” que participaron en el llenado de encuestas, para de esta manera obtener información confiable con respecto a la variable en estudio. Para lo que se aplicó la siguiente fórmula. (Bernal, 2010, pág. 183)

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

Donde:

n: tamaño de la muestra = ?

N: tamaño de la población = 11

Z: nivel de confianza = 1.96

P: probabilidad de éxito = 0.5

(1-P): probabilidad de fracaso

LE: precisión (error máximo admisible) = 0.05

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

$$n = \frac{11 (1.96^2) (0.5) (1 - 0.5)}{(11 - 1) (0.05^2) + (1.96^2) 0.5 (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{11 (3.8416)(0.25)}{(10) (0.0025) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{10.5644}{0.9854}$$

$$n = 10.77 \approx 11 \text{ Trabajadores}$$

Para la recopilación 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, 2010, pág. 68)

Es decir que este método es un proceso que muestra la secuencia de actividades a la cual se debe apegar una investigación para su realización y que su finalidad sea estipulada con validades en la sociedad investigativa.

La presente investigación se ha elaborado a través de este método, ya que contiene información confiable por su estructura de contenido a seguir, usando fuentes confiables para su elaboración y aplicación de conocimientos con diferentes elementos como problemática investigada, antecedentes, variable, sub/variables, indicadores y diseño metodológico.

El Deductivo consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, pág. 59)

Este método se basa en deducir de lo general a lo específico, este lo que hace es iniciar con el estudio de casos globales con el fin de plantear soluciones a las situaciones específicas.

Esta investigación parte de la única variable en estudio, la cual está desglosada a través de indicadores, que faciliten su estudio y análisis para la obtención de conclusiones de acontecimientos específicos.

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

Este método se basa en raciocinios para lograr conclusiones que se deducirán de lo específico y se pueda obtener conclusiones de los aspectos generales.

De este modo en la investigación se aplica este método, al analizar cada indicador establecido para así llegar a una conclusión general respecto a la variable y objetivos de estudio.

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

El método sintético, busca la triangulación de las diferentes informaciones con los datos obtenidos, para analizarlos de manera conjunta.

En esta investigación se utiliza el método sintético, para analizar la obtención de información y así ver como la teoría es implementada en la realidad, para la formulación de conclusiones respecto a las preguntas de investigación.

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

En La investigación científica se encuentran diferentes métodos, los cuales son de utilidad para la recolección de información, y la aplicación de estos en la labor de campo.

Esta investigación contiene técnicas y herramientas de recolección de información como la entrevista, encuestas y guía de observación que permiten obtener los datos necesarios para ver las diferentes situaciones a través del análisis y discusión de resultados.

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

La encuesta es una técnica que se utiliza con el objetivo de obtener información de las personas, aunque pierde su veracidad se realiza a través de un cuestionario o interrogantes, son las que permiten obtener información de las personas a través de los cuestionarios establecidos, en pro de los datos que se desean obtener.

Se aplica la encuesta a los trabajadores del “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” que es objeto de estudio con el fin de recolectar información y dar respuestas a las interrogantes de dicho instrumento sobre la variable Diseño Organizacional.

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

La entrevista es una técnica que permite obtener información generalizada y profunda, esta técnica está estructurada en un formato muy flexible y el entrevistador puede dirigir o encaminar al entrevistado específicamente a la información que desea obtener.

En esta investigación se aplica la entrevista al Gerente del “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” utilizando esta técnica para la obtención de

información confiable de forma natural, para responder a las interrogantes acerca de la variable, Diseño Organizacional.

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

Según lo expresado en el párrafo anterior, la observación directa ha aumentado su veracidad ya que a través de esta se consigue información confiable, de manera que se desarrolla como un proceso coordinado para así determinar la conducta de las personas en sus labores, puesto que permite no basar las conclusiones solo en teorías y datos recogidos, sino que, verificando y observando la organización así se puede detectar la situación en el campo.

En esta investigación se aplica el método de observación directa de tal manera que se pudo corroborar la información recolectada, a través de la entrevista, de esta manera también se puede ver el comportamiento de los trabajadores en sus labores.

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, 2010, pág. 194)

Por consiguiente, el análisis de documentos es el modo en que se puede obtener información de documentos confiables a través de cedulas, que puedan ser de utilidad para el desarrollo de marco teórico de la investigación.

En la presente investigación se utiliza el análisis de documentos permitiendo fundamentar las teorías en argumentos científicos confiables; lo que da a la investigación un mayor nivel de credibilidad y confianza.

Procesamiento de la información: 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, 2010, pág. 198)

Por ende, el procesamiento de información o datos, es la obtención de información dispersa de la población, para producir resultados de manera lógica, los cuales pretenden analizarse por medio de objetivos y preguntas de la investigación en estudio.

Esta investigación aplica el procesamiento de la información de una manera lógica, de todos aquellos datos obtenidos del “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” por medio de los instrumentos tales como entrevista, encuesta y guía de observación directa, para dar respuesta o posibles soluciones a las preguntas directrices.

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

De acuerdo al concepto anterior la variable no es nada más que una condicionante del objeto de estudio, la cual es considerada como la base principal de los diferentes aspectos a desarrollar en la investigación.

La presente investigación tiene como objeto de estudio la variable, Diseño Organizacional en el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” San Ramón departamento de Matagalpa, como base para preguntas directrices

II JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está basada en el Diseño Organizacional en las PYMES del departamento de Matagalpa, periodo 2021 puesto que el crecimiento de las PYMES de este departamento contribuye al desarrollo socio-económico del país.

Esta investigación tiene como propósito saber si el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” cuenta con el Diseño Organizacional adecuado, para tener un mayor control de las actividades a realizar y de esta manera obtengan mejoras de eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

El Diseño Organizacional es un factor importante en las PYMES, ya que permite formalizar los procedimientos dentro de las mismas, da una guía y ayuda a la integración de las personas, construye o actualiza la cultura organizacional y brinda una estructura e instrumentos que facilita y asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta investigación será de mucho provecho para el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, ya que dará como resultados una visión panorámica de cómo se encuentra su diseño organizacional y la necesidad de tomar en cuenta esta información para el mejoramiento de la misma.

La investigación contribuirá al desarrollo socioeconómico del país, mediante la adecuación de las PYMES a las exigencias actuales del mercado.

Este trabajo brindará información a futuros investigadores de las asignaturas de: Técnicas de redacción, metodología de la investigación, investigación aplicada, entre otras. Así como para docentes que facilitan dichas materias, sirviendo como antecedentes, visualizar variables, y fuentes bibliográficas.

III OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar el diseño organizacional del “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”, del departamento de Matagalpa, durante el año 2021.

Objetivos específicos:

- 1) Describir las generalidades de la empresa “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”, San Ramón departamento de Matagalpa, en el periodo 2021.
- 2) Caracterizar el diseño organizacional del “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”, San Ramón departamento de Matagalpa, en el periodo 2021.
- 3) Valorar el diseño organizacional apropiado para el “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”, San Ramón departamento de Matagalpa, en el periodo 2021.

IV DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1 Diseño organizacional

“La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades o proporcionar satisfacción social, etc.” (Chiavenato, 2006, pág. 148)

Por consiguiente, la organización es una estructura que se conforma por recursos humanos, que trabajan en conjunto buscando el cumplimiento de metas organizacionales y sociales.

Actualmente las PYMES representan la mayor parte de organizaciones en Nicaragua, por ende, significan la mayor fuente de trabajo de las personas; además representan la mayor parte del capital económico del país.

Las organizaciones son importantes porque reúnen los recursos para alcanzar metas específicas, producen bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos, y buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con mayor eficiencia. (Daft L, 2011, pág. 13).

Por tanto, las organizaciones son de gran valor, ya que permiten la obtención de recursos de la empresa, los colaboradores y la sociedad, con la oferta de diferentes productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

En la sociedad son indispensable las PYMES, porque representan una fuente importante de bienes y servicios donde los colaboradores, empresa y sociedad se verán beneficiados entre sí.

4.1.1 Generalidades de la empresa

4.1.1.1 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)

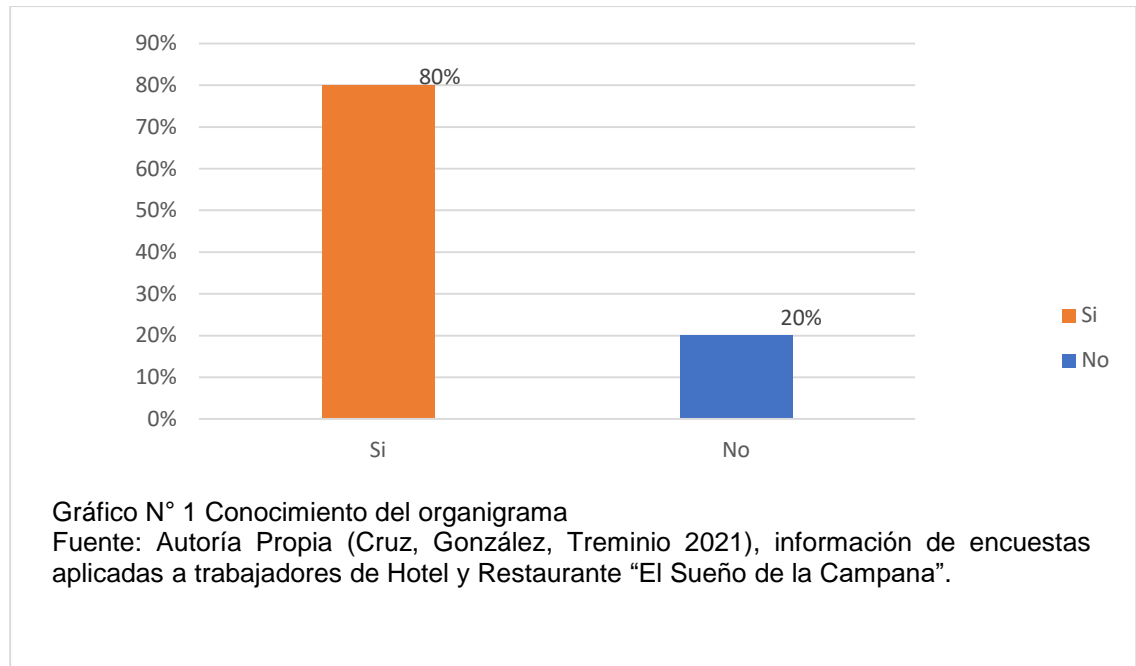
Es decir que la reseña histórica, contiene información que la describe desde su origen, y presenta los elementos más importantes de las empresas.

En la entrevista el gerente manifestó que la empresa no cuenta con su reseña histórica establecida de manera escrita, sin embargo expresa que el Hotel y Restaurante EL Sueño de la Campana fue fundado aproximadamente hace 16 años por un equipo de soñadores o llamados los principales pioneros encabezados por Don Fernando Bermejo, de nacionalidad española; quienes dieron inicio al Sueño de la Campana ya que el pequeño cerro donde está ubicado tiene forma de una Campana, y también hace mención de que brindan servicios que le permiten al cliente sentirse a gusto con el ambiente natural que le rodea.

4.1.1.2 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, 2019, pág. 8)

De manera que la estructura organizacional es la forma en que se representan los diferentes niveles de mandos en la organización y roles de desempeño de cada uno de ellos.



En el Gráfico N° 1, se reflejan los datos de en la encuesta aplicada a los trabajadores de “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”, se puede apreciar que el 80% afirman que sí conocen la estructura organizacional u organigrama de la empresa, y el 20% que no la conocen.

En la entrevista realizada al gerente, dice que sí tienen un organigrama establecido en la empresa, pero que el 20% no la conocen debido a que no a todos los trabajadores se les dio a conocer como está estructurada la empresa de manera formal.

Se observó que la empresa sí tiene elaborado su respectivo organigrama de forma física, sin embargo, es un modelo antiguo que no se apega a la estructura actual.

De acuerdo a las fuentes antes mencionadas existe consenso de que Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” sí dispone de un organigrama físico y que la mayoría de los trabajadores lo conocen, sin embargo, existe una menor parte que

no lo conocen y además (según guía de observación), este organigrama esta desactualizado.

Es conveniente que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, actualice y haga visible su estructura organizacional u organigrama, siendo un elemento importante de manera interna que permita un mejor funcionamiento y desempeño de los órganos de la empresa y así brindar una mejor comunicación entre los trabajadores.

4.1.1.3 Filosofía organizacional

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

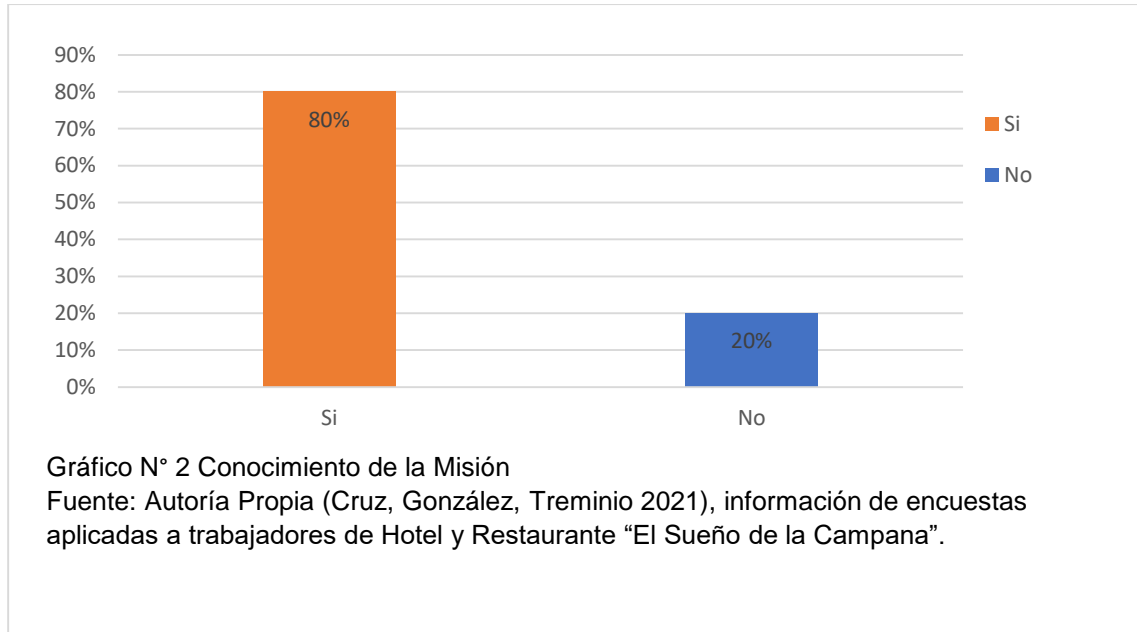
Por ende, la filosofía organizacional es una forma de dictar la manera de actuar de las personas dentro de las PYMES.

Las organizaciones como las PYMES, implementan la filosofía organizacional, a través de normas y reglamentos que regulan el comportamiento de las personas en las empresas.

4.1.1.3.1 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).

De modo que la misión es el pilar fundamental de la existencia de la organización, en la cual en ella se presentan las diferentes características competitivas que le permiten subsistir en el mercado.



Según el gráfico N°2 los datos reflejados a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”, demuestran que un 80% si conocen la Misión de la empresa y un 20% no la conocen.

Según las palabras del gerente manifiesta que la empresa tiene elaborada su Misión.

De igual manera se observó, que “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” si tienen elaborada su Misión de manera escrita (Ver anexo # 5).

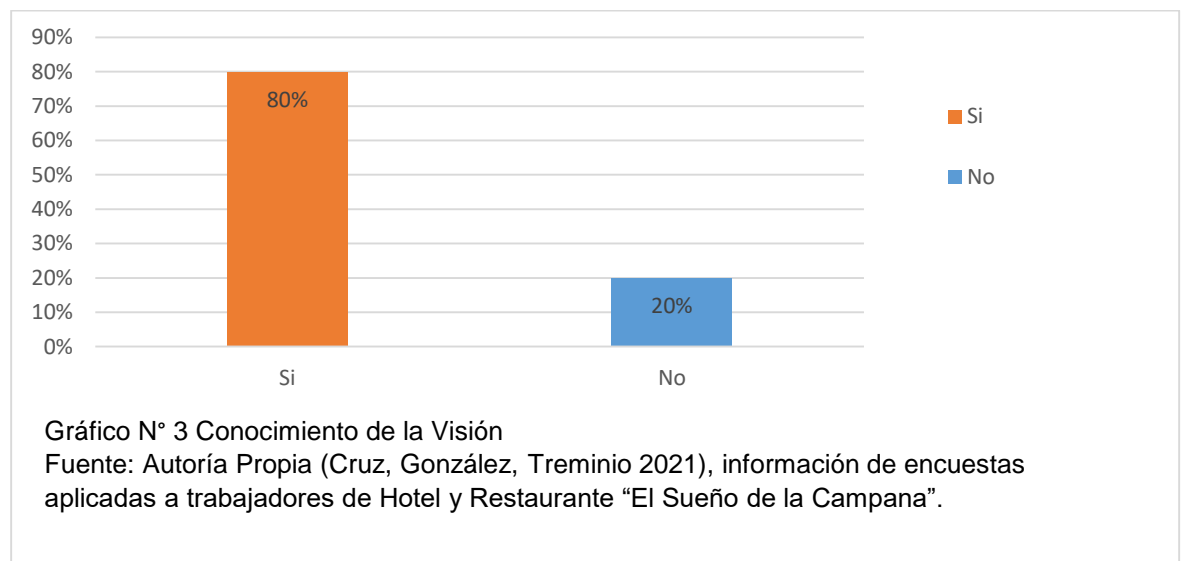
Como se puede observar, la información de los tres instrumentos aplicados para obtener información proyecta que la empresa si dispone de una misión por escrito y que la mayoría de los trabajadores la mantienen al tanto.

Es importante que el “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” haga visible su misión en un lugar estratégico del local donde tanto clientes como trabajadores puedan visualizarla fácilmente para hacerles saber todo aquello que los hace diferentes de la competencia.

4.1.1.3.2 Visión

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. ” (Fleitman, 2000, pág. 283)

Por lo tanto, la visión es la proyección a futuro en donde se define el camino a seguir para lograr su desarrollo ya que todas las PYMES tienen objetivos de crecimiento, esta es la razón de enfocar sus objetivos hacia un camino, funcionando como parte del plan estratégico para tener una mejor competitividad y subsistir en el mercado.



Según el gráfico N° 3 los datos reflejados a través de la encuesta demuestran que un 80% de los trabajadores, si conocen la Visión de la empresa y un 20% no la conocen.

El gerente durante la entrevista expresa, que la empresa si tiene elaborada su Visión de forma escrita.

En cuanto a lo observado, se pudo evidenciar que si tienen elaborada su Visión (Ver anexo #6).

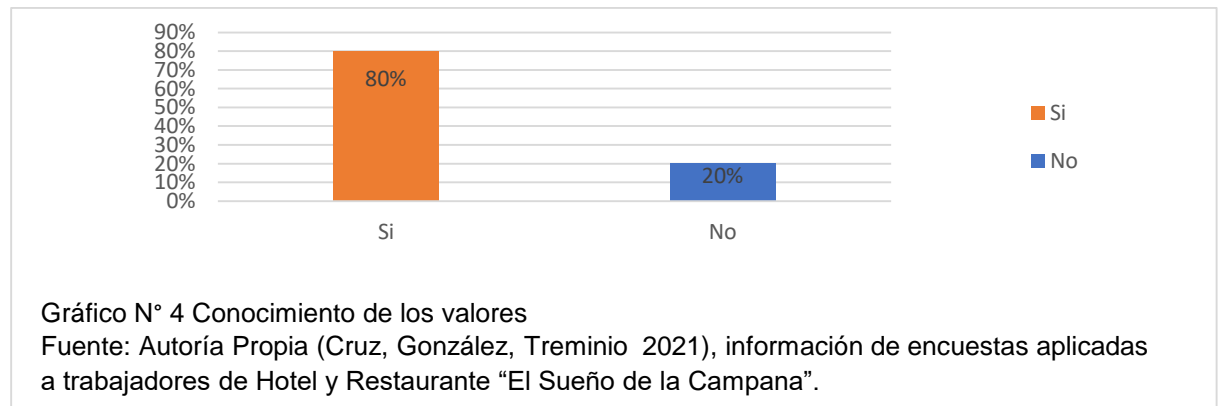
Como se puede observar, la información de los tres instrumentos aplicados para obtener información arroja que la empresa si dispone de una visión por escrito que le permite cumplir con sus objetivos y que la mayoría de los trabajadores la domina.

Es conveniente que el “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” haga visible su Visión en un punto estratégico del local, donde tanto clientes como trabajadores puedan visualizarla fácilmente.

4.1.1.3.3 Valores

Los valores organizacionales son el conjunto de principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. (Münch Galindo, 2007, pág. 155)

En este concepto el autor hace referencia a los valores, como las actitudes que la empresa inculca a los colaboradores, tratando de influir en su comportamiento dentro de ella.



Como se observa en el gráfico N°4, el 80% de los encuestados, afirmó que si conocen los valores de la empresa y el otro 20% afirmó que no conocen los valores de la empresa.

Según las palabras del gerente, el “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” tiene establecidos sus Valores de forma verbal y escrita.

Al aplicar la guía de observación, se pudo evidenciar que el “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” posee un sistema de valores adecuados (Ver anexo #7).

Existe coincidencia entre los resultados de la encuesta, la entrevista y la guía de observación, en cuanto a que la empresa si dispone de valores que orientan la conducta de sus trabajadores, aunque existe un 20% de ellos que los desconocen.

Por lo antes argumentado es necesario que el “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” haga visible sus valores, para mantener su identidad organizacional en función del actuar para sus colaboradores y así cumplir con los objetivos.

4.1.1.4 Clasificación de las PYMES

Según (Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, Reglamento, Arto 03, 2008) Clasificación de las PYMES en Nicaragua: Se clasificarán cómo micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos:

Ley 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Nicaragua, tiene definido que estas se clasifican de acuerdo a diferentes aspectos tales como: número total de trabajadores, activos totales, ventas totales anuales, estos términos en relación a la economía del país.

	Micro	Pequeña	Mediana
Número Total de Trabajadores	1 - 5	6 - 30	31 - 100
Activos Totales	Hasta 200 mil	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdoba)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Tabla No 1: Clasificación de las MIPYMES de Nicaragua.

Fuente: Ley 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Nicaragua, Decreto No. 17-2008 (Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, Reglamento, Arto 03, 2008).

En la encuesta aplicada el 100% de los trabajadores, afirman que en esta empresa laboran dentro del rango de 6-30 trabajadores. (Ver anexo N° 8)

Según la entrevista aplicada al gerente, la empresa está conformada por 11 trabajadores y los activos de la empresa están definidos de 200 mil a 1.5 millones y sus ventas andan en un rango de 1 a 9 millones anuales.

No obstante, se pudo observar a los trabajadores en sus diferentes áreas o puestos de trabajo y se pudo corroborar que la cantidad de trabajadores en esta empresa es de 11 personas.

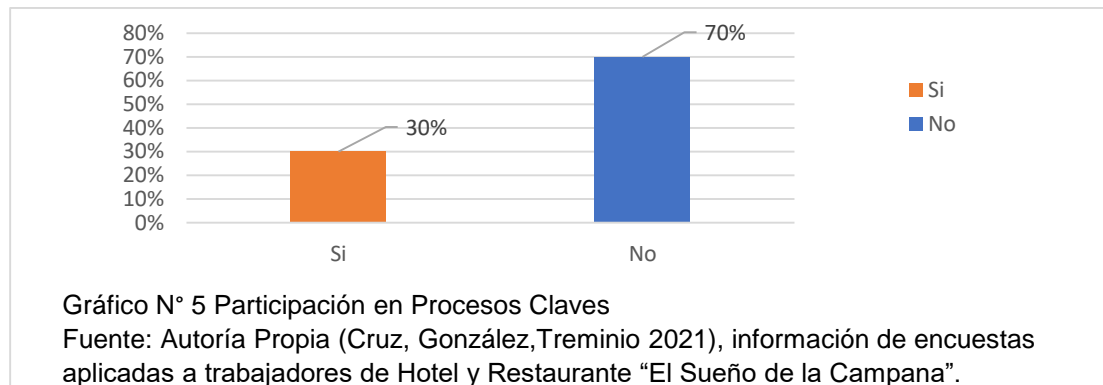
Tomando como referencia los datos obtenidos por los instrumentos aplicados se corroboró que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, si está clasificada como pequeña empresa según la Ley 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Nicaragua.

El Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, es una pequeña empresa que cuenta con un bajo número de personal, por el cual sería conveniente que aumente su fuerza laboral para no ocasionar sesgos en sus diferentes áreas, de esta manera pueda cumplir sus actividades con eficiencia para lograr mejor calidad en sus servicios brindados y un mayor crecimiento económico.

4.1.1.5 Descripción de procesos clave

Fundamentalmente a nivel de procesos, tiene como finalidad lograr un equilibrio entre las estrategias y el día a día en busca de la ventaja competitiva requerida; entre la imagen que proyecta la organización hacia la sociedad y los resultados reales, a través de su interacción flexible con el entorno que exige adaptabilidad, anticipación, innovación, trabajo de equipo, desarrollo de nuevas capacidades de aprendizaje y mejora permanente de sus competencias y de sus procesos. (Carrandi Acosta, 2012, pág. 33)

Por consiguiente, los procesos claves son una forma implícita de procesos, se pueden definir como mecanismos que tienen entradas y salidas, desde este punto de vista las entradas en este proceso es la innovación, el cambio, la mejora continua elementos que aportan al mejoramiento de los procesos organizacionales; estos elementos ayudan a mejorar la competitividad de la organización generalmente.



Como se observa en el gráfico N°5, el 70% de los encuestados afirmaron que no participan en los procesos claves de la empresa, desde su puesto de trabajo y el otro 30% afirmó, que sí participan en los procesos claves de la empresa.

Según las palabras del gerente, la empresa lleva a cabo procesos clave para cumplir con su misión, puesto que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” se dedica a la prestación de servicios, por su naturaleza se enfoca principalmente en ofrecer la mejor atención a la clientela. La atención al cliente ayuda a la eficiencia y facilita resultados de marketing, con clientes satisfechos se logra el efecto cadena de recomendaciones de boca a boca; es importante el trabajo agroecológico, donde se busca ser auto sostenible a través de la producción de insumos, sin embargo, aún dependen del mercado externo. La parte agroecológica se enfoca en ofrecer un servicio confortable, por medio del ambiente natural agradable y la búsqueda de un turismo sostenible que permita a cada visitante conocer el entorno y la sociedad.

En relación a lo observado en la empresa se puede ver el trabajo con la naturaleza, así como producción de abono orgánico, desarrollo de vivero entre otras actividades agroecológicas que permiten su progreso, y por otra parte se captó en sus redes sociales promociones para su servicio hotelero.

De acuerdo a lo manifestado en los resultados de los instrumentos de investigación se puede decir que estas coinciden en que el mayor grado de importancia como proceso clave está en el trabajo con la agroecología, sin embargo, se considera que el servicio de hotelería es de gran importancia, aunque el gerente no lo manifestó.

El Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” debería de contratar el servicio de una agencia de tour operadora que exponga cada detalle de los diferentes servicios ofrecidos, por otra parte, ofrecer el servicio de transporte a sus clientes, esto con el fin de mejorar el proceso de atención.

4.1.1.6 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 Gonzalez, 2014, pág. 32) citando a Münch Galindo 2007.

Es decir, el proceso administrativo es la conducción de una organización y hacer uso eficiente de sus recursos, esto con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Se aplica este proceso de forma consciente o inconsciente puesto que en toda empresa hay una planeación, organización, dirección y control, que busca alcanzar objetivos propuestos; es necesaria la existencia de un ejecutor para este proceso, un líder, que es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las organizaciones.

4.1.1.6.1 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)

Es el primer elemento del proceso administrativo el cual estipula de manera escrita el curso de acción para llevar a cabo los objetivos a través de planes estratégicos.

Acorde a los resultados obtenidos con la aplicación de encuesta a los trabajadores de Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” el 100% de ellos no participa en la elaboración de planes de la empresa. (ver Anexo N°9)

Según palabras del gerente, la empresa implementa el POA (Plan Operativo Anual) tanto para edificio con inversiones semestrales como para los recursos humanos, con capacitaciones e incentivos para el desarrollo personal de los trabajadores, y planes de ventas mensuales.

Por cuanto a lo observado no se pudo corroborar los planes de la empresa de manera escrita, por lo que es información confidencial y por motivos de sigilo profesional no se pueden exponer.

Por consiguiente, al hacer una comparación de los instrumentos aplicados en la entrevista se determina que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, si lleva a cabo la implementación de planes, sin embargo, estos son establecidos por la gerencia; por el cual los demás trabajadores están limitados a llevar la parte operativa sin participar en su elaboración.

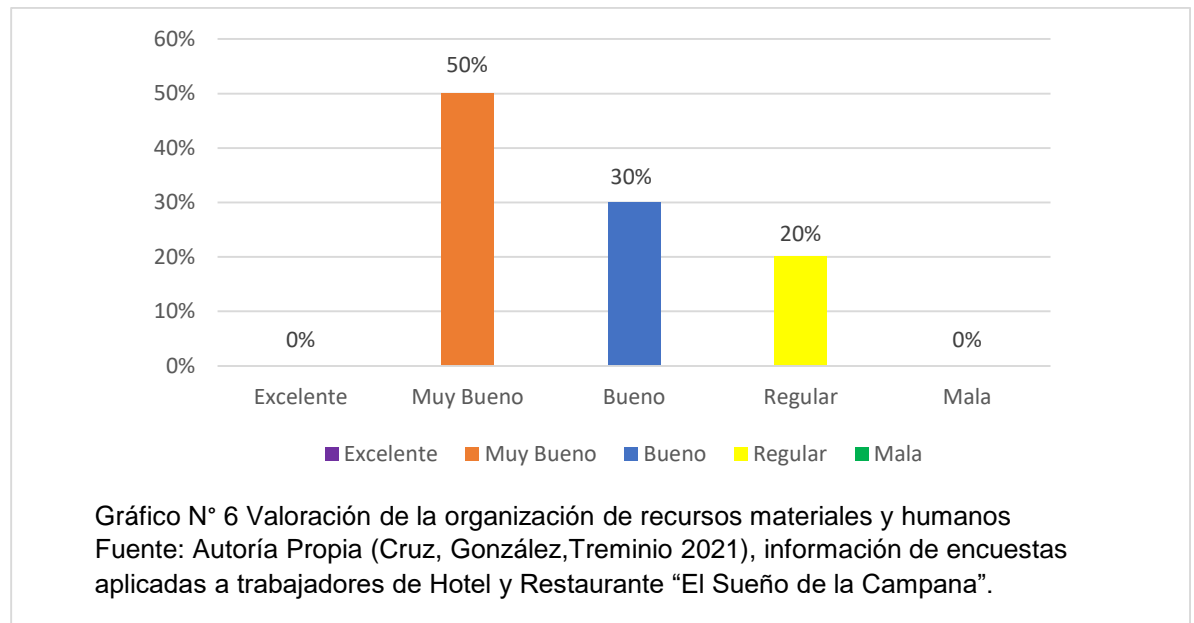
El Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, debería incluir en el proceso de planeación cada una de las opiniones o sugerencias del personal para la toma de decisiones y su desarrollo operativo; implementando herramientas como la Administración por objetivos (APO), el cual sugiere que los trabajadores participen en el establecimiento de objetivos aprovechando sus habilidades, para que estos

sean más realistas y alcanzables de tal manera que puedan ser medidos, controlados y evaluados.

4.1.1.6.2 Organización:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Ponce, 2007, pág. 277)

Por consiguiente, la organización es la forma ordenada y gráfica en que se relacionan cada uno de los órganos, con el fin de establecer claramente cómo se ubican jerárquicamente y su funcionamiento para el cumplimiento de planes y objetivos.



Con los resultados expuestos en el gráfico N° 6 a través de las encuestas se obtuvo que el 50% valora los recursos materiales y humanos de la empresa como muy bueno, el 30% como bueno y el 20% como regular.

De acuerdo a la entrevista con el gerente, expresa que los recursos humanos de la empresa están organizados de tal manera que se rigen por un organigrama,

que establece los puestos de trabajo, definidas las responsabilidades y funciones. Sus recursos materiales se organizan bajo un control de adquisición de instrumentaria para cada uno de los trabajadores, y así estos puedan desempeñar con eficiencia y eficacia su labor.

En cuanto a lo observado se pudo apreciar que se llevan a cabo procesos organizacionales eficientes y eficaces, sin embargo, no se pudo corroborar la existencia de documentos físicos donde se reflejen los diferentes procesos para ejecutar las tareas de la empresa.

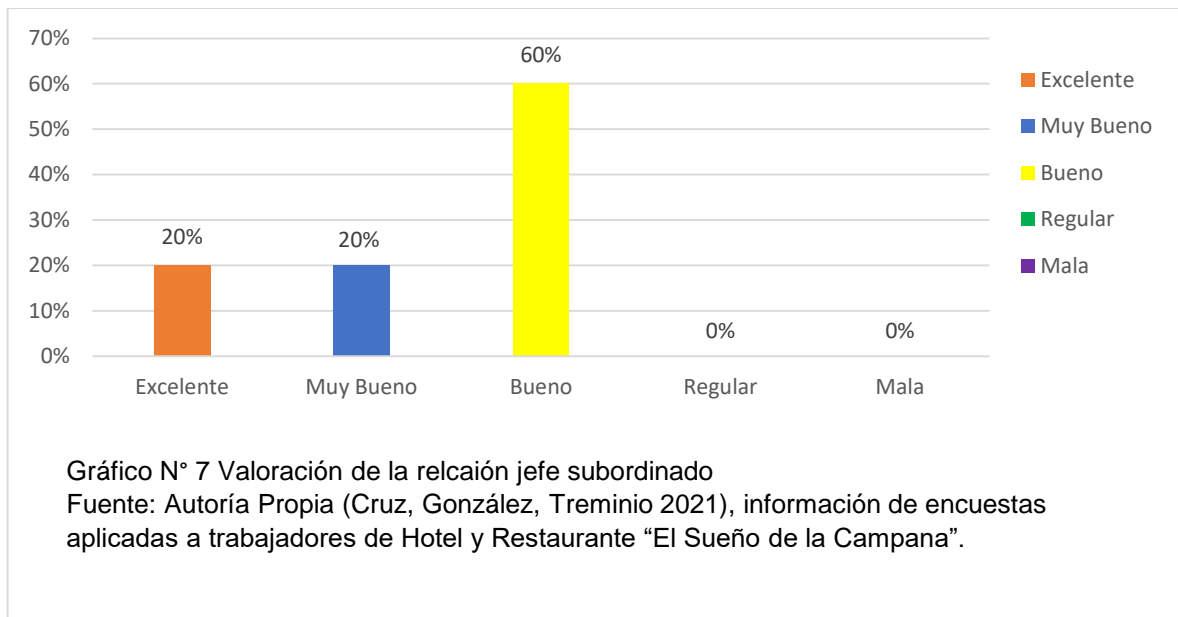
Con base en los resultados se puede decir que, aunque sea una pequeña empresa, si se está desarrollando poco a poco ya que existe una organización de forma práctica sin embargo hay disfunciones en la parte escrita o formal que puede representar una limitante.

Es importante que el Hotel y Restaurante el “Sueño de la Campana” establezca una buena organización que cumpla con los diferentes estándares, haciendo una distribución racional de los recursos materiales en relación a los recursos humanos, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.1.1.6.3 Dirección

“Es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización”. (Velasco, 2014, pág. 150)

Con referencia a lo anterior, la dirección es la penúltima etapa del proceso administrativo en la cual se llevan a cabo los planes establecidos, a través del seguimiento de cada una de las actividades del trabajador para el cumplimiento de objetivos organizacionales.



Según los datos del gráfico N° 7, de la encuesta aplicada a los trabajadores se obtuvo el resultado, que el 60% tienen una buena relación con su jefe, el 20% consideran tener una muy buena relación con su jefe, y otro 20% piensa que la relación, jefe subordinado es excelente.

Según las palabras del gerente, él tiene una relación muy amena y tranquila con sus trabajadores para motivarles al cumplimiento de sus labores.

En cuanto a lo observado en el tiempo que se compartió en el Hotel y Restaurante el “Sueño de la Campana” durante la investigación se pudo corroborar que el gerente es una persona llena de positivismo, valores y dedicada a los trabajadores, el cual son características de un buen líder.

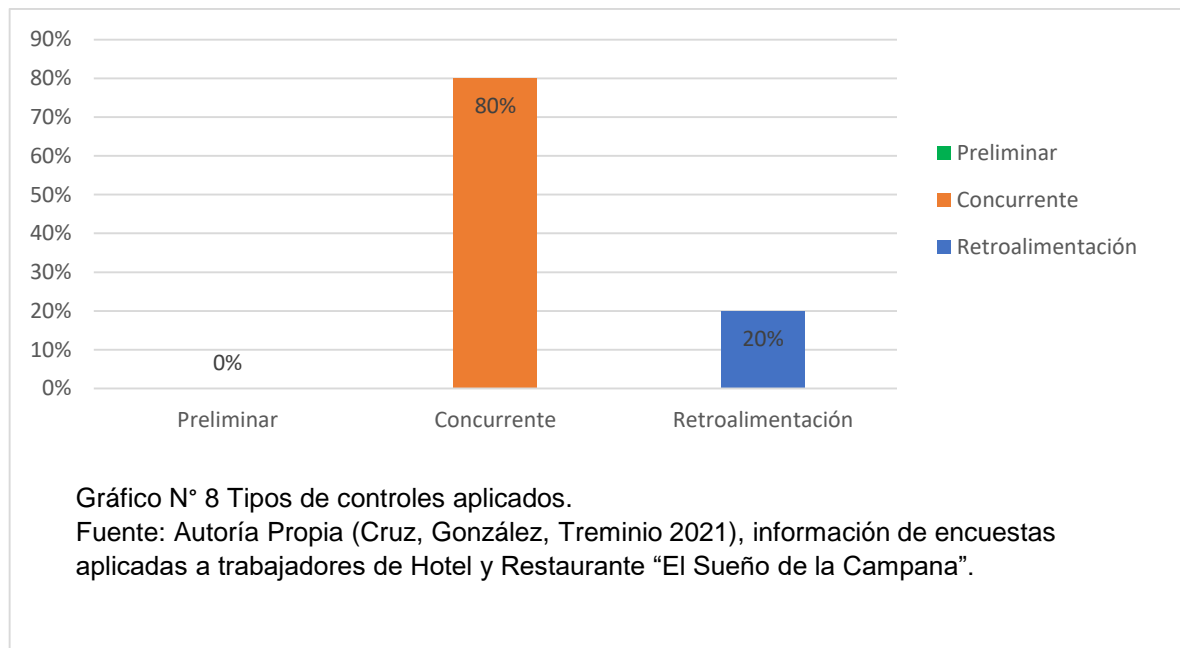
En cuanto a los resultados emanados por los diferentes instrumentos de investigación, estos coinciden en que el Hotel y Restaurante el “Sueño de la Campana”, lleva una buena dirección, puesto que el gerente es una persona caracterizada como un buen líder, el cual le permite tener una buena relación y comunicación con los trabajadores, como medio para la ejecución de planes con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Es importante que el Hotel y Restaurante el “Sueño de la Campana”, continúe implementando este modelo de dirección, por tanto, cabe resaltar que son aspectos positivos para la empresa, donde se demuestra que el jefe si está desarrollándose correctamente frente a los trabajadores, logrando un punto de equilibrio respecto a los beneficios obtenidos para ambas partes.

4.1.1.6.4 Control

Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. (Hurtado, 2008, pág. 78)

Es decir, el control consiste en constatar si las actividades están surgiendo de acuerdo al plan, de esta manera identificar las debilidades para ser corregidas y prevenidas.



En el grafico n° 8 se reflejan los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas, se puede ver que, el 80% de los trabajadores afirman que en la empresa se aplica el control concurrente, y el otro 20% alegan que se aplica control de retroalimentación.

Así pues, en lo expresado por el gerente durante la entrevista, se aplica control concurrente de tal manera que se supervisan las actividades a desarrollar por los trabajadores para un servicio de calidad al cliente, también se hace uso del control de retroalimentación ya que se crea un análisis de desempeño a final de cada mes, para así planear y mejorar a futuro cada punto en que se falló con anterioridad. Por otra parte, hacen uso de inventario, realizan recorrido de facturas de ingresos y egresos, también se utiliza bitácora para llevar un control de personal en cuanto a sus horarios laborales.

Concorde a lo observado se pudo apreciar el uso de inventario para cada área, y también el uso de cuaderno bitácora donde se detalla el horario laboral en cuanto a entradas y salidas de los trabajadores.

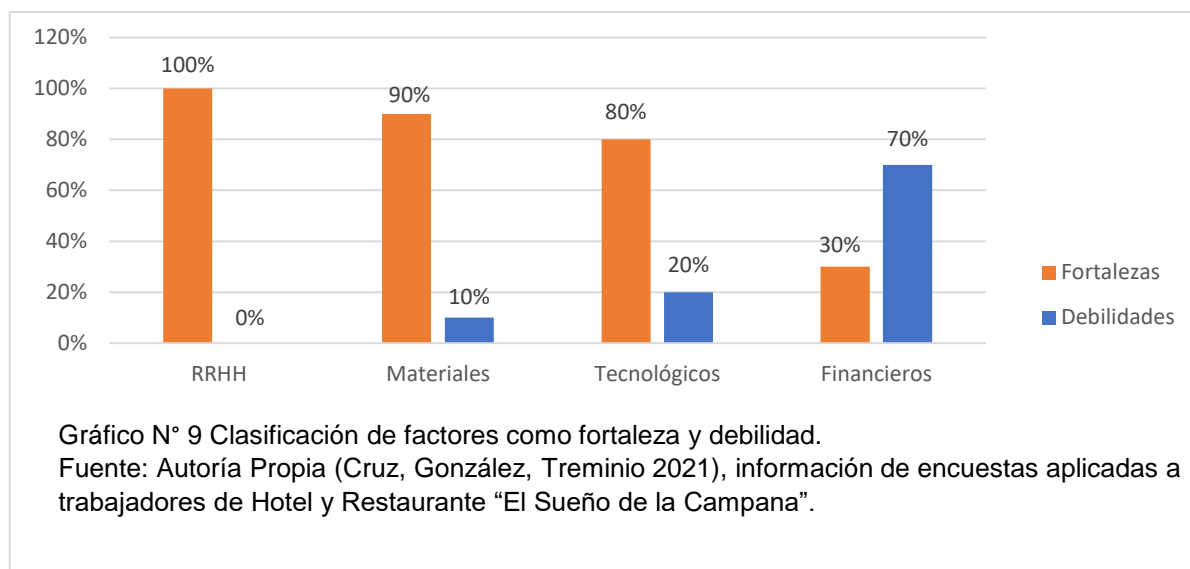
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede señalar que tanto trabajadores como gerente coinciden en que el tipo de control más utilizado es el concurrente, sin embargo, una menor parte alega que se aplica el de retroalimentación.

Es importante recalcar que los controles utilizados en Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, pueden mejorarse de tal manera que apliquen controles más sistematizados en cuanto al registro de horario laboral para que sean menos manipulables.

4.1.1.7 Análisis FODA

Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna y externa de una organización. (Ponce Talarcón, 2006, pág. 2)

El FODA es un instrumento que consiste en el análisis interno y externo de la organización permitiéndole ver los factores que se pueden aprovechar y los que se deben disminuir para la buena toma de decisiones y la mejora continua.



Conforme a los datos del gráfico N°9, el 100% de los trabajadores afirman que los recursos humanos de la empresa son una fortaleza, los recursos materiales el 90% de los trabajadores lo catalogan como fortaleza mientras que el otro 10% lo consideran una debilidad, en los recursos tecnológicos el 80% como fortaleza y el 20% como debilidad, y los recursos financieros el 70% lo consideran una debilidad y solamente el 30% lo ven como una fortaleza.

En la entrevista el gerente opina que la empresa tiene fortalezas como la ubicación con fácil acceso y un buen entorno natural como medio estratégico, brinda trabajo a personas locales, sobre todo el cuidado y preservación del medio ambiente, como debilidades solo menciona una como la más importante que es la baja inversión de capital en infraestructura y servicios extra como transporte, dentro de las amenazas hace mención de los problemas políticos nacionales y la salud pública en cuanto a la pandemia COVID – 19, dentro de las oportunidades un buen referente como son los vertientes hermanamientos de extranjeros.

En cuanto a lo observado durante la investigación, se pudo afianzar que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” es bien reconocido, cuenta con las condiciones adecuadas y brinda un buen servicio a los clientes.

De acuerdo a lo elementos que se toman en cuenta para la posición de la empresa en el mercado, es buena, sin embargo, tanto trabajadores como gerente coinciden en que los recursos financieros son una debilidad muy importante a tomar en cuenta para el crecimiento del Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”.

Es conveniente que en el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, lleve a cabo un estudio de análisis FODA que le permita ver a profundidad su estado actual, para determinar posibles acciones a realizar acorde a sus resultados.

Diseño organizacional, es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. (Hitt, J, & Porter, 2006, pág. 230)

En otras palabras, el diseño organizacional es un mecanismo, que busca encontrar la estructura que mejor se ajuste a sus características.

Para las PYMES, la estructura organizacional, es una estrategia de gran importancia puesto que establece una estructura que le permite ser más eficiente y eficaz en todos los términos organizacionales y así desarrollarse en el mercado.

4.1.2 Tipos de Diseño Organizacional

4.1.2.1 Enfoque clásico

Este enfoque se define como el mejor camino, que son una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las

situaciones; Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol, pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. (Stoner, Frieman, & Gilbert, 1996, pág. 355)

Es decir que el enfoque clásico se considera como la mejor elección respecto a esto, este enfoque se compone por elementos que definen una estructura organizacional que se adapta a cualquier circunstancia; en este caso los comportamientos y el actuar de los colaboradores se rigen por normas y reglamentos que son de una forma sentimental.

El 100% de los trabajadores del Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” afirma que la empresa si aplica normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo. (Ver Anexo N°10)

El gerente argumenta durante la entrevista, que la empresa se vale de elementos como el método de enseñanza (aprender haciendo) por medio de un buen liderazgo, permitiendo el desarrollo personal de cada trabajador, a través de capacitaciones para lograr la eficiencia y eficacia dentro de la misma, viéndose esto como una ventaja competitiva; por medio de normas, reglas y políticas que se siguen por un sentimiento de pertenencia del trabajador con la empresa.

Por cuanto a lo observado no se pudo corroborar la existencia de un documento formal de reglamento, normas y políticas de la empresa.

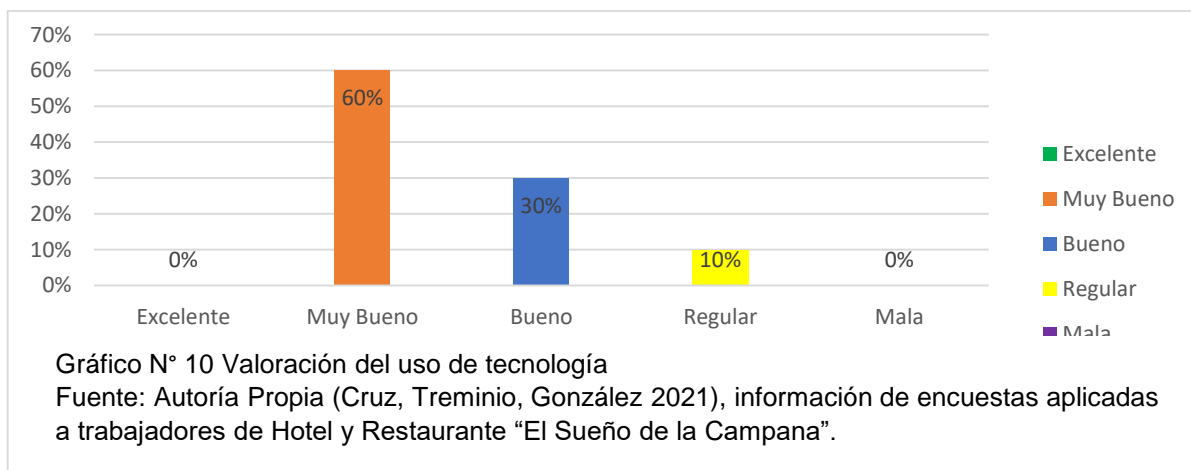
Se puede deducir que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, a pesar de que implementa normas, reglas y políticas, no se hace con el fin de imponer a los trabajadores a seguir minuciosamente cada una de ellas, sino que les permite desarrollarse de manera personal, haciéndolos parte de su cultura organizacional.

Seria de utilidad para el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” que el área administrativa se encargue de divulgar de forma física el reglamento, normas y políticas de la misma, y mantenerlas en un lugar de fácil acceso a todos los trabajadores.

4.1.2.2 Enfoque tecnológico

“En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción, que implica la producción de diferentes tipos de productos”. (Stoner, Frieman, & Gilbert, 1996, pág. 357)

El enfoque tecnológico hace referencia a la implementación de tecnologías en las diferentes tareas de la organización, representando un elemento de competitividad importante para el desarrollo de las PYMES, esto conlleva a la mejora continua para ser eficientes y eficaces.



El gráfico N°10 representa los datos obtenidos por medio de la encuesta, se puede apreciar que el 60% de los trabajadores valora como muy buena la tecnología para garantizar los servicios ofrecidos, el 30% como bueno y el 10% como regular.

Durante la entrevista con el gerente, expresa que se utiliza tecnología de menor escala en la empresa, pero no en todos los procesos ya que con el uso racional de tecnología se puede mitigar la alteración del medio ambiente natural.

Se observó y de tal manera se pudo confirmar la existencia del uso de tecnología para iluminación del establecimiento, cabe mencionar el uso de lámparas con sistema de panel recargable, el cual permite a la empresa reducir gastos y cuidado del medio ambiente, de igual manera se utilizan diferentes electrodomésticos en el área de cocina, cajas registradoras para facturar el pago de servicios prestados, utilización de abanicos para evitar el uso irracional de energía en aire acondicionados, uso de página web como medio de divulgación y publicidad.

Por los datos obtenidos se dedujo que la empresa hace uso de tecnología en menor escala debido a su giro, para el desarrollo de sus servicios ofrecidos.

Para el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” es importante llevar a cabo la implementación de diferentes productos o artículos tecnológicos para apoyar el desarrollo de las actividades a realizar.

4.1.2.3 Reducción de tamaño

“Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración, la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos una reducción de tamaño”. (Stoner, Frieman, & Gilbert, 1996, pág. 359)

A su vez la reducción de tamaño provoca una disminución en la estructura organizacional, para así ser minuciosos y agilizar los procesos.

Acorde a los resultados obtenidos con la aplicación de encuesta a los trabajadores de Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” el 100% de ellos afirma que la empresa si se vio obligada a la reducción y reestructuración de personal durante el presente año. (ver Anexo N°11)

El gerente afirma que, la empresa si se vio obligada a reducir personal y reestructurarse, sin embargo, para prevenir el despido de personal se dio la reducción en la paga de salario, para permitirles seguir laborando, y de esta manera cada trabajador decidiera personalmente si continuaba o renunciaba.

Se observó que existe poca fuerza laboral en la empresa, lo que puede provocar una sobrecarga de actividades por cada trabajador y aumentará el trabajo bajo presión.

Cada uno de los aspectos antes expuestos coinciden en que la empresa se vio obligada a acudir a la reducción de personal, sin embargo, se tomaron decisiones con el fin de mantener su fuerza laboral, pero con menos salario, no obstante, esto puede percutir en la motivación de los trabajadores.

Es conveniente que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” lleve a cabo estrategias en acción, por ejemplo, la estrategia de reducción que supone el cierre de negocios marginales, que son aquellos que generan utilidades por debajo de lo esperado, para fortalecer la competencia distintiva básica de la empresa; de esta manera el personal tendrá una disminución de actividades innecesarias que le permita enfocarse en el desarrollo de los servicios principales.

4.1.3 Parámetros de diseño según su finalidad

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

El diseño de cargos 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 combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2001, pág. 291)

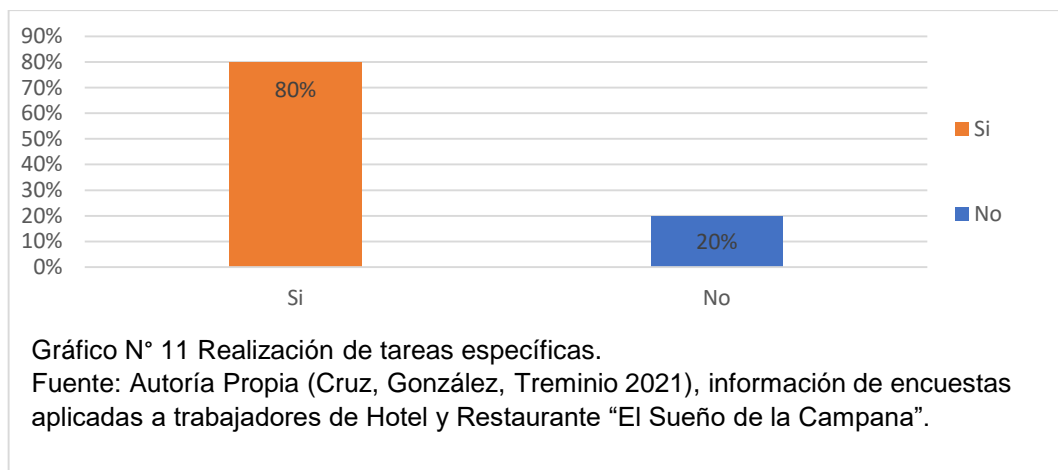
El diseño de cargo consiste en la determinación de actividades relacionadas entre sí, para que sean ejecutadas por una persona en específico, dicha persona debe de cumplir con diferentes características que amerite el puesto. A mayor escala se agrupan más actividades en lo que se conocen como departamentos.

Es importante para las PYMES aplicar estos mecanismos siendo así, permite que la organización tenga mejor definidas sus estructuras, dando una ventaja respecto a que le permitirá obtener un recurso humano más adecuado para la organización, bajo su estructura organizativa.

4.1.3.1.1 Especialización de tareas

Es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea. (Marín, 2012, pág. 50) citando a Taylor, 1961.

Es evidente entonces que la especialización de tarea, se refiere a que es cuando el colaborador se dedica a una sola actividad.



Como se muestra en el gráfico N° 11 el 80% de los trabajadores afirman que, no realizan ninguna tarea específica dentro de un proceso de la empresa, mientras que el 20% hace saber que sí llevan a cabo tareas específicas dentro de un proceso de la empresa.

El gerente expresa que si existe especialización de tareas sin embargo como es una empresa en crecimiento no aplican parámetro de especialización en todas las áreas.

Se observó que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” es una empresa donde la mayoría de sus trabajadores realizan múltiples funciones desde cada puesto, el cual les permite tener una mejor comunicación y trabajo en equipo y también en menor número se dedican a tareas específicas tales como administración, marketing, publicidad, mantenimiento y reparación.

De acuerdo a los datos obtenidos por medio de las encuestas y entrevista se afirma que, debido a la naturaleza de la empresa cada trabajador no lleva a cabo una sola función dentro de ella, sin embargo, son especialistas en sus áreas.

Es recomendable que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” pueda afianzar la fuerza laboral para disminuir la sobrecarga de tareas en los trabajadores y que les permita la obtención de mejores resultados.

4.1.3.1.2 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, Gareth R, 2013, pág. 97).

La diferenciación vertical estipula jerarquías de mando, estableciendo controles a través de los niveles de autoridad para la obtención de beneficios.

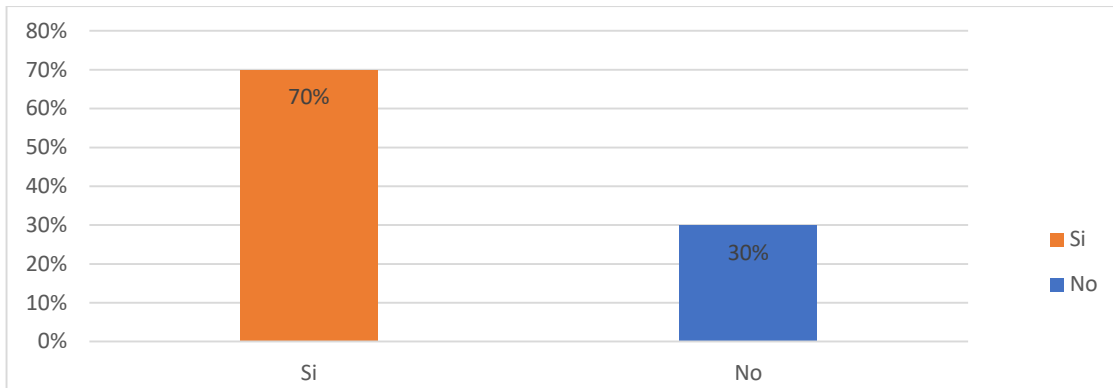


Gráfico N° 12 Conocimiento de los niveles jerárquicos.

Fuente: Autoría Propia (Cruz, González, Treminio 2021), información de encuestas aplicadas a trabajadores de Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”.

Según resultados reflejados en el gráfico N°12 a través de las encuestas aplicadas el 70% confirmó que sí conocen los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa, y el otro 30% no tienen conocimiento de ello.

El gerente, expone que la estructura jerárquica de la empresa en cuanto a delegación de autoridad y responsabilidad es de la siguiente manera, gerente general, director administrativo, responsable de área de cocina, responsable de área de barra, responsable de área de limpieza y responsable de área de seguridad.

Haciendo mención al concepto de la estructura organizacional el cual dice que es la forma en que se representan los diferentes niveles de mandos en la organización y roles de desempeño de cada uno de ellos, coincide con los datos mencionados por el gerente, recalcando que los trabajadores en su mayoría tienen conocimiento de su estructura organizativa.

Es conveniente que el Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana haga visible su estructura jerárquica para que los trabajadores conozcan su posición en la empresa y clientes puedan saber a quién dirigirse por cualquier inquietud y mejorar con respecto a la ubicación de nombres personales en el organigrama puesto que estos tienden a ser cambiantes y no se mantienen las mismas personas en los puestos a través del tiempo.

4.1.3.1.3 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, Gareth R, 2013, pág. 97)

Establece la segmentación de tareas a realizar de una manera coordinada el cual, al existir un aumento de actividades especializadas, incrementará su diferenciación horizontal y se dará la obtención incrementada de beneficios.

Acorde a los resultados obtenidos con la aplicación de encuesta a los trabajadores de Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” (ver Anexo N°12) el 100% de ellos afirma que la empresa si contiene diferentes especialidades.

El gerente durante la entrevista manifiesta que la estructura de la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades, existe de tal forma que se brinda el servicio de hotelería y restaurante, cada persona que labora en estas áreas son profesionales con gran experiencia.

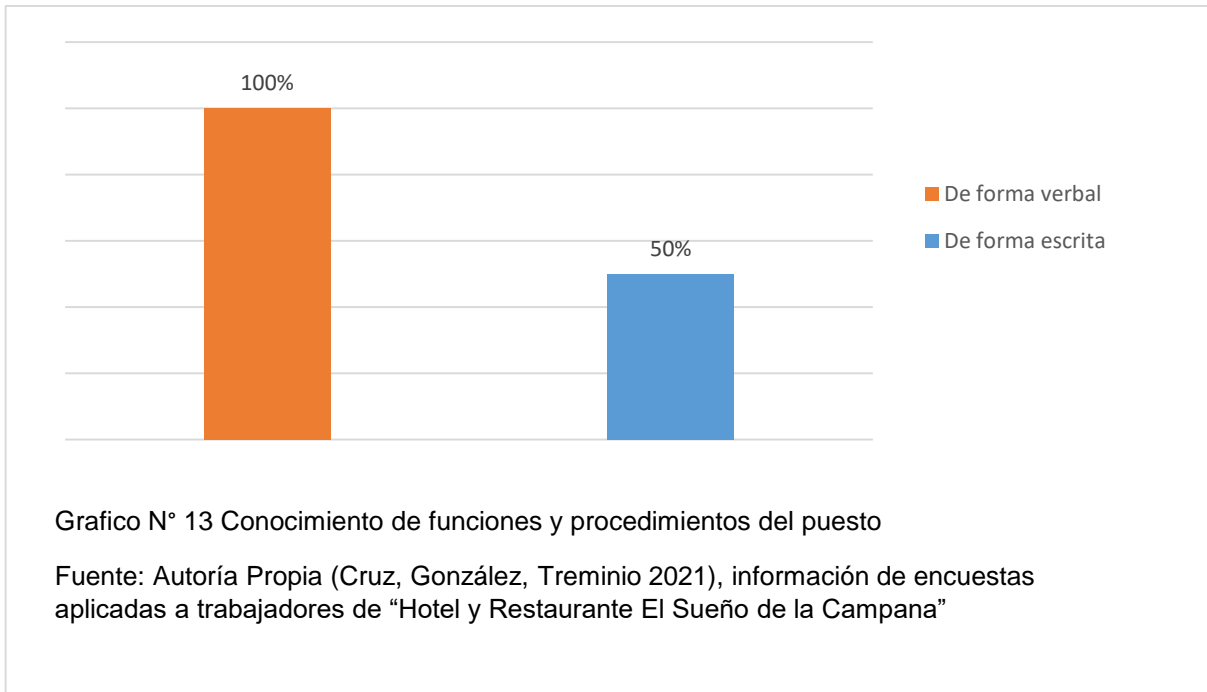
Se pudo observar que la empresa lleva a cabo una diversificación relacionada enfocada en dos giros empresariales como son la hotelería y restaurante.

Es conveniente para el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, continuar desarrollando su estrategia de diversificación relacionada siempre y cuando sean de mayor impacto lucrativo.

4.1.3.1.4 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).

Con referencia a lo anterior la formalización es la estipulación predeterminada de la manera en que se llevarán a cabo las actividades, limitando así el actuar de los trabajadores bajo los estándares establecidos por la empresa.



Según resultados reflejados en el grafico N°13 a través de las encuestas aplicadas el 100% de los trabajadores confirmó que las funciones y procedimientos del puesto que desempeña cada uno lo conocen de forma verbal, recalcando que el 50% de ellos también lo conocen de manera escrita.

El gerente explica que las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura se han formalizado a través de manual de funciones y manual de cargos de forma escrita.

En cuanto a lo observado no se pudo corroborar la existencia de un manual de funciones escrito.

Se pudo deducir según los datos arrojados por la entrevista y encuestas aplicadas que Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” está implementando la formalización como parte burocrática en el buen sentido, de tal forma que se da a través de manuales de funciones para su buen funcionamiento.

Es conveniente que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” pueda facilitar el manual de funciones a los trabajadores, ya que todos lo conocen de forma verbal, sin embargo, una menor parte es la que afirma que lo conoce de manera escrita.

4.1.3.1.5 Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.

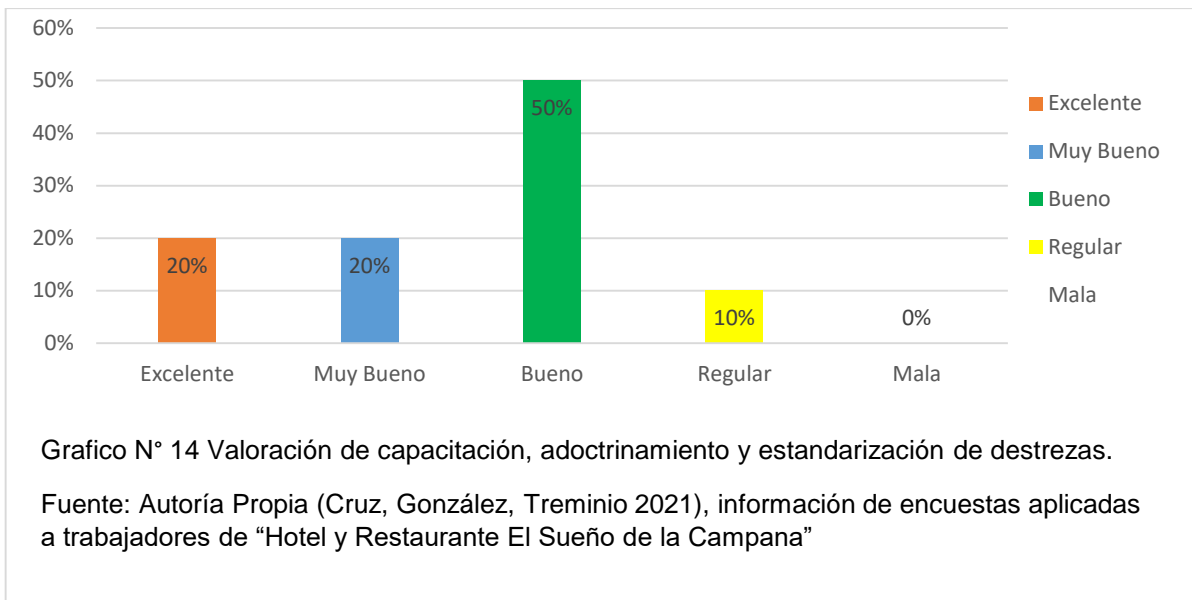
Capacitación es la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta. (Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morelos, 2011, pág. 216)

Es el instrumento para inculcarle al recurso humano las habilidades necesarias para desenvolverse y contribuir a la mejora organizacional.

Aplicar un buen plan de capacitación hoy en día en las PYMES representa el desarrollo o crecimiento organizacional, por tanto, el funcionamiento de estas depende del recurso humano para subsistir dentro del mercado.

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

Por tanto, la estandarización es la forma en que las organizaciones establecen de manera permanente y sistematizada sus procesos para reducir márgenes de error y se dé la reducción de gastos innecesarios.



Según resultados reflejados en el grafico N°14 a través de las encuestas aplicadas el 50% de los trabajadores valoró la capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas como bueno, un 20% como excelente, otro 20% como muy bueno, el 10% como regular y ninguno como mala.

El gerente da a conocer que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” posee una capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas muy baja, dándose esto respecto a la cultura de los trabajadores, ya que son muy conformistas y no aceptan cambios, prefieren quedarse con lo que ya saben sin permitir abrirse a nuevos conocimientos.

A través de la comparación de los datos obtenidos de encuestas y entrevista el gerente manifiesta que, se dan capacitaciones pero que el impacto que dan no son los esperados, sin embargo, los trabajadores afirman que reciben las capacitaciones y en su mayoría las consideran buenas, aunque no demuestren un cambio positivo debido a su cultura personal.

Es importante en el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, tratar de concientizar a los trabajadores para que tomen de manera positiva las

capacitaciones y así puedan adquirir nuevas habilidades y destrezas que le permitan ser más productivo.

4.1.3.1.6 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)

Por consiguiente, la departamentalización establece la división del trabajo de la empresa en sus diferentes ámbitos organizacionales para el accionar de tareas definidas.

Concorde a los resultados obtenidos con la aplicación de encuesta a los trabajadores de Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” (ver Anexo N°13) el 100% de ellos afirma que la empresa se encuentra organizada por funciones.

El gerente durante la entrevista expresa que el “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana” si está estructurado bajo el concepto de departamentalización de manera funcional y hace mención de ellos tales como departamento administrativo, área de cocina, área de barra, área de limpieza, área de seguridad.

Tanto trabajadores como gerente concuerdan en que se lleva a cabo una departamentalización por funciones, debido a que se agrupan por actividades.

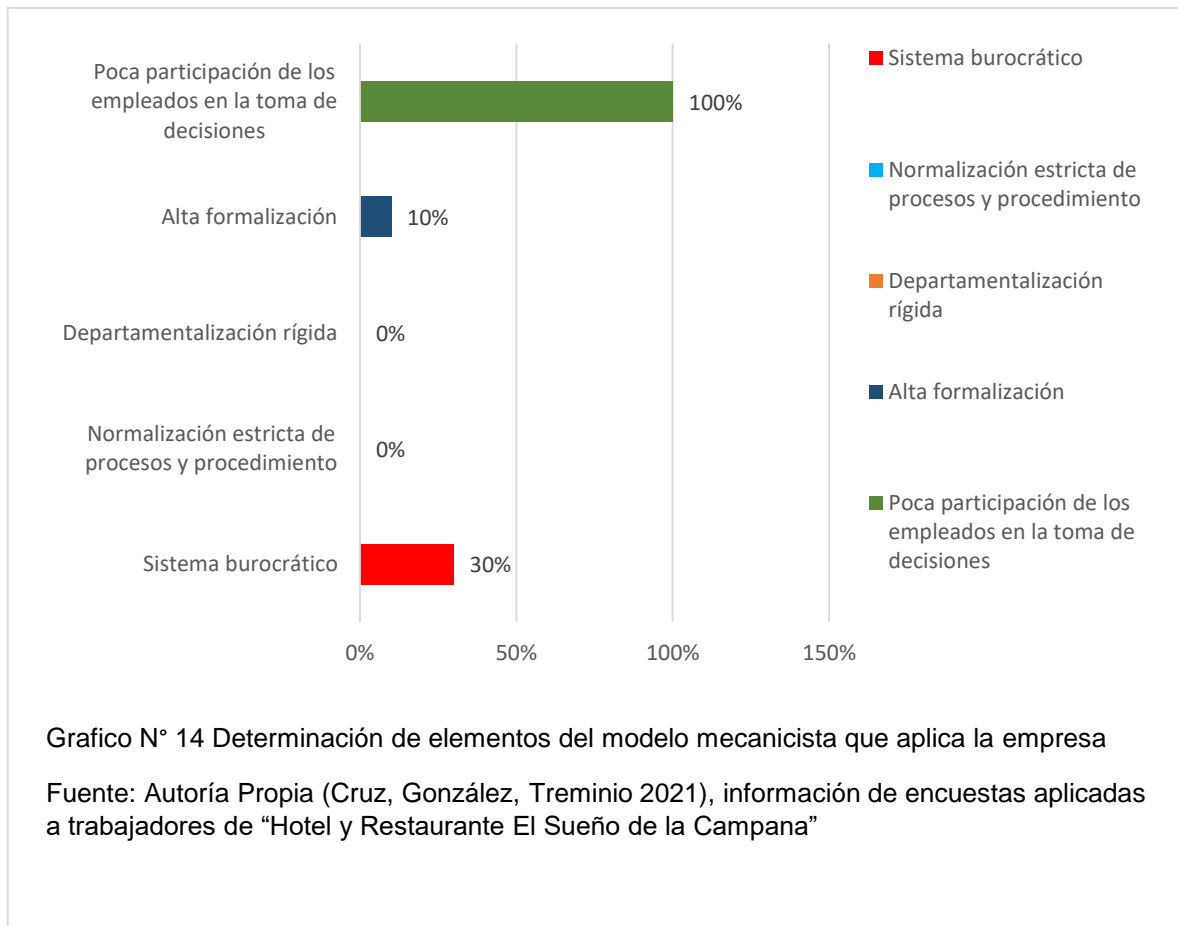
Es considerable que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, mejore su estructura organizacional, de tal manera que queden bien establecidos cada uno de sus departamentos.

4.1.3.2 Modelo de diseño organizacional.

4.1.3.2.1 Mecanicista

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

Es decir que las estructuras mecanicistas están formadas para guiar a las personas a conductas esperadas, las tomas de decisiones se dan solo por la alta gerencia y la información fluye de manera descendente.



De acuerdo a los datos reflejados en el gráfico N° 14 el 100 % afirman que hay poca participación de los empleados en la toma de decisiones, el 30% que se rigen por un sistema burocrático y el 10% con alta formalización.

El gerente expresa que Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” se caracteriza por no utilizar un sistema mecanicista, sin embargo, se utilizan algunos elementos de este.

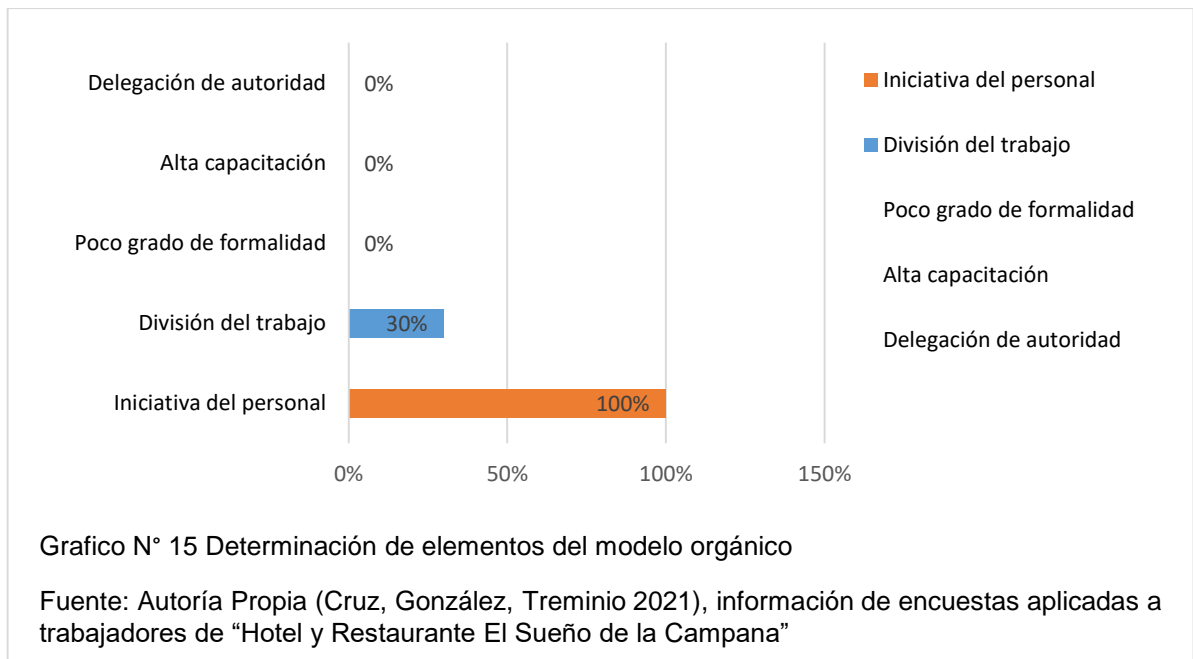
Según los resultados anteriores se demuestra que los porcentajes obtenidos, reflejan que la empresa se caracterice por ser de tipo no mecanicista puesto que si existe en cierto grado la participación en la toma de decisiones.

Sería conveniente para el “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”, adaptar ciertos elementos del modelo mecanicista que le permitirán desarrollarse de manera eficaz, sin embargo, no adopte el modelo como tal, debido a que es una pequeña empresa que debe ser proactiva para ajustarse al mercado cambiante.

4.1.3.2.2 Orgánico

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

Las estructuras orgánicas son adaptables, que permiten a las personas se adapten de manera ágil a las transformaciones. Para estas estructuras la toma de decisiones se encuentra distribuida entre los niveles jerárquicos.



Según resultados reflejados en el grafico N°15 a través de las encuestas aplicadas, se puede apreciar que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” si se caracteriza por utilizar un modelo orgánico de organización, donde el 100% de los trabajadores determinan que se aplica iniciativa de personal, el 30% de ellos mismos también dicen tener división de trabajo.

El gerente expone que el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” si se caracteriza por ser de modelo orgánico, de tal modo que posee una estructura organizacional descentralizada donde la toma de decisiones depende de cada una de las áreas en los cuales está dividida la empresa, de esta manera se pueden adaptar a los diferentes cambios en el mercado, sin embargo, la administración y gerencia se encargan de tomar las decisiones con mayor impacto.

Se observó que en el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, se da el trabajo en equipo, lo que les permite mayor facilidad de desarrollar las actividades.

Según los datos obtenidos con los instrumentos de investigación aplicados, por parte de los trabajadores afirman, en la empresa se da la división de trabajo e

iniciativa de personal, al igual que el gerente afirma que en la organización prevalecen algunas características como tener una estructura organizacional descentralizada, el cual son características que en conjunto denominan a la organización bajo un modelo orgánico.

4.1.4 Tipos de Organigramas

Es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. (Hitt, J, & Porter, 2006, pág. 230)

Son los diferentes modelos de estructura que las organizaciones pueden adoptar, la cual se pueden elegir de acuerdo a la conveniencia.

Las diferentes PYMES existentes en Nicaragua han venido desarrollando los organigramas de acuerdo a su giro empresarial, el cual les permite funcionar bajo una estructura bien establecida para el logro de sus objetivos.

4.1.4.1 Por su forma

4.1.4.1.1 Organigrama clásico vertical

Presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración. (Franklin Fincowsky, Organización de empresas: análisis, diseño y estructura, 1998, pág. 128)

Por lo tanto, el organigrama clásico vertical está establecido por una serie de características que hacen determinar su nivel escalonado, y es de uso corriente en cuestiones administrativas.

Conforme la entrevista aplicada al gerente aduce que, el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” implementa un organigrama mixto, donde él mismo se encarga de administrar al personal, puesto que es una empresa pequeña que no posee muchos niveles de mando.

Según lo observado se puede constatar que existe un organigrama físico en Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, no obstante, se percibe que trabajan según el organigrama clásico vertical y que este es un modelo que no está actualizado, existen tres niveles jerárquicos: gerente general, director administrativo y trabajadores seleccionados por pequeñas áreas conocidas como UGB (Unidades Gerenciales Básicas), además se pudo ver que en el organigrama facilitado cada puesto tiene colocado los nombres de las personas que lo desempeña. (ver Anexo 14)

Según los resultados de los instrumentos de investigación aplicados, se puede decir que no concuerdan las palabras manifestadas por el gerente, con la estructura que posee la empresa de manera física y práctica.

Es conveniente para Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana” que actualice e implemente el organigrama de tipo clásico vertical, de tal manera que es una estructura organizacional que se apega a la naturaleza de la empresa, la cual posee diferentes características para delimitar adecuadamente los puestos, donde no se deben incluir los nombres personales de los ocupantes, ya que estos son cambiantes los puestos se mantienen y los trabajadores pueden rotar.

4.1.5 Herramientas organizacionales

4.1.5.1 Manual de organización

Los manuales de organización, contiene la información detallada sobre los antecedentes, legislación, Atribuciones, estructura organizacional, Organigramas, misión, y funciones organizacionales, cuando corresponde a un área específica

comprenden la descripción de puestos, de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización. (Franklin Fincowsky, 1998, pág. 248)

Los manuales de la organización son documentos formales donde se establecen de manera general las funciones básicas y específicas de los procesos de la empresa, así como la relación de las jerarquías, tareas específicas y funciones asignadas a cada elemento.

El gerente durante la entrevista expresa que, sí existe un manual de organización y que es de importancia, ya que representa un documento con información general, y puede utilizarse como un instrumento de inducción para el personal, además de servir como documento de referencia para el actuar del Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”.

En cuanto a lo observado no se pudo constatar la existencia de un manual de organización escrito.

Es importante para el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, facilitar el manual de organización de manera escrita a los trabajadores, para permitirles conocer cada aspecto importante de la empresa y así ellos se sientan identificados con la empresa al tener mayores conocimientos de ella.

4.1.5.2 Manual de procesos

Los manuales de procesos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea, específicas en una organización.” (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244)

El manual de proceso es el documento formal en el que están plasmadas todos los procedimientos a realizar en las diferentes áreas para la ejecución de las funciones.

El gerente argumenta que, si existe un manual de procesos el cual facilitarlo al personal para su implementación, es de útil beneficio para mejorar la inducción a cada área, puesto que verá de forma detallada cada uno de los procesos o actividades a realizar, al igual que servirá de proceso estándar para evaluar el desempeño de los trabajadores.

En cuanto a lo observado no se pudo constatar la existencia de un manual de procesos escrito.

Es importante para el Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, que siga implementando el uso de un manual de procesos que le permitirá a los trabajadores desarrollarse con eficiencia y eficacia en su campo laboral.

V CONCLUSIONES

1. El Hotel y Restaurante "El Sueño de la Campana", dispone de reseña histórica, organigrama, misión, visión, valores, clasificada como pequeña empresa según Ley 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Nicaragua, realiza como proceso clave el trabajo con Agroecología, implementa planes operativos anuales, su forma de control es concurrente y de retro alimentación, teniendo mayor influencia el primero, no posee una participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, en cuanto a su análisis FODA se puede decir que se encuentra en una situación favorable, que le permitirá crecer con el tiempo.
2. El Hotel y Restaurante "El Sueño de la Campana", se rige por un diseño organizacional establecido bajo el enfoque clásico donde establece sus normas, reglas y políticas, incorporando la tecnología en sus actividades para su realización, aplicando poca formalización, implementando capacitación a los trabajadores, su departamentalización está basada en funciones, presentando elementos que lo definen bajo el modelo orgánico organización, utilizando un organigrama clásico vertical, además de contar con un manual de organización y procesos.
3. El diseño organizacional apropiado para el Hotel y Restaurante "El Sueño de la Campana", es de modelo orgánico, ya que posee una estructura adaptable al entorno y flexible lo cual permite que los trabajadores puedan llevar a cabo con eficiencia y eficacia cada una de las metas propuesta, de esta manera se tome en cuenta la opinión conjunta para la toma de decisiones, a la vez este modelo permite contribuir al desarrollo de recursos humanos; debido a estas características que le da a la empresa, se valora como el modelo más adecuado para la organización.

VI BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional de Nicaragua. Ley 645, Reglamento, Arto 03. (2008). Ley de fomento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MYPYME). Managua, Managua, Nicaragua: Gaceta Diario Oficial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla : INSTITUCION UNIVERSITARIA ITSA.
- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el proceso Administrativo*. Bogotá D.C: Servicios Académicos Internacionales.
- Carrandi Acosta, K. (2012). *Diseno del procedimiento para la determinacion de indicadores de control para procesos claves de la gestion de recursos humanos en la sucursal CIMEX cien fuegos*. La Habana: D-instituto superior politecnico Jose Antonio Echeverria.CUJAE.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion De Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw Hill.
- Daft L, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). México: Thomson.
- Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES* (Primera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organizacion de empresas: análisis, diseño y estructura* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructuras*. México: McGraw Hill.
- Fuentes Lombardo, G. (2014). *"Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología"*. Madrid - España: Universidad de Jáen.
- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Hitt, M. A., J, S. B., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hurtado, C. D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Jones, Gareth R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. (Séptima ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- López, P., & Sandra, F. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (1a ed.). Barcelona, España: Creative Commons.
- Luna Gonzalez, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Marín Izárraga, D., & Losada Campos, Á. (2015). *Estructura Organizacional y Relaciones Inter-organizacionales*. Colombia: Estudios Gerenciales.
- Marín, A. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño*.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creacion empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ponce Talarcón, H. (Septiembre de 2006). La Matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnostico y determinar estrategias de intervencion en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía, 2*.
- Ponce, R. A. (2007). *Administración Moderna*. Limusa Noriega Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. (Decima, Ed.) México: PEARSON EDUCACION.
- Rodríguez, D. (16 de febrero de 2018). *lifilder.com*. Obtenido de Obtenido desde Investigación aplicada, <http://delifilder.com>
- Rojas C, M. (2002). *Manual de investigaciòn y redacciòn científica*. Lima, perù.
- Stoner, J., Frieman, E., & Gilbert, D. (1996). *ADMINISTRACION*. Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana,S.A.
- Velasco, G. (2014). *"Administración de Empresas, 2da Edición"*. Madrid - España: Anaya.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Cuadro de Operacionalización de variables.

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Generalidades de la empresa	Filosofía organizacional	Visión		Observación	Investigadores	Confirmar la existencia de la visión.
			Valores	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone de valores definidos empresa?
				Sí____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted los valores de esta empresa?
					Observación	Investigadores	Ratificar la existencia de valores.
		Clasificación de las PYMES.	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 __	Entrevista	Gerente	Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos:	
			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
Diseño organizacional	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	Sí____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?
				Observación	Investigadores	Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.	
	Proceso administrativo.	Planeación		Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
				Sí____ 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
Diseño organizacional	Generalidades de la empresa		Planeación		Observación	investigadores	¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?
			Organización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	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?
			Diseño organizacional	Generalidades de la empresa	Proceso administrativo.	Control	Abierta
Preliminar _____ Concurrente _____	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		
				Retroalimentación _____					
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?		
				Factores	F	D	Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
				RRHH					
				Materiales					
	Tecnológicos								
	Financieros								
	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?					
	Tipos de diseños organizacional			Enfoque clásico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?	
					Sí____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?	
					Observación	Investigadores	Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			Enfoque tecnológico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?
Diseño organizacional	Tipos de diseño organizacional		Enfoque tecnológico		Observación	Investigadores	Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.
			Reducción de tamaño	Abierta	Entrevista	Gerencia	¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
				Sí _____ 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,	Especialización de tareas	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
		puestos y cargos					
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Especialización de tareas	Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa?
					Observación	Investigadores	Verificar si existe un manual de funciones.
			Vertical	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?
				Sí ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?
		Horizontal	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?	

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	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?
			Departamentalización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
				Por funciones ____ Por producto ____ Geográfico ____ Por Cliente ____ Por Procesos ____ Matricial _____	Encuesta	Trabajadores	Como se encuentra organizada 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 ____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Poca participación de los empleados en la toma de decisiones —			
			Orgánico	Abierta	entrevista	gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo 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, horizontal, mixto	Clásico____ Horizontal____ Mixto____	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa?
				Vertical____ Horizontal____ Mixto____	Observación	Investigadores	Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa
	Diseño organizacional	Herramientas		Manual de organización	Abierta	Entrevista	Gerente

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
	organizaciones		Manual de procesos	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone esta empresa de un manual de procesos?

ANEXO N°2
ENTREVISTA AL GERENTE



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM-Matagalpa

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

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

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

7. ¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
8. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
9. ¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
10. ¿Cómo es la relación jefe subordinado?
11. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?
12. ¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?
13. ¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?
14. ¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
15. ¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
16. ¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?
17. ¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?
18. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?
19. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
20. ¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
21. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas?
22. ¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
23. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?
24. ¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?
25. ¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa?

Clásico_____

Horizontal_____

Mixto_____

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

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

ANEXO N° 3
ENCUESTA A COLABORADORES



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM-Matagalpa

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

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

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si_____

No_____

2. ¿Conoce usted la misión de esta empresa?

Si_____

No_____

3. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Si_____

No_____

4. ¿Conoce usted los valores de esta empresa?

Si_____

No_____

5. ¿Cuántas personas laboran para esta empresa?

De 6-30 Trabajadores _____

De 31-100 Trabajadores _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

9. ¿Cómo valora la relación jefe subordinado?

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Preliminar _____

Concurrente _____

Retroalimentación _____

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

Factores		
RRHH		
Materiales		
Tecnológicos		
Financieros		

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

Si _____

No _____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

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

De forma verbal ___

De forma escrita _____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

20. ¿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 N° 4
GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA.



UNIVERSIDAD
 NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 NICARAGUA,
 MANAGUA
 UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM-Matagalpa

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Nombre del observador (es): _____

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

Descripción del elemento a observar	í	N o
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.	<input type="checkbox"/> Vertical <input type="checkbox"/> Horizontal <input type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/>	

ANEXO N° 5



Misión.

El **Hotel-Restaurante “El Sueño de la Campana”** pretende ser un *proyecto auto sostenible*, al que todo un equipo de personas aporta su esfuerzo y dedicación para que resulte un espacio acogedor, confortable y familiar, tanto para los que en el trabajan, como para todo aquel que desee visitarlo (clientes, visitantes y amigos) bien como hospedaje o para degustar una comida sana y respetuosa con la tradición nicaragüense, también realizar un turismo responsable que permita al viajero conocer el entorno y a sus gentes

Fuente: Documento digital de la Administración del Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”.

ANEXO N° 6



Visión.

El **Hotel-Restaurante “El Sueño de la Campana”** pretende seguir mejorando como oferta turística, generadora de puestos de trabajo dignos para las personas, promoviendo en todo momento el respeto por la naturaleza. Su voluntad es convertirse en un *Referente* de sostenibilidad, de calidad y de mejora continua.

Fuente: Documento digital de la Administración del Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”.

ANEXO N° 7



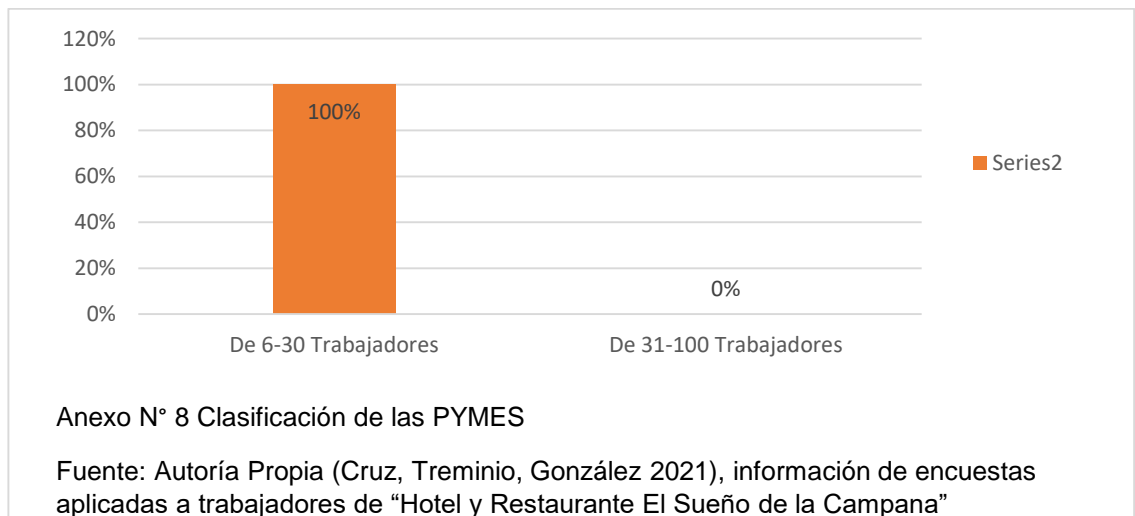
VALORES.

El Hotel-Restaurante “**El Sueño de la Campana**” se rige por los valores que se derivan de sus **Principios Básicos: Sostenibilidad y Participación**, dentro de un **Modelo de Ecología Socio-Ambiental**.

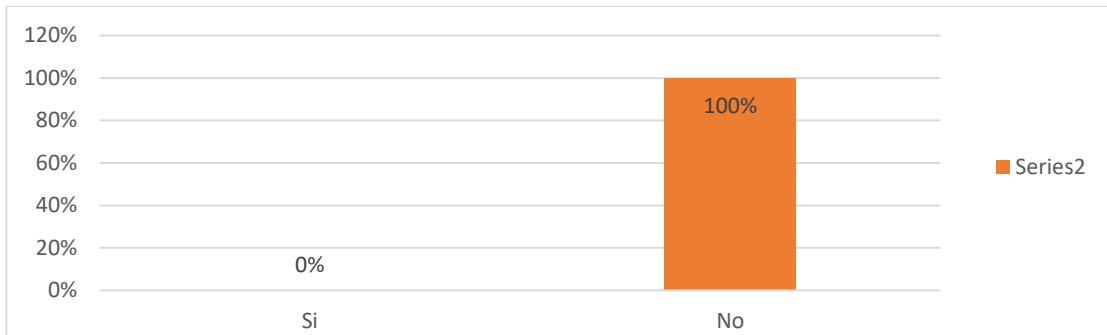
- **Conciencia, Responsabilidad y Compromiso** de las personas consigo mismas y con su entorno natural.
- **Coherencia y Respeto** con los Principios Básicos de la **FUNDACION**
- **Respeto** a la dignidad humana y a sus derechos fundamentales.
- **Sostenibilidad** en el desarrollo de su actividad turística.
- **Seguridad** en el desarrollo y mantenimiento de los puestos de trabajo.
- **Garantía** en la Calidad mediante la formación y el desarrollo personal y profesional.
- **Objetividad, Claridad y Transparencia** en la gestión.

Fuente: Documento digital de la Administración del Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”.

ANEXO N° 8



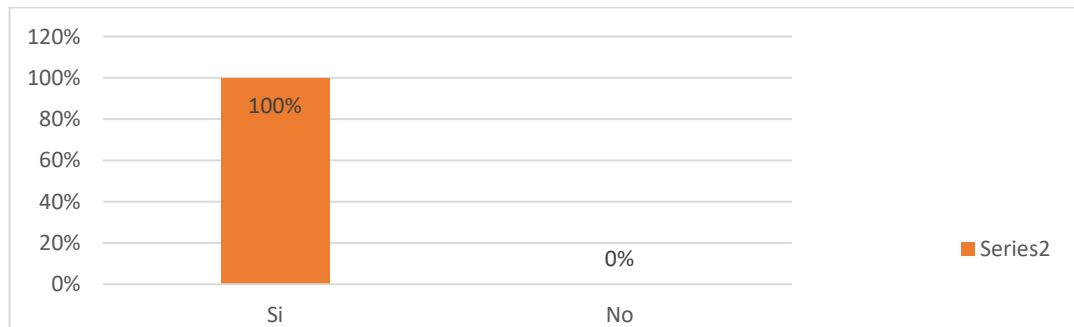
ANEXO N° 9



Anexo N° 9 Planeación (Planes de la empresa)

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Treminio, González 2021), información de encuestas aplicadas a trabajadores de “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”

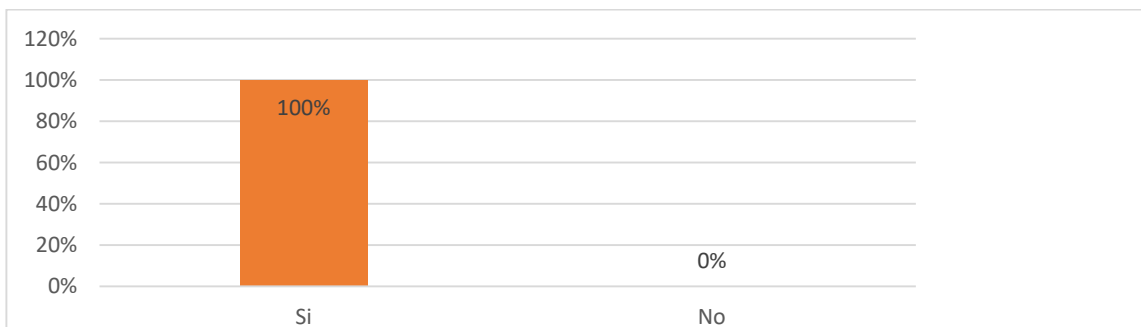
ANEXO N° 10



Anexo N° 10 Enfoque clásico

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Treminio, González 2021), información de encuestas aplicadas a trabajadores de “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”

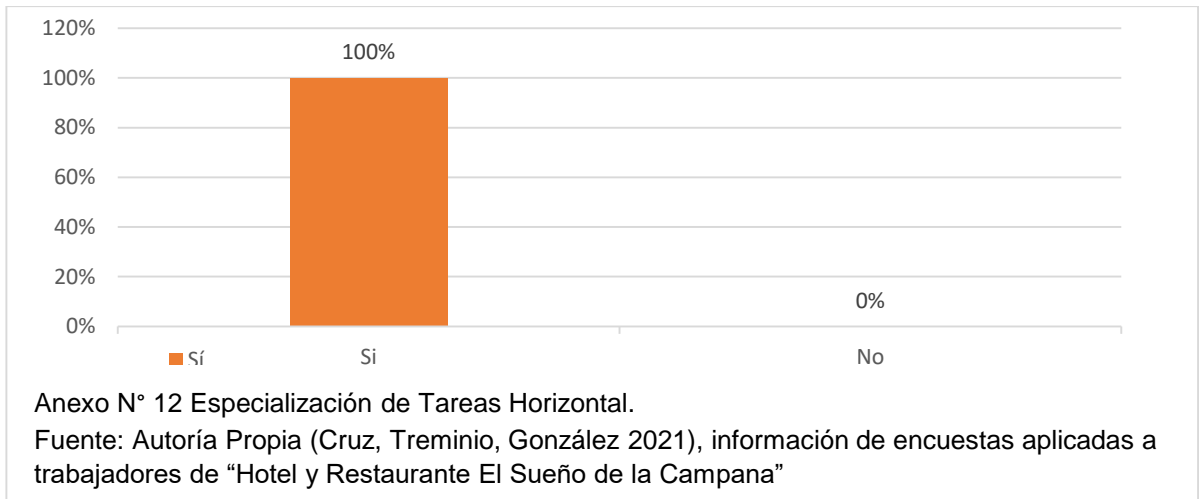
ANEXO N° 11



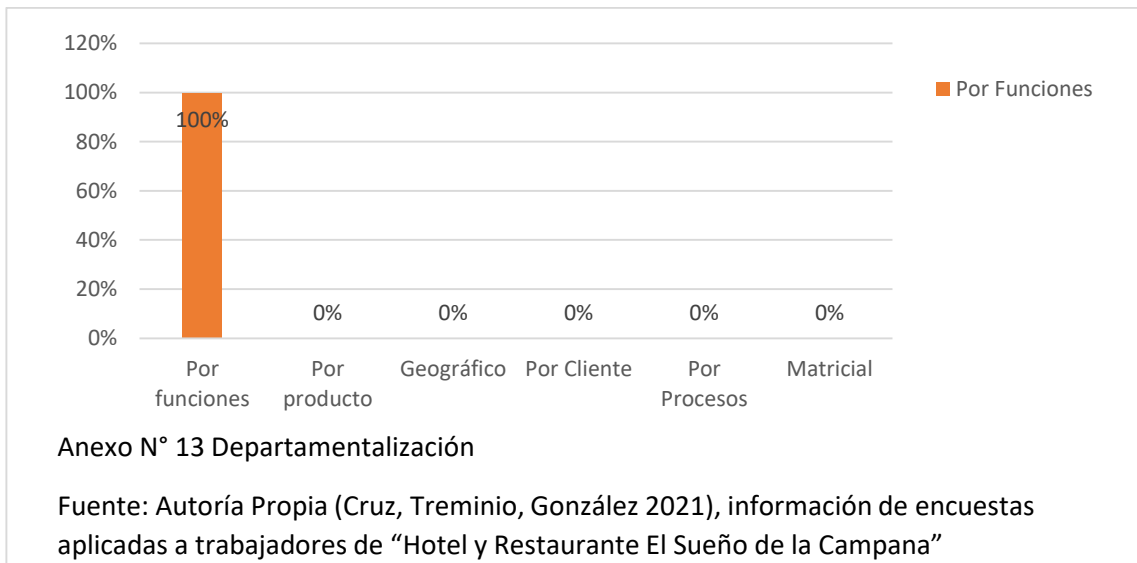
Anexo N° 11 Reducción de tamaño

Fuente: Autoría Propia (Cruz, Treminio, González 2021), información de encuestas aplicadas a trabajadores de “Hotel y Restaurante El Sueño de la Campana”

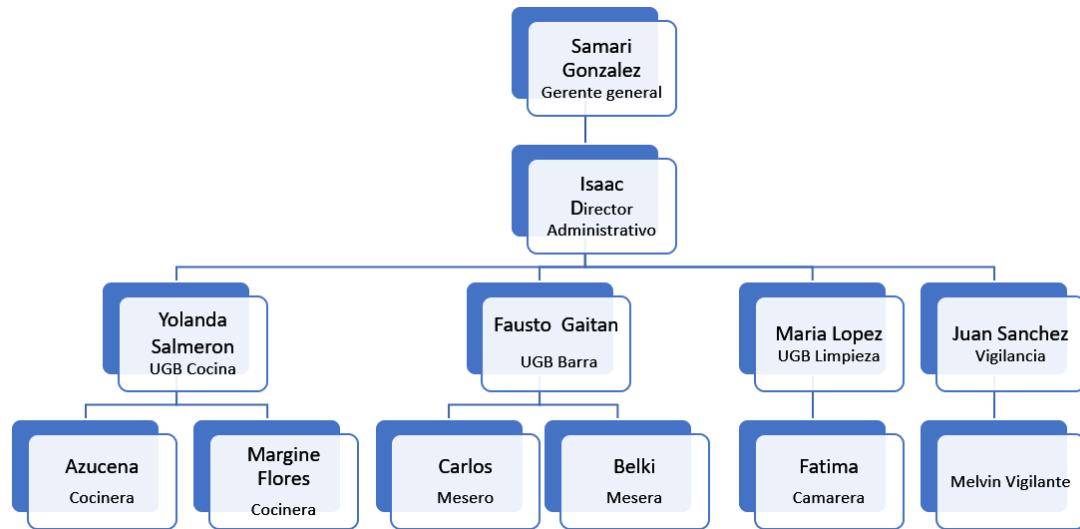
ANEXO N° 12



ANEXO N° 13



ANEXO N° 14



Fuente: Modelo de organigrama de Hotel y Restaurante “El Sueño de la Campana”, recopilado de la Dirección Administrativa.