



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
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 período 2021”

#### **SUB-TEMA:**

“Diseño Organizacional en la empresa Tienda Standard Chontal del  
Departamento de Matagalpa, durante el período 2021”

#### **AUTORES**

Br. Zoila del Carmen Gutiérrez Moreno

Br. Rubén Aarón Márquez Lara

Br. Jenny Lisseth Robín Rizo

#### **TUTORA**

Msc: Isabel de Jesús Centeno Pineda

Matagalpa, enero 2022.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**  
**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 en la empresa Tienda Standard Chontal del  
Departamento de Matagalpa, durante el período 2021”

#### **AUTORES**

Br. Zoila del Carmen Gutiérrez Moreno

Br. Rubén Aarón Márquez Lara

Br. Jenny Lisseth Robín Rizo

#### **TUTORA**

Msc: Isabel de Jesús Centeno Pineda

Matagalpa, enero del 2022.

**TEMA:**

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

**SUB-TEMA:**

“Diseño Organizacional en la empresa Tienda Standard Chontal del  
Departamento de Matagalpa, durante el período 2021”

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	10
III. OBJETIVOS.....	11
IV. DESARROLLO.....	12
Concepto de Organización.....	12
Importancia de la organización.....	12
4.1. Generalidades de la Empresa.....	13
4.1.1. Reseña Histórica.....	13
4.1.2. Estructura Organizacionales.....	14
4.1.3. Filosofía organizacional.....	16
4.1.3.1. Misión.....	16
4.1.3.2. Visión.....	18
Valores.....	19
4.1.4. Clasificación de la empresa.....	20
4.1.5. Descripción de procesos clave.....	23
4.1.6. Proceso Administrativo.....	25
Elemento del Proceso Administrativo.....	26
4.1.7. Análisis FODA.....	32
4.2. Diseño organizacional.....	35
4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional.....	36
4.2.1.1. Enfoque Clásico.....	37
4.2.1.3. Enfoque ambiental.....	40
4.2.1.4. Reducción de tamaño.....	40
4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.....	42
4.2.2.1. Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.....	42
4.2.2.1.6. Departamentalización.....	52
4.2.3. Tipos de Organigramas.....	62

<b>4.2.3.1. Por su forma .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.3.1.2. Organigrama horizontal .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.3.1.3. Organigrama mixto .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.4. Herramientas organizacionales .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.4.1. Manual de organización .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.4.2. Manual de procesos .....</b>	<b>67</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>
<b>VII. ANEXO .....</b>	<b>78</b>



## DEDICATORIA

**A Dios:** Por permitirme llegar a este momento tan especial, el cual es un paso más en mi vida profesional, gracias por darme salud, vida sabiduría e inteligencia para culminar mis objetivos propuestos y así finalizar mi carrera universitaria.

A mis padres: Teodora de Carmen Torres Moreno y Mi papà Nery José Gutiérrez, gracias por su apoyo incondicional en todo momento, ya que, sin sus consejos, paciencia, esfuerzo y amor, no fuese cumplido esta meta y el sueño de ser una profesional.

A mi amiga Cintya de los Ángeles Silva Padilla por su gran apoyo durante todo este proceso, sobre todo por extender su mano en las situaciones difíciles por su cariño y amistad brindada día a día.

A mis hermanos gracias por su apoyo incondicional durante este tiempo que curse mi carrera universitaria.

Br. Zoila del Carmen Gutiérrez Moreno

## DEDICATORIA

**A Dios, a mi precioso señor Jesucristo** y la Virgen María por acompañarme durante todo este camino, finalizando en este momento tan esperado mis estudios universitarios para optar por un mejor futuro con esta carrera universitaria.

**A mis Padres:** Mi Madre Lilian Lara Quintero mi padre Oscar Chavarría Alvarado por su respaldo y ayuda en esta meta lograr una carrera Universitaria.

Br. Rubén Aarón Márquez Lara

## DEDICATORIA

Gracias a esas personas importantes en mi vida que siempre estuvieron para brindarme todo su apoyo.

A Dios por darme la vida, inteligencia, paciencia, sabiduría, su protección fuerza y por guiarme en todo este transcurso de mi vida.

Mi mami por ser mi amiga, mi pilar por brindarme todo su apoyo su amor y comprensión por tus desvelos y tus sacrificios para estar aquí hoy gracias mamá tus consejos en los momentos que más los necesite llevándome por el camino del bien y ser una profesional.

Mis hermanos Belinda y Josseth, su paciencia y su comprensión son la razón de sentirme orgullosa de culminar mi meta.

Mi abuelita que desde el cielo sé que me cuida gracias por impulsarme a ser una mejor persona de bien por creer en mí y luchar por mis sueños por tus regaños y tu amor gracias mi ángel.

José Thomas Gonzales tu apoyo fue fundamental en los momentos más difíciles estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tu alcance lo permitían.

Br. Jenny Lisseth Robín Rizo

## AGRADECIMIENTO

**A Dios:** Por darnos sabiduría, inteligencia y brindar las fuerzas necesarias en cada etapa de nuestros estudios, permitiendo culminar nuestra carrera y alcanzar nuestro sueño de ser profesionales.

**A nuestros padres:** Por impulsarnos y apoyarnos incondicionalmente en nuestras vidas, por ser nuestros primeros maestros en casa, por cada sacrificio que hicieron y siguen haciendo por cada una de nosotras para el alcance de la mejor meta la cual es nuestra preparación.

**Al colectivo de docentes:** Por su dedicación, sabiduría y enseñanzas para lograr convertirnos en grandes profesionales. En especial a nuestra tutora: Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda, por dedicarnos su tiempo, apoyo, enseñanza, orientaciones y motivarnos a ser cada día mejores.

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

**A la Empresa Tienda Standard Chontal:** Por su tiempo y espacio brindado ante la información necesaria, además de la colaboración para realizar nuestra investigación. En especial a la propietaria Gerente Sr: Alejandro Montenegro por su confianza en nuestro grupo de trabajo.

Br. Zoila del Carmen Gutiérrez Moreno.

Br. Rubén Aarón Márquez Lara

Br. Jenny Lisseth Robín Rizo

## VALORACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres Zoila del Carmen Gutiérrez Moreno, con número de carnet 15061622, Rubén Aarón Márquez Lara, con número de carnet 10068233 y Jenny Lisseth Robinn Rizo, con el número de carnet 15065208; con el Tema General: “Diseño Organizacional en las PYMES del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021” Y correspondiente al Subtema: “Diseño Organizacional en la empresa Tienda Standard chontal del departamento de Matagalpa, durante el período 2021”, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

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

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

MSc. Isabel de Jesús Centeno Pineda

Tutora

## RESUMEN

La presente investigación se abordó el sub-tema: Diseño Organizacional en la empresa Tienda Standard Chontal del Departamento de Matagalpa, durante el período 2021” El propósito es analizar el Diseño Organizacional de la mediana empresa Standard Chontal, este fue desarrollado a partir del análisis de la información proporcionada por dicho establecimiento; En él se plantea el análisis del diseño organizacional aplicado por la empresa considerando sus características, capacidades y recursos. El Diseño Organizacional es importante para las pymes, ya que representa la determinación de los niveles jerárquicos y funciones administrativas para cada colaborador dentro de la empresa. La metodología que se implementó fue el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos; la investigación es descriptiva y de corte transversal, aplicando como instrumentos, encuesta, entrevista y observación directa. Entre los resultados más relevantes sobresalen que la reseña histórica y organigrama no se encuentra visible, cuenta con su filosofía y está no está a la vista del público, es una mediana empresa, dedicada a la comercialización de productos del hogar , personal y escolar, está compuesta por varios departamentos, siendo la comercialización sus procesos claves , realiza su planificación de manera anual , sus recursos humanos al igual que los materiales y tecnológicos están organizados por áreas de productos; aplica el enfoque tecnológico el que permite definir las tareas de cada colaborador al mismo tiempo que la organización de los departamentos que componen a la empresa, se da la especialización de tareas ya que el recurso humano está en el área que dispone de mayor conocimiento y la formalización se da de manera escrita por medio de los manuales administrativos , su estructura es por departamentalización en este caso por tipo de productos, el modelo aplicado es el mecanicista , su organigrama es vertical, el manual de organización y de procesos se encuentra de manera física la cual está bajo el resguardo del administrador.

Palabras claves: Generalidades de la empresa, Diseño Organizacional



## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza con el tema general Diseño Organizacional en las PYMES del Departamento de Matagalpa, como subtema Diseño Organizacional en la empresa Tienda Standard Chontal del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

El diseño organizacional es de gran importancia para toda empresa, porque permite la selección de un esquema correcto e idóneo, que le permita operar de una manera adecuada y que establece un orden funcional, jerárquico y de dirección de las distintas áreas que la integran.

El diseño organizacional permite a la gerencia de Tienda Standard Chontal tener una amplia visión empresarial e identifican la necesidad de adoptar o implementar una estructura organizativa que brinde beneficios y ayude al crecimiento de la misma a través de la división de trabajo, las tomas de decisiones entre otros aspectos.

En el año 2008, en la ciudad de Santiago de Chile, se implementó una investigación con el tema diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA., teniendo como resultados la definición de una estructura, se concluye que una organización con sistema mecanicista y de relación de autoridad tipo línea staff con departamentalización funcional, es la más adecuada para esta empresa de acuerdo al tamaño, flujos de información y proyección de crecimiento deseado por parte de sus gerentes, la empresa obtendría varios beneficios : a) Cambiar a una estructura acorde con una estrategia de crecimiento. b) Mayor eficiencia y eficacia en la supervisión en el área de la producción. c) Centralización adecuada a las funciones realizadas. d) Funcionamiento y toma de decisiones en caso de ausencia de las principales autoridades. (Soto, 2008, pág. 15)

En el año 2013, en la ciudad La Libertad, Ecuador se implementó una investigación con el tema "Diseño Organizacional Para La Empresa Operadora De Turismo Carol Tour S.A Del Cantón Salinas De La Provincia De Santa Elena", teniendo como resultado en que La estructura propuesta para la empresa contribuirá con el fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en un estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador; y la importancia de definir el diseño organizacional que se adecue a las metas y objetivos para el cumplimiento de metas y objetivos. (Rivera, 2013, pág. 16)

En el año 2016, en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia se implementó una investigación sobre Diseño Organizacional Y Estructura De una microempresa dedicada La Distribución Y Desarrollo De Productos Hechos A Base De materias primas orgánicas Para Consumo Humano teniendo como resultado, que los beneficios y contribución que tiene la implementación de una estructuración formal en una empresa sin lugar a duda generan proyección. Una estructura organizacional más sólida puede consolidar desarrollo personales y profesionales generando crecimiento direccionado de forma bilateral, entre empresa y empleado. (Muñoz Orozco & Romero, 2016)

El Año 2009 , En La Ciudad De Managua Se Implementó Una Investigación con el Tema Modelo Organizacional Para Las Pequeñas Y Medianas Empresas De Nicaragua, teniendo como resultado Las PYMES requieren de una estructura organizacional lo más plana posible para efectos de mantener una comunicación constante y sin distorsiones de forma vertical, es decir entre el propietario y las áreas funcionales, y horizontal, entre las diferentes áreas funcionales y La comunicación efectiva entre las diversas áreas funcionales del negocio debe estar reflejada tanto en el organigrama como en las fichas ocupacionales de cada puesto del mismo y más importante aún, debe ser propiciada por los líderes del negocio a como se plantea en la propuesta de aplicación del modo. (Noguera Rivera Danilo, 2009)

En el año 2013, en la ciudad de Managua se implementó una investigación con el tema Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa “Pulpería Chacón” ubicada en la comarca Los Vanegas, Nindirí teniendo como resultado la propuesta de un diseño organizacional que se ajusta a las características y necesidades del negocio, es decir que se logra orientar tanto al empleador como al empleado en una sola dirección. Esto permitirá estrechar el vínculo de armonía que debe existir para lograr que los recursos disponibles se usen de la manera más eficiente además de mejorar las condiciones de los trabajadores y de la misma empresa. (Pérez, 2013)

En el año 2020, en la ciudad de Managua, se implementó la investigación en seminario de graduación organización como subtema :Diseño Organizacional , ya que a través de esto es posible establecer un orden jerárquico que propicie su desarrollo, eficacia en sus tareas y desenvolvimiento comercial competitivo identificando los factores del entorno, estratégicos y tecnológicos que generan incidencia en el diseño, que a través de ellos se lograra un buen desempeño a futuro con respecto a las proyecciones que se plantean las empresas.

Los antecedentes encontrados sirvieron como guía para realizar la investigación desarrollo de las variables plasmadas en el marco teórico, de igual manera el desarrollo de la Operacionalización de variables y los instrumentos utilizados. (Silva, 2020)

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

Según su enfoque filosófico esta investigación es cuantitativa con elementos cualitativos. El enfoque cuantitativo Establecen que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (Hernández Sampieri, 2010, pág. 125)

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

#### Con elementos cualitativos

Señala que la investigación cualitativa es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. (Ortez, 2000)

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

Por consiguiente, la metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno a investigar, ya que se analizan las ideas y opiniones que los empresarios tienen respecto a la aplicación del diseño organizacional aplicado por la empresa.

Por tanto, se analizan los resultados a través de las repuestas que dan colaboradores y gerente propietario de la empresa Tienda Standard Chontal, mediante la entrevista y guía de observación para completar los análisis cuantitativos de los aspectos propuestos a investigar durante el proceso.

Según su alcance la investigación se considera como descriptiva, ya que como afirma Salkind, citado por (Bernal T. C., 2000, pág. 111) es donde “se reseñan las

características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Para Cerda, citado por (Bernal T. C., 2000) se deben describir los aspectos más característicos distintivos y particulares de las personas, situaciones o cosas que se estudien, considerando una de las funciones principales de la investigación descriptiva la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

La investigación descriptiva permite describir de modo sistemático, las características de una población, situación o área de interés, busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; las descripciones se hacen por encuestas.

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

Según su diseño la Investigación es no experimental; ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, es decir se procedieron a realizar los instrumentos de investigación en la tienda Standard Chontal y se procedió a procesar la información que arrojará datos numéricos.

De corte transversal ya que los datos se extraerán una sola vez en un momento dado. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 112)

Según lo anterior el corte transversal es el periodo de tiempo en el cual se aplica y se recopila la información en el plazo establecido.

Según el período de este estudio, el cual está concentrado en las PYMES del departamento de Matagalpa en el periodo 2021, y se recolectan los datos en un solo

momento es decir en un tiempo único, con el propósito explicar todo referente al diseño organizacional implementado por tienda Standard Chontal de la ciudad de Matagalpa en el periodo 2021.

La población es el conjunto de todos los posibles individuos, personas objetos o mediciones de interés. (Bernal C. , 2010, pág. 160)

La población que se toma en cuenta son 50 empleados permanentes y 30 que son contratados de manera temporal. Por consiguiente, en la muestra se tiene en cuenta que los seleccionados en la empresa, aportarán la suficiente información objetiva para ser tomada como válida en dicha investigación.

La muestra es un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández Sampieri, 2010, pág. 116).

El tipo de muestreo que se utiliza para los colaboradores es el muestreo probabilístico, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(N \times z^2) \times (p \times q)}{E^2 + Z^2 \times (p \times q)}$$

Donde N: Tamaño de la población: 80 empleados, Z es el nivel de confiabilidad lo cual es 1.96, además P probabilidad de éxito 0.5, Le máximo error permitido 0.05 y (1-P) la probabilidad de fracaso 0.5.

Por consiguiente, al desarrollar la formula queda de la siguiente manera:

n =	$\frac{50 \times 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025 + 3.8416 \times 0.25}$	=	$\frac{48.02}{0.9910}$
n =	48		encuestas a realizar

Se obtiene como resultado 48 personas a encuestar.

Se aplica el Método deductivo Consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal C., 2010, p. 59)

Este método permite aplicar instrumentos como encuestas, entrevistas y poder aplicar validez a la información obtenida. Esta investigación partirá de la variable en estudio, la cual será analizada a través de los indicadores que la componen haciendo uso de postulados, teoremas, leyes, principios entre otros.

Se hace uso del Método inductivo Este utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. (Bernal C., 2010, p. 59)

En el método inductivo se analizan los resultados y se obtienen conclusiones sobre la variable a estudiar y posteriormente se analizan los resultados procediendo a graficar.

A través del método inductivo se realizarán conclusiones sobre el diseño organizacional en la Tienda Stándard Chontal y los datos obtenidos a partir de los instrumentos de investigación.

Toda investigación debe cumplir con las reglas que se utilizan en cada uno de los métodos, la investigación consigue la triangulación de los datos para su validez, es por ello, que se utilizan las encuestas, entrevistas, y guía de observación, los que a continuación se describen con mayor profundidad.

La encuesta Se define como el “Procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y

determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es mediante la interrogación escrita” (Ortez, 2000, pág. 101)

Es decir que representa una técnica de investigación que permite conocer información de un hecho en particular a través de las opiniones que ayudan a comprender los hechos.

Para esta investigación se aplicaron encuestas a los colaboradores de Tienda Standard Chontal del departamento de Matagalpa, el número se refleja a través del resultado obtenido en la formula estadísticas. Se aplicó entrevista a la gerente de la tienda, también se utilizando cuestionario de preguntas abiertas.

La Entrevista:

“Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Ortez, 2000, pág. 99)

Garantizó recopilar información cualitativa sobre los indicadores de estudio, de forma tal que dignifican los resultados de la investigación.

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

El método de observación directa es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto. De lo contrario, los datos que se obtengan no van a ser válidos para el análisis del mismo.

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

## II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza con el tema general Diseño Organizacional en las PYMES del Departamento de Matagalpa, como subtema Diseño Organizacional en la empresa Tienda Standard Chontal del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021. Fue necesario realizar un análisis del diseño organizacional implementado y que este sea adecuado a las características y coyuntura que viven actualmente estas empresas, con miras a que estas logren los objetivos que se han propuesto.

El Diseño Organizacional es un factor importante porque permite mejorar la gestión administrativa de Tienda Standard Chontal y tener como objetivo principal establecer una estructura organizacional a fin de dividir el trabajo de acuerdo con los habilidades, capacidades, y responsabilidades de cada uno de los involucrados de la empresa es decir que todos los aspectos en el diseño organizacional forman parte en la contribución oportuna y efectiva en la gestión administrativa y el desempeño productivo de la empresa

La investigación es de suma importancia para las pymes por ser una gran fuente generadora de empleo en la economía nacional y necesitan conocer el impacto que trae la implementación del diseño organizacional óptimo para estas. Por lo tanto, su estudio servirá de guía para las diferentes empresas que necesiten información para saber cómo aplicar un diseño organizacional en sus operaciones, en especial a la empresa Tienda Standard Chontal, puesto que por medio de este estudio puede ver cuáles son las dificultades que presentan y así poder aplicar las correcciones correspondientes para operar de manera más eficiente.

La investigación será de referencia para otros universitarios como antecedentes de próximos trabajos a realizarse, además de ser una herramienta de enriquecimiento para los autores, ya que se logró conocer más sobre el diseño organizacional implementado por las organizaciones por otra parte, dicha investigación estará a disposición de los docentes que deseen trabajar con temas similares a este.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Analizar el diseño organizacional en la empresa Tienda Standard Chontal del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

#### **Objetivos Específicos**

1. Describir las generalidades de la Tienda Standard Chontal del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.
2. Caracterizar el diseño organizacional de la Tienda Standard Chontal del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021
3. Valorar el diseño organizacional apropiado para Tienda Standard Chontal Del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

## **IV. DESARROLLO**

### **Concepto de Organización**

Se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades" (Harold Koontz H. W., 2012, pág. 4)

"El concepto de organización tiene diversas versiones, más, para efectos prácticos; podemos definirlo como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas" (Fincowsky, 2009, pág. 370)

Se define a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas las que han sido diseñadas de manera deliberadamente para alcanzar fines específicos, ya sea estos financieros o sociales trabajando de manera armoniosa y ordenada, con todas las unidades que la componen.

Las Pymes que son administradas de una manera eficiente y eficaz de acuerdo a sus recursos (humanos, financieros y tecnológicos), logran alcanzar las metas empresariales que se han propuesto ya que son una gran fuente de empleo en el país, y estas pueden ser grandes o pequeñas las que se dedican a producir bienes de consumo o bienes destinados a la producción de servicios que aglutinan diversos sectores.

### **Importancia de la organización**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión,

contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

d) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (Fincowsky, 2009, pág. 372)

Las PYMES son unidades de trabajo, que juegan un papel muy importante en el desarrollo económico de Nicaragua generando empleo, implementando principios y normas que rigen sus operaciones, establecidas previamente con anterioridad para obtener óptimos resultados en sus operaciones.

La transformación en la forma de trabajar de las PYMES en Nicaragua permitirá obtener mejores resultados, a través de nuevos procedimientos y las pondrá a la par de otras PYMES de la región obteniendo mayores rendimientos y mejores resultados.

## **4.1. Generalidades de la Empresa**

### **4.1.1. Reseña Histórica**

La “Historia” de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violaciones de reglas y reacciones ante errores pasados. (Robbins S. P., 2010, pág. 49)

Es decir, la organización tiene su historia, desde que se fundó hasta el presente señalando datos importantes que se deberán tener en cuenta.

Las PYMES tienen historia, la cual toman en cuenta de manera frecuente para dar valor a su existencia.

La Tienda Standard Chontal es una empresa de origen familiar, de capital propio, fundada en noviembre de 1988, la tienda número 2, el edificio de 2 plantas fue fundada 19 de noviembre 2012, comenzando con 25 personas.

Nace con la idea de llevar productos de que no había en el mercado local vendiendo como botas militares quien las importada desde Guatemala, su capital de inicio fue de 200 dólares quien lo obtuvo como un préstamo familiar.

En Guatemala, él viaja y le conceden la concesión de la Marca Standard Chontal a Nivel del norte de Nicaragua, se puede decir que este episodio es el que lo impulsa a comenzar a ser conocido en el mundo de los negocios y es ahí que otras empresas a nivel centroamericano le ofrecen créditos y concesiones, con el avance del tiempo va contratando personal hasta formar la empresa de sólido prestigio que es hoy en día.

#### **4.1.2. Estructura Organizacionales**

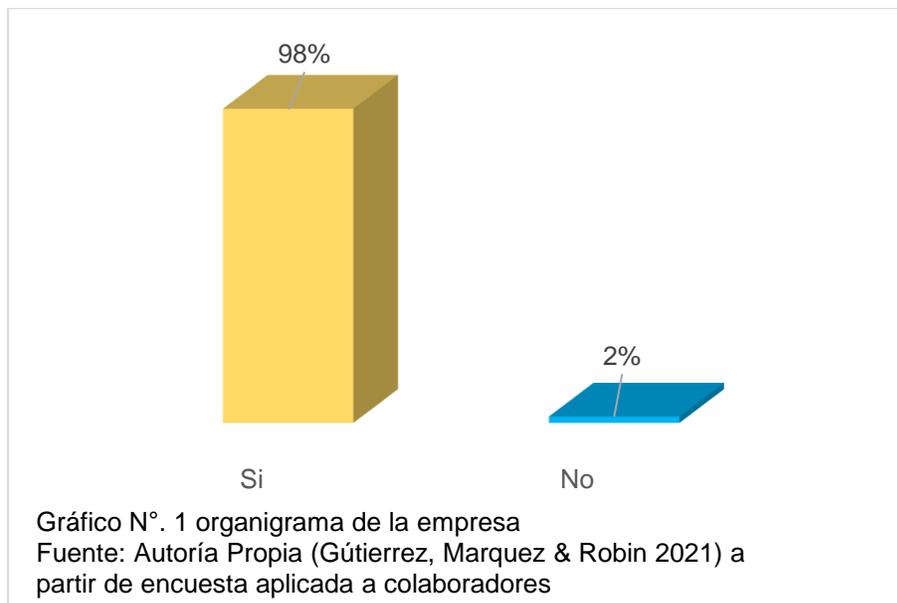
El primer paso para organizar, es el proceso de Diseño Organizacional, que consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la empresa. (Stoner R. F., 1997, pág. 346)

Para elaborar este diseño, los gerentes crean un patrón específico de relaciones llamado Estructura Organizacional, la cual es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades del negocio<sup>35</sup>. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. (Stoner R. F., 1997, pág. 346)

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por personas o grupos de personas.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.
- Especificar quién depende de quién en la organización

La estructura organizacional permite a las empresas realizar funciones y se cumplan las tareas establecidas previamente por la organización de una manera ordenada y con mayor responsabilidad, obteniendo mejores resultados por el tipo de dirección que se está ejecutando.

Todas las PYMES si tiene una estructura organizacional definida de manera formal o informal trae consigo beneficios y mayor desarrolla en el mercado. La trascendencia de la estructura organizacional permite la delimitación de responsabilidades en cada área de trabajo, la necesidad de la actualización en la administración debe ser constante para las pymes porque de lo contrario las empresas se vuelven obsoletas.



En el gráfico N.º 1, el 98% de los colaboradores conocen el organigrama de la empresa y el 2% expresa no conocerla la estructura organizacional.

En la entrevista realizada al gerente de tienda Standard Chontal, expresa que la empresa si tiene bien definida toda la estructura organizacional, a la vista del personal para que puedan identificar las líneas de mando en las diferentes áreas que componen a la empresa y así los colaboradores puedan hacer uso adecuado de los canales de comunicación.

Por consiguiente, se logra observar que la tienda Standard Chontal tiene definida la estructura organizacional, la que permite la efectiva toma de decisiones, al mismo tiempo a trabajar de manera ordenada en los objetivos y planes de trabajo propuestos como un equipo de trabajo.

Es de suma importancia que la Tienda Standard Chontal, pueda mostrar a sus colaboradores en un área visible el organigrama de la empresa para que puedan identificar la estructura jerárquica de forma clara, objetiva y directa y de fácil comprensión.

#### **4.1.3. 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)

Todas las empresas establecen un conjunto de valores, principios que rigen su existencia orientando sus metas y objetivos.

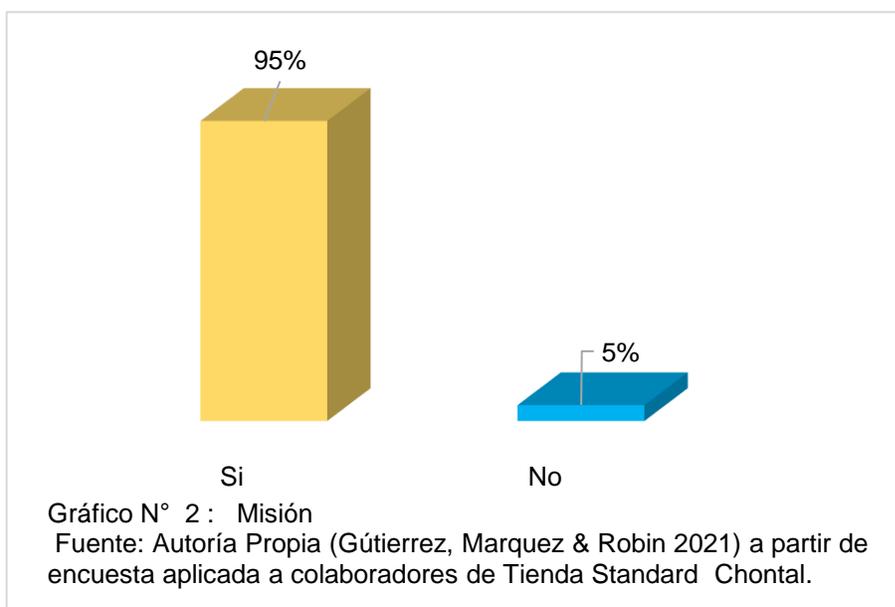
Las PYMES, definen su filosofía organizacional, a través de normas y reglamentos que rigen el comportamiento del elemento humano que operan en ella.

##### **4.1.3.1. Misión**

Articula el propósito fundamental de la organización y a menudo incluye varios componentes (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 16)

Sin lugar a duda la misión es la razón de ser de la empresa. Es la guía de las pymes, permite centrar sus recursos y capacidades con mucho esfuerzo para lograr un fin deseado.

Las PYMES establecen su misión la que permite mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización. Proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que tomaran como empresa y lograr sus me



En el gráfico N.º 2, el 95% de los colaboradores conocen la misión de la empresa y el 5% expresa no conocerla la misión. En la entrevista realizada al gerente de tienda Standard Chontal expresa, que la empresa tiene bien definida la misión que rige a la empresa y que la mayoría de sus colaboradores la conocen.

Por consiguiente, se logra observar que la tienda Standard Chontal, tiene definida la misión con la limitante que no la tienen exhibida en un área de trabajo donde la mayoría de los colaboradores la puedan apreciar y familiarizarse con esta.

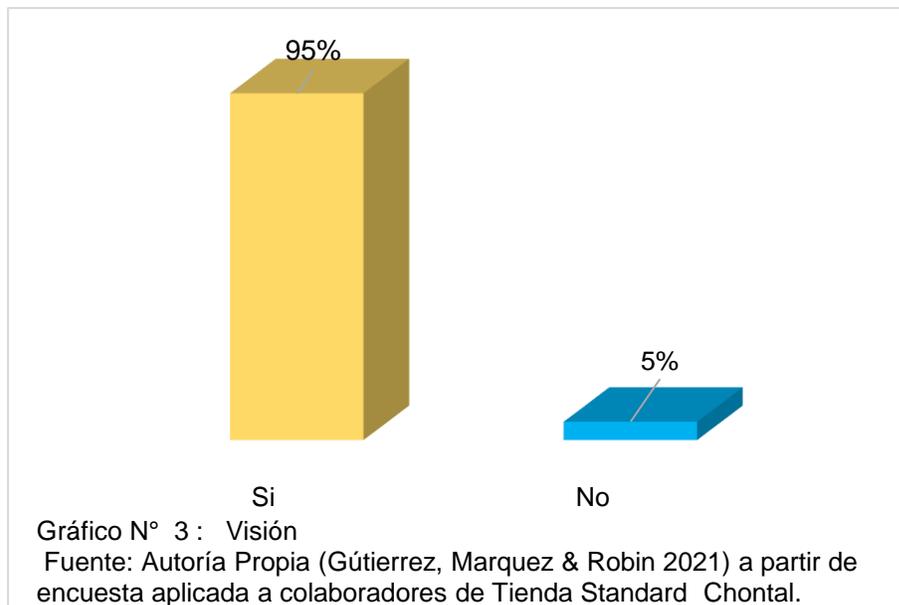
La empresa Tienda Standard Chontal, tome en siempre en cuenta que la misión hace referencia a la actividad que ejerce como empresa dentro del conjunto del mercado de la ciudad de Matagalpa y puede detallar el tipo de público al que se orienta.

#### 4.1.3.2. Visión

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 17)

La visión para las PYMES representa una imagen de la clase de empresa que los propietarios intentan crear y de la posición o posiciones en el mercado que se esfuerza en conseguir para obtener buenos resultados y permita mantener sus operaciones en este.

La visión para las PYMES es un elemento fundamental que debe de redactarse de manera creíble, alcanzable y coherente con los valores que se establecen cuando se conforman las organizaciones.



En el gráfico N.º 3, el 95% de los colaboradores conocen la visión de la empresa y el 5% expresa no conocerla la visión. En entrevista realizada al gerente de la tienda Standard Chontal, expresa que la empresa tiene bien definida la visión que rige a la empresa y que la mayoría de sus colaboradores la conocen.

Por consiguiente, se logra observar que la tienda Standard Chontal, tiene definida la visión con la limitante que no la tiene exhibida en un área de trabajo donde la mayoría de los colaboradores y clientes la puedan apreciar.

La tienda Standard Chontal, tiene presente que la Visión deben ser comunicados de forma clara a todos los miembros de la empresa, es la forma que hace que el equipo esté alineado con los objetivos propuesto para mantenerse en el mercado en el que opera.

## **Valores**

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 18)

Los valores son una guía sobre el comportamiento que deben tener los individuos dentro de las organizaciones y lo que reflejan ante la sociedad, los valores son una los que identifican a las empresas una de otras ante los consumidores.

Los valores en las PYMES necesitan tener un sentido práctico para no convertirse en buenas intenciones ante la sociedad y que simplemente se publiquen

dentro de la filosofía empresarial, sino que sean de gran utilidad en la práctica para todos sus colaboradores.

En encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa, el 100% de los colaboradores (ver anexo N°. 4), han manifestado conocer los valores que rigen a la empresa. En entrevista aplicada al gerente, manifiesta que los valores los tienen bien identificado y definidos a nivel empresarial.

Se logró identificar que tienda Standard Chontal, si tienen bien definidos los valores y que los colaboradores, se sienten muy identificados con cada uno de estos.

Para Tienda Standard Chontal, como organización es de gran importancia trabajar seriamente sus valores, lo cual se suma a los retos diarios que presenta el mercado, invierten tiempo y recursos para forjar una empresa fuerte en la cual sus miembros logran sus objetivos de manera más eficiente y satisfactoria y se sienten motivados para formar parte de ella.

#### **4.1.4. Clasificación de la empresa**

Estas Pequeñas y Medianas Empresas conocidas como PYMES se definen como empresas formales manufactureras, agroindustriales, comerciales y de servicios, con dos trabajadores y como máximo cien, que tengan potencial de desarrollo en un ambiente competitivo. (Van der Kamp, 2006, pág. 22)

Las PYMES en Nicaragua se clasifican en pequeñas y medianas de acuerdo a las siguientes variables: El número de trabajadores; Nivel de ventas y el volumen de activos fijos.

Según el MIFIC las pequeñas y microempresas viables (con potencial a convertirse en pequeñas) constituyen la inmensa mayoría de los

establecimientos económicos en Nicaragua. Actualmente las clasifica de la siguiente manera. (Van der Kamp, 2006, pág. 34)

**Tabla1: Clasificación de las PYMES**

Variables	Pequeña	Mediana
Número Total de trabajadores	6-30	1-100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2008).

La ley 645 de las PYMES en Nicaragua, tiene definido que estas se clasifican de acuerdo a diferentes aspectos tales como: número de trabajadores, activos totales, ventas totales anuales, estos términos en relación a la economía del país.

Las PYMES también se clasifican según la actividad económica a la que se dedique la empresa, entre las ramas económicas reconocidas por el MIFIC, están: PYMES apícolas, son aquellas empresas que se dedican al cuidado de las colmenas de abejas melíferas para la polinización de las cosechas y la obtención de miel y otros productos.

PYMES que se dedican a la artesanía, son las que elaboran productos a base de diversas materias primas, tales como: fibra vegetal; barro; hilos y telares de algodón; piedra; cuero; metal; entre otras. Otra definición las describe como aquellas empresas que aplican un conjunto de las artes realizadas total o parcialmente a mano que requiere destreza manual y artística para realizar

objetos funcionales o decorativos.

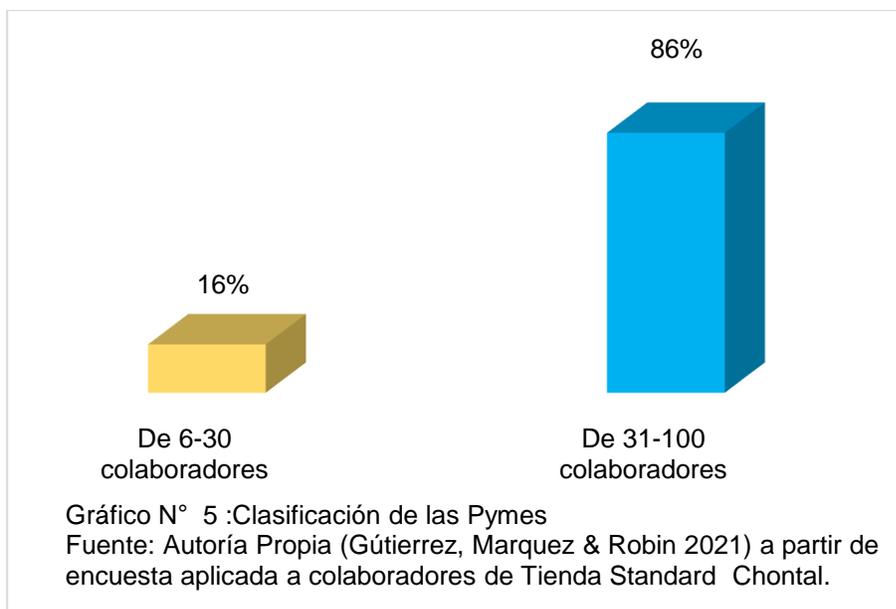
PYMES del sector cuero-calzado, elaboran productos derivados del cuero y pieles exóticas, así como también todo tipo de zapato, zapatilla, bota o sandalia, que sirva para cubrir y proteger el pie.

PYMES del sector madera-mueble, elaboran productos de madera a partir de materia forestal, que es considerada recurso natural y por ende es regulada.

PYMES del sector turístico, se dedican a organizar los medios conducentes a facilitar viajes por distracción y recreo. El turismo es una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas – agricultura, construcción, fabricación y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y servicios utilizados por los turistas. En Nicaragua se ofrece 4 tipos de turismos: Turismo de sol y playa; turismo cultural; turismo lacustre con deportes acuáticos; y ecoturismo con aventura suave en la naturaleza.

PYMES del sector textil-vestuario, son aquellas que se encargan de procesar fibras naturales o sintéticas capaces de ser reducidas a hilos y luego tejidas a fin de crear piezas que sirvan para vestir. (Van der Kamp, 2006, pág. 42)

Las pymes se van a clasificar de acuerdo a su giro, cantidad de trabajadores, actividad económica entre otros aspectos generales a la que dedican sus operaciones.



En el gráfico N°. 5 el 86% de los colaboradores de la empresa Standard Chontal manifiestan que cuentan con más de 31 colaboradores y el 16% considera que actualmente la empresa opera con personal menos de 30 colaboradores.

En entrevista aplicada al gerente de Tienda Standard Chontal, la empresa cuenta con más de 50 colaboradores, quienes se desempeñan en las diferentes áreas de trabajo que componen dicha empresa.

Se logró identificar que tienda Standard Chontal, si tienen más de 31 colaboradores en las diferentes áreas que componen esta empresa de manera permanente.

Cabe señalar que la empresa Standard Chontal, es una mediana empresa por que cumple con las características de tener más de 31 colaboradores, con activos de hasta 6 millones y ventas anuales que pueden ubicarla en este rango.

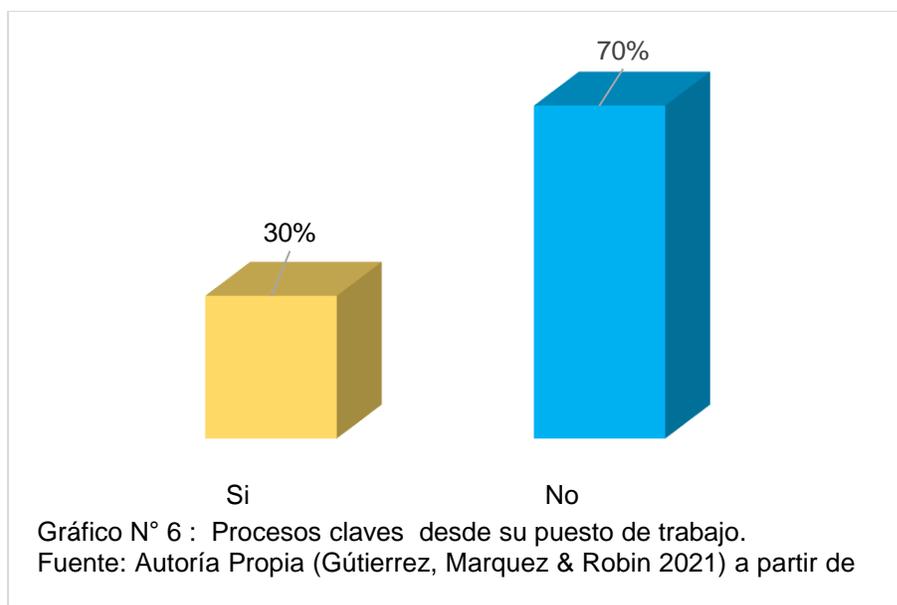
#### 4.1.5. Descripción de procesos clave

El proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el

producto o servicio es recibido satisfactoriamente. (Carrasco Fernández, 2013, pág. 21)

La descripción de procesos clave representa la conexión de sus principales relaciones dentro de la organización para llevar a cabo el proceso de contacto y atención con los clientes.

Toda empresa debe tener control del ciclo de los procesos claves que ejecutan para obtener resultados satisfactorios mejorando así su posición en el mercado, estableciendo así un diseño organizacional adecuado a sus actividades.



En el gráfico N°. 6, el 70% de los colaboradores de Tienda Standard Chontal, consideran no conocer los procesos claves de la empresa, que solo desempeñan sus funciones específicas, y el 30% de colaboradores si los conocen por formar parte de los puestos de mando de cada área comercial de la empresa. En entrevista aplicada al gerente de la tienda Standard Chontal, manifiesta que la empresa si da a conocer a sus colaboradores que tienen puestos de mandos, los procesos claves que permite puedan lograr sus metas y objetivo de manera eficiente.

Se logró identificar que tienda Standard Chontal, tienen definido sus procesos claves con la única debilidad que no realiza evaluaciones periódicas que le permitan dar a conocer las metas y objetivos a todos sus colaboradores.

Al implementar procesos claves dentro de la empresa Standard Chontal, obtendrán el máximo rendimiento de todos sus componentes y sus resultados se verán altamente beneficiados, tomando en cuenta que es de vital importancia que el personal participe en estos procesos.

#### **4.1.6. Proceso Administrativo**

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen en el denominado proceso administrativo. (Chiavenato, 2006, pág. 132)

El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. (Chiavenato, 2006, pág. 132)

El proceso administrativo permite a las organizaciones obtener eficiencia en los aspectos fundamentales como procedimientos, sistemas y maquinarias, elementos esenciales para un buen funcionamiento, al mismo tiempo brinda pautas como se va a administrar el recurso humano de donde se obtiene la creatividad y productividad de una PYME.

El proceso administrativo debe ejecutarse como una disciplina que permite la consecución de las fases de planeación, organización, control, dirección, donde los

administradores de las pymes a través del proceso organizan, piensan y trabajan en un estilo lógico que permite un mayor desarrollo organizacional para hacerle frente a los desafíos del entorno.

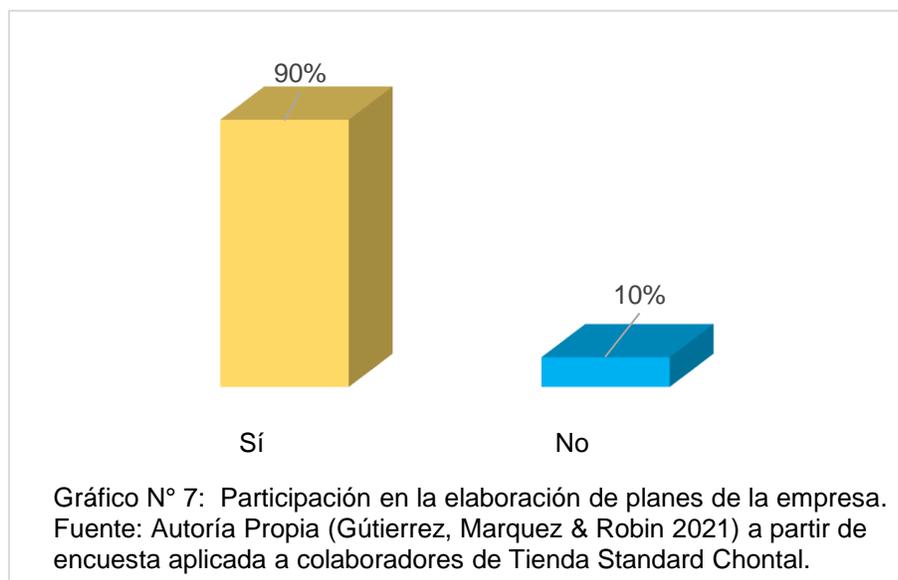
### **Elemento del Proceso Administrativo**

La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo. (Louffat, 2015, pág. 3)

#### a. Planificación

La planificación permite a la organización trazar un plan a cumplir en un plazo determinado que permite el rumbo para el logro de sus objetivos. Toda organización debe realizar una revisión actual de sus actividades y detectar las áreas donde deben mejorar y centrar su atención a dar solución a los problemas, es de aquí donde se inicia el proceso de la planificación.

La planeación para las PYMES es de vital importancia por estar formada por elementos claves como objetivos, planes, toma de decisiones, previsión, todas estas funciones entrelazadas entre sí, para poder lograr todo lo que se desea una organización eficiente.



En el gráfico No. 7, el 90% de colaboradores manifiestan que, si participan en la elaboración de planes, al menos en las áreas donde se desempeñan y el 10 % dicen que no.

En entrevista aplicada al gerente de la empresa manifiesta, que los tipos de planes que tiene la empresa son a corto, mediano y largo plazo, los que evalúan de manera periódica para revisar su cumplimiento y aplicar medidas correctivas en caso de presentar alguna desviación en su ejecución.

Se logró identificar por medio de guía de observación, que la tienda Standard Chontal tiene diseñado planes a corto, mediano y largo plazo que rige su desempeño en el mercado.

La planificación para tienda Standard Chontal y también para otras organizaciones es un proceso que involucra delegar tareas confiando en que las personas asignadas en diversas áreas, estarán realizando sus funciones de manera exitosa con el objetivo de contribuir a las metas empresariales que son de gran importancia y ayudan a permanecer en el mercado.

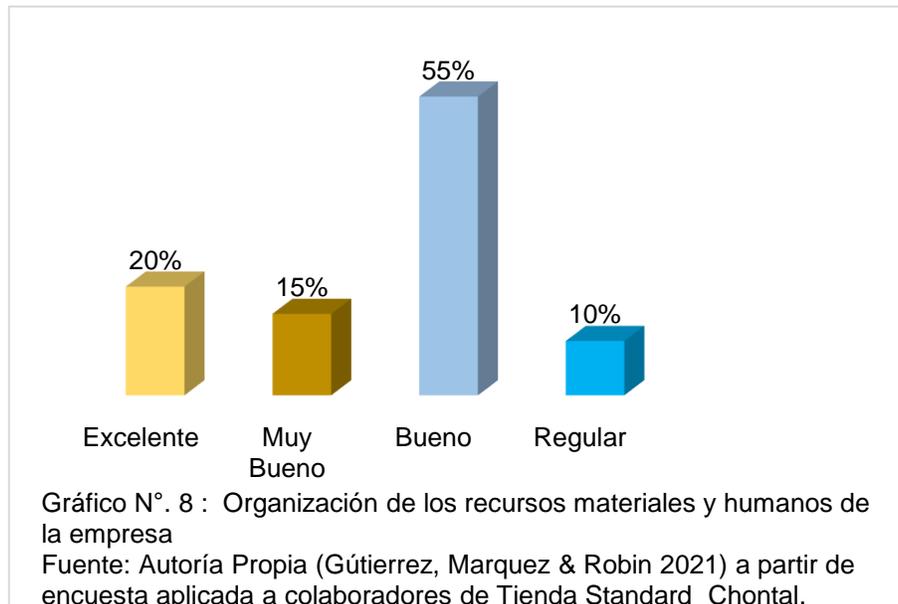
#### b. Organización

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, la acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. (Harold Koontz H. W., 2012, pág. 200)

Organizar es el segundo elemento clave del proceso administrativo, donde se organizan los recursos de una manera eficiente, donde se planea cada área de manera estratégica y no haya error alguno en la aplicación de los recursos financieros,

materiales y humano, todo esto se debe realizar de manera flexible, ágil y sencillo con ayuda de la tecnología.

La organización es una de las partes esenciales de cualquier pyme, ya que representa uno de los puntos para la ejecución de las tareas y funciones, especificando de esta manera las obligaciones y relaciones de los distintos puestos de trabajo



En el gráfico No. 8, el 20% de los colaboradores manifestaron que la organización tiene excelentemente organizado los recursos materiales y humanos, el 15% muy buena, el 55%, lo consideran de bueno y el 10% que la organización de los recursos de tienda Standard Chontal, los tiene organizado de manera regular.

En entrevista aplicada al gerente de la tienda Standard Chontal, no brindo información clara sobre la organización de los recursos financieros por ser una información muy delicada y no está autorizada a brindar estos datos a terceros en cuanto a los recursos humanos la empresa, cuenta con un capital de mano de obra calificada y de larga experiencia, es por eso que permite obtener los resultados óptimos y tienen oficinistas, técnicos, supervisores, directivos.

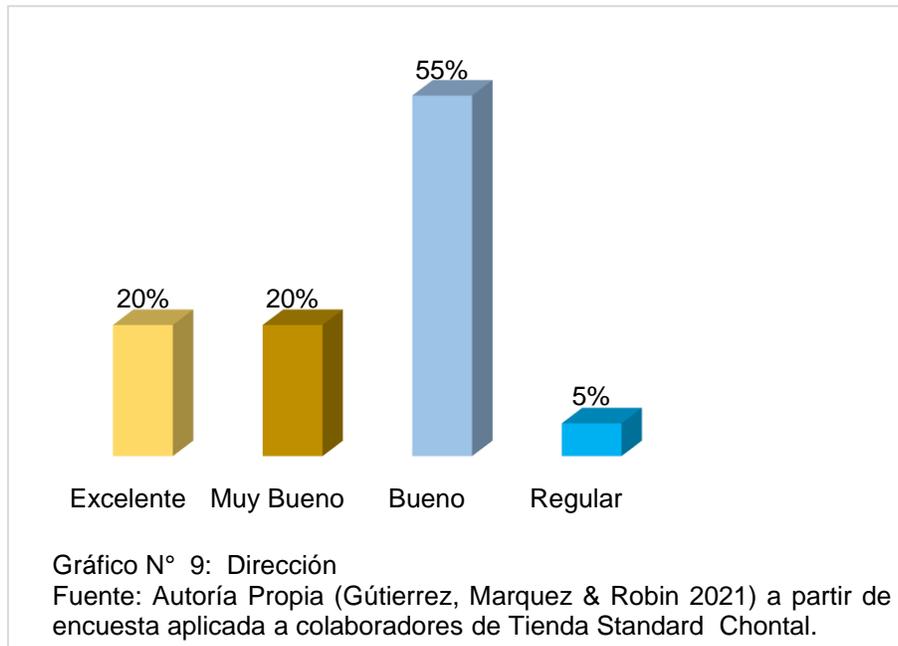
Para Tienda Standard Chontal, los recursos materiales y humanos constituyen uno de los recursos más relevantes de su empresa, debido a que son los medios principales que hacen posible la realización de inversiones para adquirir sus compras de mercaderías y el capital humano es el factor clave para que esta empresa tenga éxito.

### c. Dirección

Dirigir Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. (Harold Koontz H. W., 2012, pág. 386)

La dirección en el proceso administrativo es una fase donde hay mucha interacción entre las personas miembro de los equipos de trabajo con los líderes de las empresas, dirigir una empresa requiere que el administrador tenga una gran capacidad de persuasión y habilidad para liderar, porque se deben de tomar decisiones de manera lógica basadas en la intuición, siendo un aspecto fundamental la experiencia adquirida.

La dirección en las PYMES debe incidir en todas las áreas dirigir una empresa consiste en supervisar las acciones que se llevarán a cabo para que estas puedan funcionar de manera eficiente y estos progresen. Los objetivos de las pymes deben ser claros, precisos, medibles y alcanzables y darse a conocer a todos para que pueda llevarse a cabo obteniendo así una dirección exitosa.



En el gráfico No. 9, el 20% de los colaboradores consideran de excelente la relación de jefe subordinado, el 20% de muy bueno, 55% de Bueno y el 5% de regular.

En entrevista aplicada a gerente manifestó que como empresa la relación entre jefe y subordinado es que ambas partes deben tener empatía por la otra parte, lo que quiere decir que tanto el mando como el empleado deben intentar ponerse en el lugar del otro y así, poder entender su punto de vista para llegar a tener un buen clima laboral y a veces pueden tener frecuentes desencuentros con los jefes, lo que causara estrés, inseguridad e insomnio.

En la Tienda Standard Chontal, la empresa tiene bien organizada las áreas de trabajo con un responsable de área quien tiene comunicación con los demás colaboradores transmitiendo metas, objetivos, cambios entre otra información, esta es retroalimentada a la gerencia manteniendo así el ciclo de la comunicación.

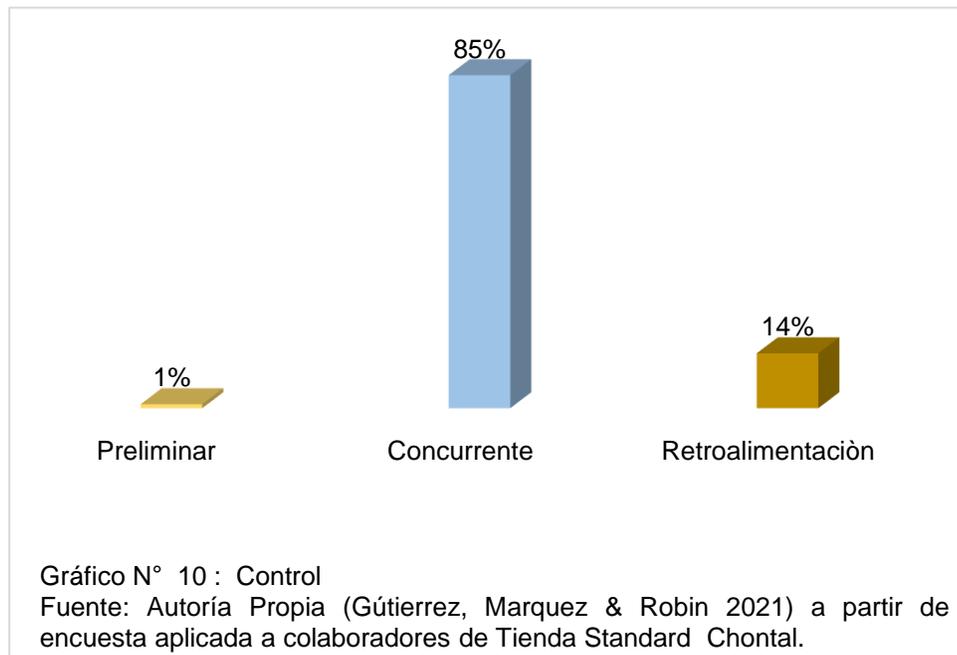
#### d. Control

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se

logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear. (Harold Koontz H. W., 2012, pág. 496)

El control es el que permite a la empresa medir el cumplimiento de las metas y objetivos, propuestos al iniciar operación en el mercado, en esta etapa se logran aplicar medidas correctivas cuando hay alguna desviación de los estándares o metas propuestos; Es el control una de las etapas fundamentales del proceso administrativo.

Para las PYMES es de estrecha importancia aplicar la etapa de control, para medir los resultados obtenidos en los objetivos, metas y planes, los administradores o propietarios deberán con suma delicadeza aplicar estándares que midan su rendimiento y desempeño en el entorno tan cambiante en el que están operando.



En el gráfico N° 10, el 85% de los colaboradores manifestaron que el control aplicado es concurrente, el 14% de retroalimentación y el 1% preliminar.

En entrevista aplicada a gerente de Tienda Standard Chontal sobre el control que aplican manifestó que es una cierta combinación del control concurrente y retroalimentación, ya que el concurrente se lleva a cabo durante los procesos y su función es garantizar que todos se realicen de manera óptima, supervisando las

distintas etapas y asegurándose de que no se comprometa la calidad o la seguridad del servicio que prestan por trabajar en atención al cliente, y aplican retroalimentación, porque este control les permite llevar a cabo una vez finalizado el proceso obtener información acerca del desempeño del proceso y las posibles mejoras a implementar para dar un mejor servicio a sus clientes que visitan su establecimiento.

Si Tienda Standard Chontal sigue aplicando estos controles les permitirá crecer aún más y mantener la fidelidad de los clientes a la vez que un buen clima de trabajo y demuestra así que su diseño organizacional hasta ahora implantado está siendo eficaz.

#### **4.1.7. Análisis FODA**

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 18)

El proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 18).

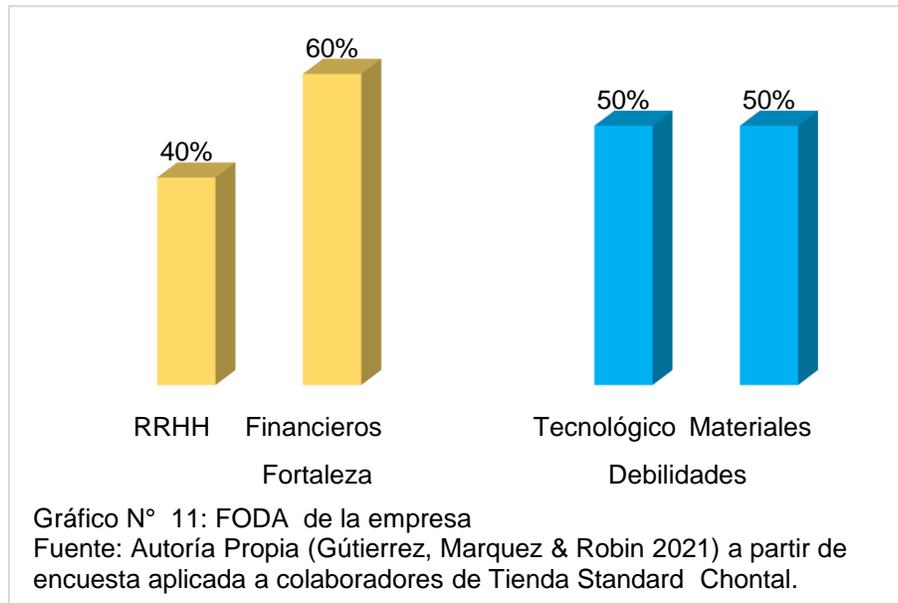
El pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades Internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las

amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 19).

- ✓ Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo.
- ✓ amenazas son tendencias negativas. (Robbins S. P., 2014, pág. 184)
- ✓ Fortalezas son Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas.
- ✓ Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. (Robbins S. P., 2014, pág. 184).

El análisis FODA consiste en hacer una evaluación de los factores interno y externo, para determinar la situación real y se aplica como una herramienta sencilla para obtener una perspectiva general de la situación a través de la recopilación de la información en todas las áreas que componen la organización; evaluar las estrategias ejecutadas y darle seguimiento para lograr el éxito de las PYMES.

Para las PYMES analizar todos los datos de las áreas de trabajo aplican el FODA, construyendo la matriz que relacione bien los grupos de factores que intervienen en los diferentes procesos, también los administradores lo aplican como una radiografía de toda la organización, tomando en cuenta que el ambiente es dinámico, cambiante y para ello se debe estar retroalimentando de manera periódica de información.



En el gráfico N° 11, el 60% de los colaboradores de la empresa consideran como fortalezas los recursos financieros, el 40% los recursos humanos, el 50% como debilidades en recursos tecnológicos y el 5% en recursos materiales dentro de la organización.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa Tienda Standard Chontal, manifiesta que las fortalezas que tienen como empresa están los recursos financieros y los recursos humanos, ambos como la principal herramienta que ha permitido a la empresa posicionarse en el mercado de una manera exitosa, porque el recurso humano aporta con su experiencia y conocimiento en la atención al cliente y el recurso financiero permite la adquisición de bienes y servicios que pueden comercializarse y satisfacer las necesidades de los consumidores.

En las oportunidades y amenazas el gerente considera; las principales oportunidades que ofrecen están atención a nuevos mercados, adoptar nuevas tecnologías para ofertar otros servicios y actualizar sus procesos; apertura de una página web que contenga información sobre productos, Redacción de contenidos para medios digitales que utilizaran, realizar encuestas para mejorar ciertos contratiempos que se presenten y las principales amenazas políticas, sociales, situación económica , la pandemia de Covid19, competidores y la Tecnología desde luego.

Tienda Standard Chontal debe realizar evaluaciones periódicas que contengan datos sobre el FODA de la empresa y emplearla como herramienta estratégica.

## **4.2. Diseño organizacional**

Diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. (Michael, 2006, pág. 230)

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. (Jones G. R., 2008, pág. 9)

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

El diseño organizacional se describe como un proceso que une e interrelaciona todos los elementos de la organización y todos sus componentes, donde se deben administrar y ejecutar planes y estrategias diseñadas cuidadosamente en todas las áreas de trabajo. El diseño organizacional, se entiende como la integración de las personas con los procesos de la organización, la tecnología y los sistemas aplicados.

Una Pymes bien diseñada debe asegurarse que su propósito, metas, objetivos y estrategias estén bien planteadas a la realidad y entorno donde opera, y solo así va

a tener éxito. A medida que las empresas crecen los retos en el entorno externo se vuelven más complejos, donde se deben ajustar periódicamente a la realidad.

#### **4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional**

Cuando diseñan una estructura los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales, el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.

En el enfoque clásico los primeros autores de la administración buscaban “el mejor camino”, es este afán formularon una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. (González, 2019, pág. 24)

Su evolución en el transcurso del tiempo se caracteriza por cuatro etapas:

- ✓ Enfoque clásico;
- ✓ Enfoque tecnológico de las Tareas;
- ✓ Enfoque ambiental
- ✓ Reducción de tamaño (González, 2019, pág. 25)

El diseño organizacional se caracteriza en la administración por ser una herramienta para el diseño de funciones, procedimientos y relaciones formales dentro de la organización donde se trata con colaboradores e interacción con el ambiente.

Las PYMES deben de optar un diseño organizacional que se ajuste a la necesidad de su giro, entorno, recursos y operaciones para obtener resultados sostenibles y su perdurabilidad en el mercado sea más largo. Es de suma importancia una eficiente gestión administrativa dentro de la organización que permita alcanzar sus objetivos, misión y visión establecidos previamente en la planeación estratégica.

#### **4.2.1.1. Enfoque Clásico**

Pioneros como Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol son los máximos expositores del enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales. (González, 2019, pág. 25)

Según el enfoque clásico la organización tiene una estructura jerárquica en la cual los miembros de las empresas son guiados por sentimientos de obligación por una serie de reglas y reglamento de orden racional, donde la especialización de tareas, nombramientos por méritos se hacía y se le dio el nombre de burocracia.

Para las PYMES, el implementar un enfoque clásico significa que estará bajo una estructura basada en reglas y formas de actuar en base al sentimiento de pertenencia organizacional.

El 100% de los trabajadores de la Tienda Standard Chontal afirman que la empresa si aplica normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo. (Ver Anexo N°6,)

El gerente de tienda Standard Chontal, manifestó en entrevista aplicada que la empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo de los colaboradores; las normas más importantes que se aplican están normas de seguridad, de convivencia, de vestimenta, salubridad, jerarquía, jurídicas, de trabajo, higiene y seguridad, de contratación mencionando las principales.

En tienda Standard Chontal, se verifico a través de observación la existencia de normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia del personal.

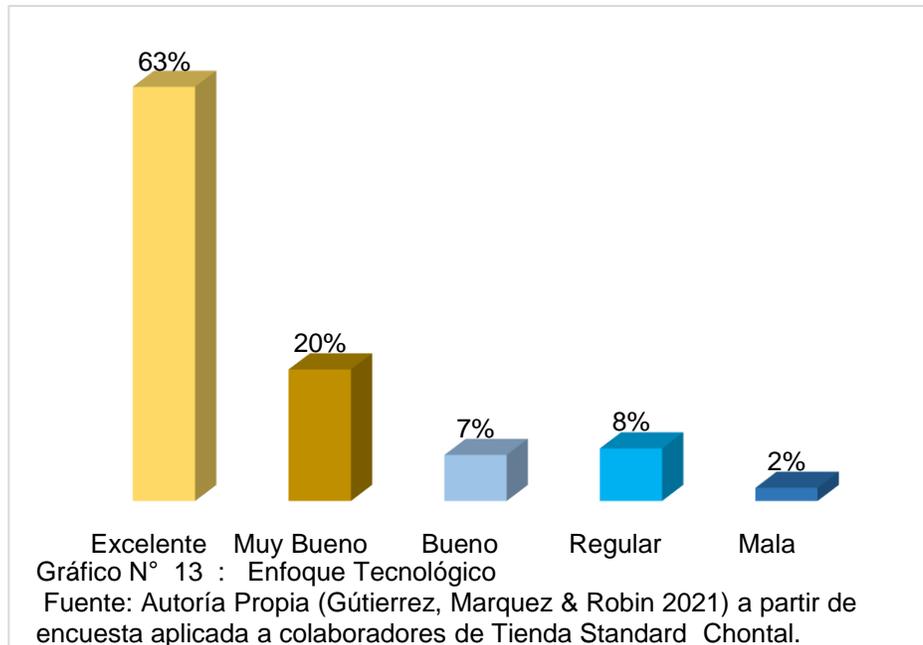
Para tienda Standard Chontal es de gran importancia la existencia de normas reglas y políticas que garanticen los mejores resultados a corto y largo plazo, así mismo la tendencia de crecimiento del mercado que persigue la empresa.

#### **4.2.1.2. Enfoque tecnológico**

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios Clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. (González, 2019, pág. 25)

En el enfoque tecnológico se dio en los años setenta e intervenían una serie de variables internas de la organización que eran muy importantes y se refiere a los tipos de tecnología aplicada en los procesos de producción y que tenían una gran incidencia en la estructura como en el éxito obtenido.

El enfoque de la tecnología permite a las organizaciones a actualizar a sus administradores con nuevos conocimientos y enfoques sobre el diseño organizacional idóneo para las empresas que dirigen y la tecnología implementada en sus procesos.



En el gráfico N° 13, el 63% de los colaboradores manifestó que la tecnología aplicada por la empresa es excelente, el 20% que muy buena, el 7% buena, el 8% regular y el 2% es mala.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que la organización si aplica tecnología a todos los procesos que lleva a cabo, lo que ha permitido trabajar de manera ordenada en toda su planificación y revisar su diseño organizacional sea el más adecuado.

En la tienda Standard Chontal, se verifico a través de observación la aplicación de tecnología en todos los procesos que llevan a cabo desde la contabilidad, comunicación, Negocios Hardware, búsqueda en internet, lo que único que necesita actualizarse es el uso de redes para fomentar la página web de la empresa donde contenga información de la empresa.

Tienda Standard Chontal es una empresa que está a la vanguardia de la aplicación de tecnología en sus procesos lo que ha permitido ser exitosa y posicionarse de una mejor manera en el mercado de la ciudad de Matagalpa.

#### **4.2.1.3. Enfoque ambiental**

Este enfoque surge a inicios de la década de los años sesenta, en el siglo pasado. Se sustenta en un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales el Desarrollo Organizacional, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático. En este sentido, el desarrollo organizacional se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio que busca una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por una competencia agresiva en un contexto altamente globalizado. (González, 2019, pág. 25)

El enfoque ambiental se separan dos sistemas de organización mecanicista y el orgánico, en el mecanicista tiene tareas especializadas, con objetivos definidos por unidad y persona, siguiendo una cadena de mando burocrática clásica y el orgánico las personas trabajan mejor en grupo, dándole menor importancia a las órdenes del gerente, pues los miembros se comunican por todos los niveles en busca de información y asesoría, se trabaja en equipo

Las PYMES en el contexto económico permiten diseñar organizaciones que incorporan dos sistemas el mecanicista y el orgánico donde las tareas de las personas que laboran se descomponen en tareas especializadas.

#### **4.2.1.4. Reducción de tamaño**

Surgiendo el Downsizing, que es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número

de empleados para mantener competitivas a las organizaciones. (González, 2019, pág. 25)

Las organizaciones se le permiten hacer una reorganización en su estructura jerárquica y áreas de trabajo, buscando la eficiencia, productividad y calidad en los resultados.

Este enfoque es de gran importancia porque se refiere a una serie de cambios en el diseño organizacional, pero a la vez representa una enorme pérdida de empleo para el factor humano por la aplicación de tecnología y nuevos enfoques administrativos.

En encuesta aplicada a colaboradores (ver Anexo N°7, gráfico), el 100% de los colaboradores manifestó que la empresa si redujo su personal, pero debido a la temporada, ya que en ciertas épocas del año en temporada alta su plantilla aumenta hasta un 25% demás y que solo es por 3 meses del año.

Según el gerente, la empresa implementa cierto aumento en la plantilla de colaboradores en temporada desde noviembre hasta febrero, por ser los meses donde registra un repunte de sus ventas e implementa ciertas formas de incentivos para que los trabajadores se vean motivados a tener mejores rendimientos.

Se pudo observar que la empresa mantiene su plantilla normas de trabajadores de 50 personas fijas y algún personal enviado por las empresas que llegan de manera temporal.

Tienda Standard Chontal, es una de las empresas de mayor prestigio de Matagalpa y que según se corrobora por medio de recursos humanos presenta baja rotación de personal, lo que permite a la empresa tenga un personal con mayor experiencia y capacidad para dar un mayor rendimiento.

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

Al momento de elaborar el diseño de una organización es necesario comprender qué opciones existen para el diseño y qué características de la organización se pueden cambiar. Adicionalmente, se requiere probar las opciones de diseño, antes de su implementación. (Beckman, 2009, pág. 7)

Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento capital humano que tiene la empresa. En el clima corporativo contemporáneo.

Al momento de elaborar o proponer la creación de una estructura organizacional para las nuevas empresas que surgen en el mercado es necesario tomar en cuenta las características, que pueden cambiar en dependencia del entorno.

Las PYMES deben hacer un análisis previo antes de iniciar sus operaciones, todo de acuerdo a su tamaño, estructura y metas a cumplir.

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

Un puesto “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. (Chiavenato, 2007, pág. 245)

Las tareas dentro de la organización se pueden diseñar y especializarse de acuerdo a las necesidades, estas tareas están enfocadas a crear una organización más eficiente y ordenada que asegure el cumplimiento de metas y objetivos en común.

Es necesario determinar cuántas tareas diferentes están contenidas en cada puesto, cargo y cómo se llevará control de las funciones cumplidas; Ya que diseñar un puesto es un proceso que como finalidad determinar la naturaleza de un puesto de trabajo, señalando sus actividades, funciones y objetivos.

El diseño de puestos y cargos, se utiliza como herramientas esenciales para pymes, que permite tener mayor claridad en la división de funciones y cuyo objetivo primordial es la búsqueda de la mejora continua ligada al éxito de toda organización.

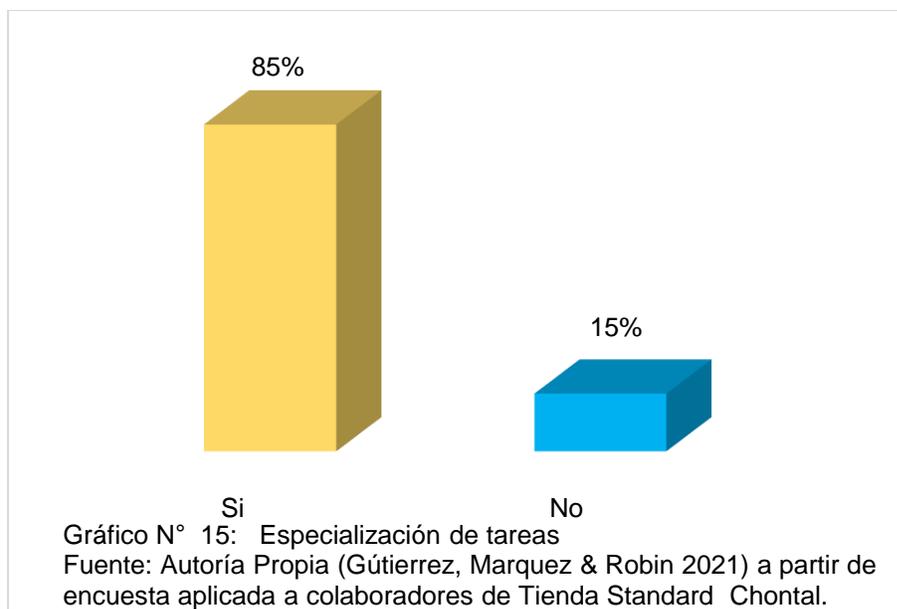
#### **4.2.2.1.1. Especialización de tareas**

La especialización del trabajo, consiste en dividir las actividades laborales, donde cada empleado se especializa en hacer una actividad específica en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. (Robbins S. P., 2014, pág. 235)

Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente (Robbins S. P., 2014, pág. 235)

La especialización del trabajo no es más que el diseño de una estructura donde trabajara cada colaborador en diversas gamas de actividades de acuerdo a su conocimiento y experiencia, estas tareas pueden ser determinadas o específicas de acuerdo a su puesto de trabajo.

Para las PYMES es necesario diseñar todos los roles de trabajo antes de iniciar sus operaciones, porque existen roles de trabajo que deben de cumplirse, las que asumen una especialización del trabajo, en donde el trabajador tiene un rol determinado, un amplio conocimientos y experiencia de las actividades que van a requerir especialidad. Las organizaciones tienen la obligación de capacitar a los colaboradores, al momento de solicitar un trabajo especializado, siendo en algunas ocasiones una labor bien pagada.



Según el gráfico No. 15, el 85% de los colaboradores manifiestan que si están ubicados en áreas donde ellos tienen mayor conocimientos y experiencia laboral y el 15% que no están ubicados por su especialización de tareas.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa Standard Chotal, manifestó que el personal debe conocer al menos tres áreas que componen a la empresa o tipos de productos que comercializa, pero que cuenta con programa de capacitación que permite a todos sus trabajadores conozcan todas las áreas por si en algún momento se presenta un contratiempo de alguna índole ellos puedan cubrir al personal faltante, desde luego todo de acorde a sus capacidades y conocimientos profesionales.

Se pudo corroborar que la empresa cuenta con un personal capacitado y con gran experiencia y conocimiento en el área en que desempeñan sus funciones, lo que permite la empresa pueda desempeñar sus labores de manera exitosa.

Tienda Standard Chontal, es una empresa que cuenta con un personal altamente calificado y su éxito se lo debe a la manera en que prepara al recurso humano para brindar una buena atención a los clientes que lo visitan.

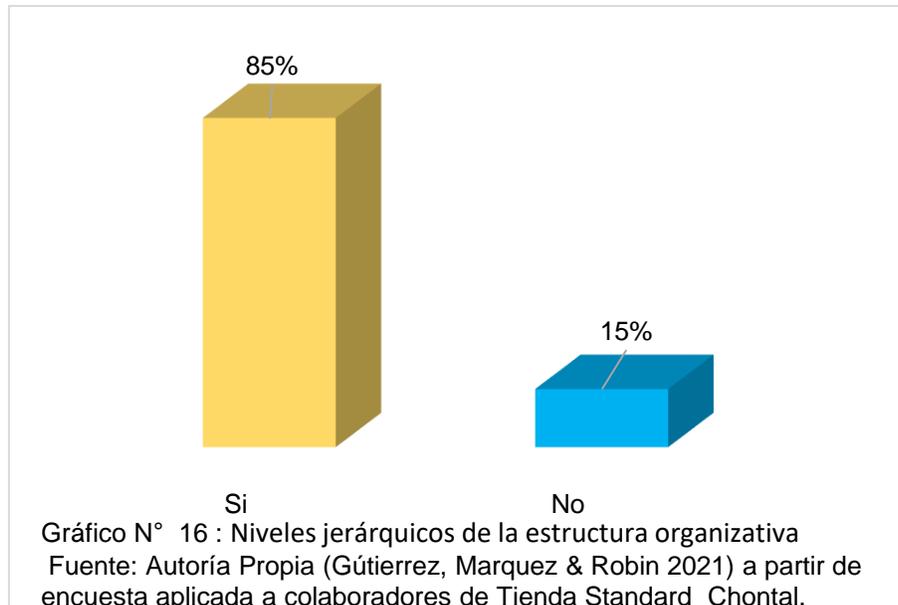
#### 4.2.2.1.2. Vertical

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. (Daft, 2011, pág. 94)

Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa. (Daft, 2011, pág. 94)

Es una de las estructuras organizativas que más prevalecen en muchas organizaciones y en las sociedades, y sobre todo en grandes empresas. El diseño organizacional de forma vertical se puede comparar como una estructura de una pirámide, en la cual los ejecutivos se encuentran en la punta, los gerentes en el medio, y los empleados en la base, todos retroalimentándose de información y trabajando para un mismo fin, en esta estructura muchos colaboradores se sienten motivados con el deseo de escalar a otros puestos de trabajo.

Las PYMES ven la necesidad de ajustar o aplicar el diseño organizacional que mejor se ajuste a su giro, necesidades y tamaño, tomando en cuenta que la estructura vertical es una de las más usadas en el entorno actual, donde cada colaborador tiene un rol y función bien definido, donde se aplican puntos de autoridad que controlan, administra y toman decisiones ejecutiva en bienestar de la organización.



En el gráfico N° 16, el 85% de los colaboradores manifestó que si conocen el nivel jerárquico y el 15% expreso no conocer la estructura organizativa de tienda Standard Chontal.

En entrevista aplicada a gerente de la empresa manifestó que la estructura jerárquica es vertical, donde el gerente toma las decisiones y este se las comunica a los encargados o supervisores de área o departamentos con los que cuenta la tienda Standard Chontal y así sucesivamente pasan la información el área de mercadeo, contabilidad y Recursos humanos.

Mediante observación se pudo observar en el organigrama de la empresa Standard Chontal es vertical donde claramente se pueden evidenciar las áreas o departamentos, con su jefe inmediato.

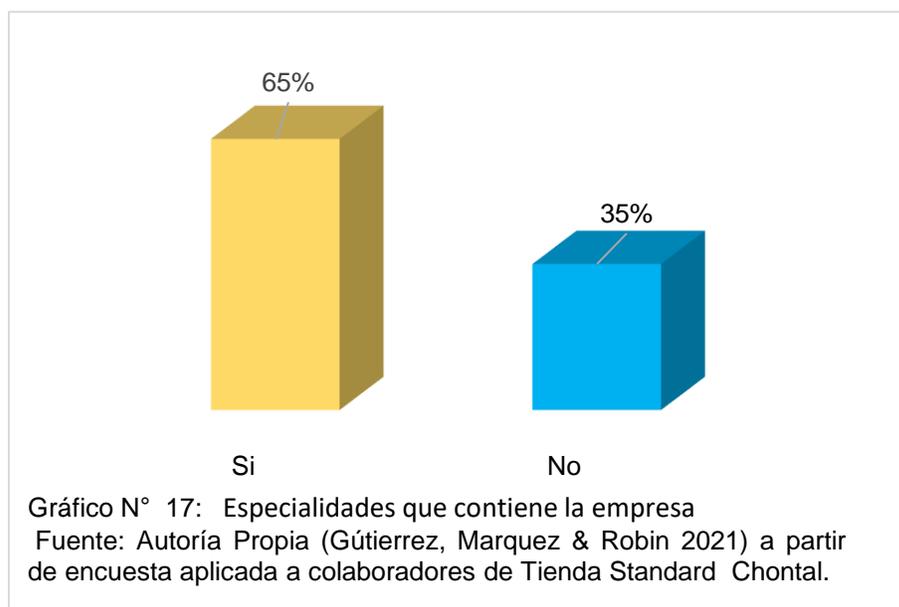
Tienda Standard Chontal tiene uno de los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, los que son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.

#### 4.2.2.1.3. Horizontal

Un enfoque organizacional reciente es la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La reingeniería o reingeniería de procesos de negocio, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes. (Chiavenato, 2006, pág. 222)

En la organización horizontal cada individuo tiene una perspectiva única de lo que se necesita para cumplir las metas de cada áreas, la toma de decisiones tiene menos problemas y se hace de forma rápida, por tener pocos niveles de dirección, por su corta cadena de mando, donde la persona más importante es el administrador, siendo una estructura ideal para las empresas de menor tamaño.

El diseño organizacional horizontal es una estructura idónea para que la puedan aplicar las pymes de Nicaragua, por la estructura sencilla que representa en los cargos, la forma tan sencilla de tomar decisiones por tener una corta cadena de mando.



En el gráfico No. 17, el 65% de los colaboradores manifestó que la empresa contiene especialidades dentro de la empresa y el 35% que no.

En entrevista aplicada al gerente de tienda Standard Chontal, expreso que la empresa en ciertas áreas de trabajo se tiene a personas que conocen bien el área que tendrán a cargo en este caso contabilidad la maneja un contador, mercadeo con mercadólogo y recursos humanos con un administrador de empresas que conoce todas los deberes y funciones de un especialista en su materia.

A través de observación, se pudo constatar que todas las funciones a desarrollar por cada colaborador de tienda Standard Chontal están definidas dentro del manual de funciones de la empresa.

Tienda Standard Chontal es una empresa diseñada y estructurada de acorde a sus planes, misión, visión y objetivos, que trabaja de una manera sincronizada.

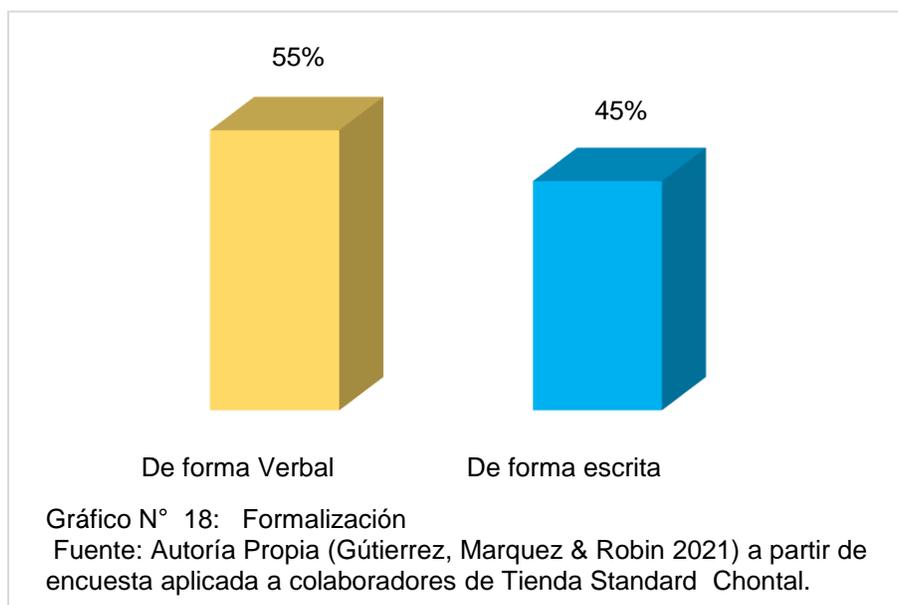
#### **4.2.2.1.4. Formalización**

La formalización es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la formalización en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control". (Michael, 2006, pág. 234)

La formalización se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una empresa y como los colaboradores son guiados por reglas y procedimiento en sus labores diarias dentro de la misma por poder obtener altos rendimientos en sus trabajos.

En las organizaciones de este tipo de estructura, se aplican procedimientos y labores que deben ejercer los colaboradores de las PYMES, claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo, en muchas ocasiones las pymes deberían de diseñar

un manual de procedimientos, funciones, atención al cliente para los distintos puestos de trabajo.



Como se puede apreciar en el gráfico N°. 18, el 55% de los colaboradores manifiestan que las funciones y procedimientos se dan a conocer de forma escrita y el 45% se hace de forma verbal.

En entrevista aplicada a gerente de tienda Standard Chontal, manifiesta que las funciones y procedimientos, primeramente, a los colaboradores se dan a conocer de manera escrita, seguida de una inducción practica por un colaborador que tenga una vasta experiencia en el cargo que vayan a desempeñar, y un programa de capacitación sobre las normas, reglas y procedimientos de la empresa.

Mediante observación se pudo verificar que la empresa suele contratar personal con experiencia para que el tiempo que se invierte en la inducción sea corto y no deba invertirse demasiado.

Tienda Standard Chontal, es una empresa que cuenta con programas de inducción que le permite preparar previamente al trabajador nuevo en las áreas donde va a desempeñar sus funciones para que este de los mejores resultados.

#### **.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas.**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2007, pág. 386)

El adoctrinamiento incluye programas de capacitación de contenido ideológico, utilización de terminología única, historias de actos heroicos y crear un sentido de elitismo en los empleados. (Chiavenato, 2009, pág. 98)

Adoctrinamiento: la socialización se refiere al proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al que está entrando. Adoctrinamiento es el rótulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio. (Gardey., 2018)

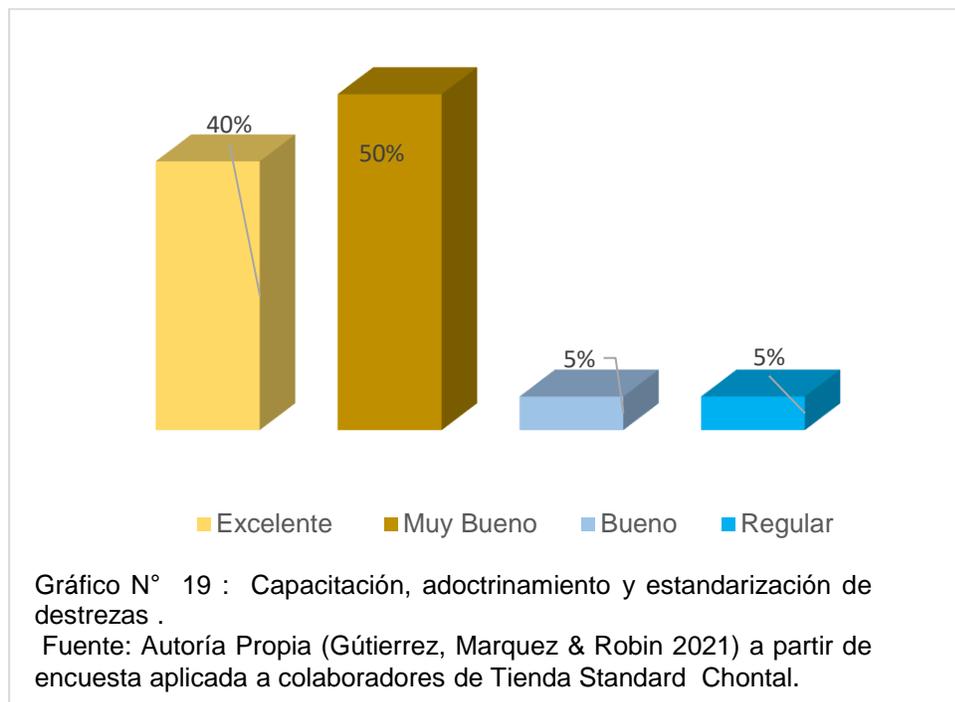
Se denomina estandarización al acto y el resultado de estandarizar, ajustar a un estándar. La estandarización, por lo tanto, implica concertar algo para que resulte coincidente o concordante con un modelo, un patrón o una referencia. (Gardey., 2018)

El diccionario de la Real Academia Española define los términos capacidad, habilidad y destreza como sinónimos y para referirse a cada uno de ellos describe la disposición, la propiedad, la pericia, el talento o la aptitud para ejecutar algo correctamente. Las habilidades son una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sólo en el potencial.

Por lo anterior, muchos autores relacionan Competencias con el concepto de habilidades del pensamiento y destrezas cognitivas. (M., 2006)

Todos forman parte de los programas que se emplean en las empresas para enseñar a los colaboradores las funciones que van a desempeñar en sus puestos, y todo lo que se refiera a la información interna de la empresa. La capacitación para los colaboradores es de suma importancia porque muestra la capacidad de aprendizaje que tiene el elemento humano para ejercer sus funciones. Es necesario señalar que el adoctrinamiento no es más que el proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al que está entrando, algo necesario para que el nuevo colaborador se familiarice con la filosofía empresarial.

En las PYMES cada uno de los términos es bien conocido, deben emplearlo y aplicarlos para su capital humano, y así obtener óptimos resultados, la capacitación se utiliza con mucha frecuencia; ya que son conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador, porque contribuye al desarrollo profesional y organizacional a través de habilidades y aptitudes adquirida.



En el gráfico No. 19, el 50% manifiesta que el proceso de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización, es muy bueno, el 40% excelente, el 5% bueno y el 5% regular,

En entrevista aplicada a gerente de tienda Standard Chontal, manifiesta que invierten recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización conoce el potencial de ellos y que a su vez esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas brindando mejores oportunidades laborales.

Mediante observación se pudo verificar que para Tienda Standard Chontal la capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida personal en que tenga mejores oportunidades a desarrollarse en otros puestos de trabajo.

#### **4.2.2.1.6. Departamentalización**

Proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada. A medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir, en un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se llama departamentalización, (Chiavenato, 2009, pág. 103)

La departamentalización es el proceso mediante el cual se subdividen las gestiones de la organización para obtener mejores resultados en cada uno de los procesos de la empresa en los que implica comprender su complejidad, estructura a

partir de sus procesos específicos, funcionales, ambiguos, conflictivos, cambiantes, para dar solución a los diferentes problemas que puedan presentarse.

Para las PYMES es de suma importancia poder aplicar un tipo de estructura que pueda sugerir la instalación de departamento o áreas de trabajo, de acuerdo a su giro, necesidad o tamaño.

#### **a) Por producto**

En la estructura por producto la empresa se organiza en torno a productos específicos o a conjuntos de productos relacionados, Cuando hablamos de producto también nos referimos a los servicios, por lo común, cada grupo de productos comprende todos los departamentos de las funciones tradicionales. (Michael, 2006, pág. 241)

Departamentalización por producto es la agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples. (Harold Koontz H. W., 2012, pág. 221)

La departamentalización por producto es una opción que se puede tomar en cuenta se pueda aplicar en las empresas y no es más que todo a la agrupación de las actividades de líneas de productos que se fabrican o diseñan en las organizaciones.

Muy pocas PYMES en la actualidad aplican este tipo de departamentalización, por ser aplicada de forma general por grandes empresas.

#### **b) Geográfica**

Las empresas podrían estructurarse a sí mismas en torno a varias áreas geográficas o regiones. Con esta estructura, en general los ejecutivos regionales son responsables del desempeño de todas las funciones y todos los productos en su respectiva región. (Michael, 2006, pág. 244).

Las principales ventajas de esta disposición comprenden:

1. Por lo común, lleva al conocimiento profundo del mercado, clientes, gobiernos y competidores, dentro de un área geográfica determinada.
2. Casi siempre fomenta un fuerte sentido de responsabilidad por el desempeño, en los gerentes regionales. (Michael, 2006, pág. 244)

Departamentalización por territorio o geográfica. La agrupación de las actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. (Harold Koontz H. W., 2012, pág. 219)

Se comprende por departamentalización por territorio la división en sectores de las actividades de producción que se dan en algunas empresas para efectuar la atención a los clientes y la venta de sus productos, esto se da a través de la sectorización ya sea de país, ciudad o región. Este tipo de departamentalización se da solo en grandes empresas como las transnacionales que cubren grandes regiones geográficas.

Este tipo de departamentalización permite a las empresas enfocarse en puntos geográficos específicos de acuerdo a los segmentos de clientes que se tienen.

### **c) Por cliente**

Como su nombre lo indica, esta estructura se organiza en torno a las categorías de clientes, Se utiliza de ordinario cuando las distintas categorías de clientes tienen necesidades independientes, pero son numerosas sus necesidades. (Michael, 2006, pág. 244)

Si sus clientes son industrias, es muy probable que compren una serie de productos distinta de la que comprarían los clientes que son vendedores minoristas. (Michael, 2006, pág. 244)

Las principales ventajas de esta forma organizacional comprenden:

- ✓ Facilita el conocimiento profundo de clientes específicos.
- ✓ Aumenta la capacidad de respuesta ante los cambios en las preferencias y necesidades del cliente, así como ante los movimientos de competidores, para atender mejor a los clientes.

Departamentalización por grupo de clientes es la Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes. (Harold Koontz H. W., 2012, pág. 220)

El principal objeto de la departamentalización por cliente es enfocarse en las necesidades de los clientes y resolver las problemáticas que presenten tomando en cuenta la ubicación, los montos de compras, frecuencia de compras, clientes mayoreo o detalle.

Las PYMES cuando se enfocan en la departamentalización por clientes están en la obligación de conocer muy bien a sus clientes a quienes dirigen sus productos o servicios, al mismo tiempo de capacitar a sus colaboradores que estarán de frente al proceso de atención al cliente.

#### **d) Por procesos**

Define el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. (José, 2007, pág. 41)

Consiste en agrupar personas y tareas a lo largo del proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializa en una fase de la producción. Una fábrica de aluminio puede tener departamentos de fundido, prensado, modelado, terminado, embalaje y envíos. (Chiavenato, 2009, pág. 104)

La departamentalización por proceso tiene que ver con la visión de la organización, la estructura que constituye el marco donde se va a desarrollar los diferentes procesos que aplica la organización. El desafío que enfrentan las empresas consiste en encontrar una estructura que soporte los procesos que son claves en el desarrollo de la empresa.

Las PYMES aplican la departamentalización por proceso es aplicada por muchas de las pymes por ser manufactureras.

### **e) Matricial**

Una estructura matricial es la superposición de dos estructuras de organización, en esta disposición las relaciones de reporte se duplican, lo cual significa básicamente que una persona tiene que reportar sus actividades a dos jefes. A la vez, las dos estructuras que se superponen podrían ser una combinación de las formas generales que analizamos antes, una estructura matricial podría consistir en una estructura por producto, con una intersección departamental por función; o una estructura por regiones geográficas con intersección con otra por producto. (Michael, 2006, pág. 246)

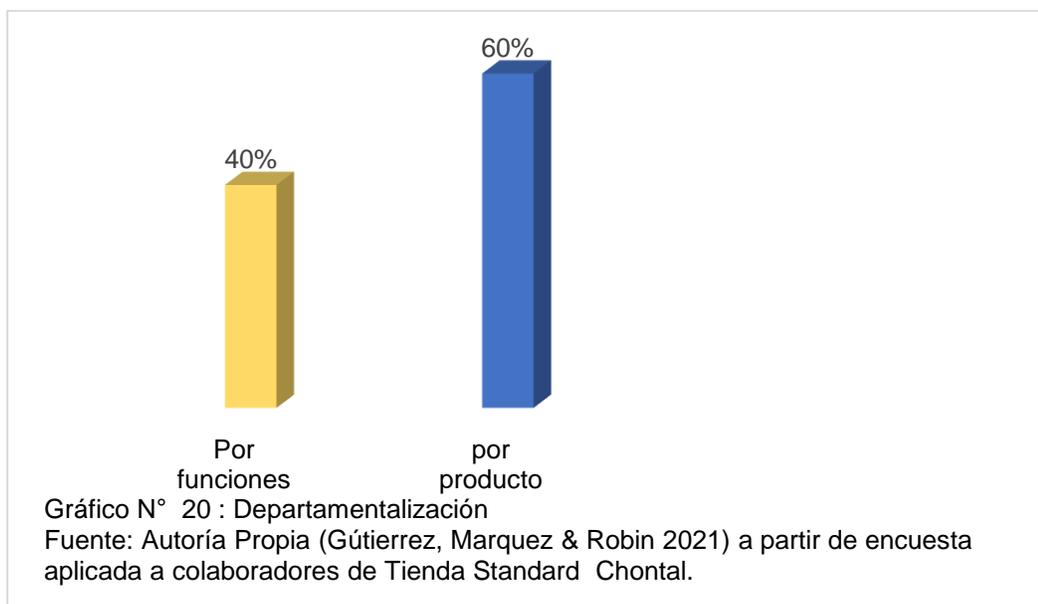
Las fortalezas principales de la estructura matricial incluyen:

1. Facilita el flujo de información a lo largo de la organización.
2. Mejora la calidad de las decisiones, puesto que la organización estudia las dos perspectivas que se entrecruzan antes de que se tome una decisión importante.
3. Es conveniente para negocios con ambientes complejos o cambiantes.
4. Puede facilitar el uso flexible de recursos humanos. (Michael, 2006, pág. 246)

La esencia de la organización matricial casi siempre es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional. (Harold Koontz H. W., 2012, pág. 223)

La departamentalización es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos, a través de la división de áreas de trabajo de las empresas, por que suministra métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, tomando en cuenta porque reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, la departamentalización también permite identificar a los directores de área, permite alcanzar de manera rápida los objetivos y planes de cada área. La departamentalización es la acción de organizar la actividad empresarial por departamentos, área, división o sucursal específica donde se agrupan distintas funciones y trabajos que desarrollan los empleados asignados y ejercen su autoridad.

La operación de dividir una PYMES no es tarea fácil, se ve la necesidad de dividir esta estructura en diferentes departamentos o agrupaciones de trabajadores con funciones y actividades encomendadas, que tienen un determinado grado de autonomía, esta división tiene una consecuencia lógica según el crecimiento de las pymes, cada departamento está dirigido por un encargado de unidad. La departamentalización es un medio que utilizan las empresas para organizar las actividades que se llevan a cabo agrupando a las personas necesarias en cada departamento específico que estén relacionadas con las actividades a desarrollar para un mejor funcionamiento.



Como se observa en el gráfico N°. 20, el 60% de los colaboradores manifiestan que la empresa se encuentra organizada por producto, el 40% por funciones.

En entrevista aplicada al gerente de tienda Standard Chontal, manifiesta que la empresa se encuentra organizada por producto lo que permite tener un mejor funcionamiento enfocada dicha decisión en brindar un mejor servicio a los clientes que visitan las instalaciones.

Mediante la observación, se pudo verificar que la empresa utiliza la división por producto para brindar un mejor servicio a los clientes que la visitan.

Para Tienda Standard Chontal la departamentalización por productos permite tener un mejor control de ciertas actividades como abastecimiento, distribución, comercialización y para brindar un servicio de calidad a la población.

#### **4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización**

Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional podemos determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 101)

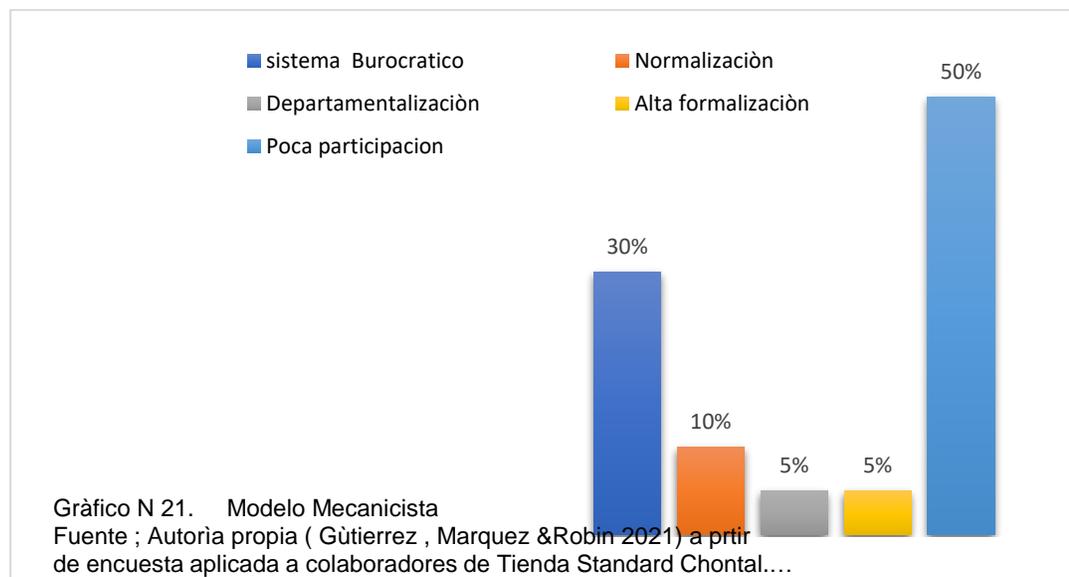
##### **4.2.2.2.1. Mecanicista**

“La organización mecanicista (o burocracia) fue el resultado natural de combinar los seis elementos estructurales. La adopción del principio de cadena de mando permitió la existencia de una jerarquía de autoridad formal, en la que cada persona es controlada y supervisada por un superior” (Robbins S. P., 2014, pág. 34).

La organización mecanicista aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor eficiencia por medio de varias dimensiones básicas. (Chiavenato, 2009, pág. 101)

La estructura está formada para guiar a las personas a conductas esperadas se da por lo general en los puestos de alta gerencia.

La estructura mecanicista se observa en las instituciones públicas, porque el modelo implementado es el burocrático.



En el grafico N° 21, el 50% de los colaboradores manifiestan que tienen poca participación en la toma de decisiones, el 30% sistema burocrático, el 10% normalización estricta de procesos y procedimientos, 5% alta formalización.

En entrevista aplicada a gerente de tienda Standard Chontal, manifiesta que la empresa si aplica un modelo mecanicista donde el gerente define lo que se necesita hacer y solo lo replantea con los encargados de áreas para que puedan planear las estrategias para llevar a cabo las acciones.

Mediante observación se puede definir que en tienda Estándar Chontal se aplica un modelo mecanicista donde el gerente es quien determina todas las decisiones y donde los colaboradores solo siguen al pie de la letra sus funciones descritas con anterioridad.

Tienda Standard Chontal aplicara un modelo de diseño organizacional que mejor se adecue a sus necesidades y le permita a tener un mejor funcionamiento para continuar operando y adaptándose a los cambios que trae consigo el mercado.

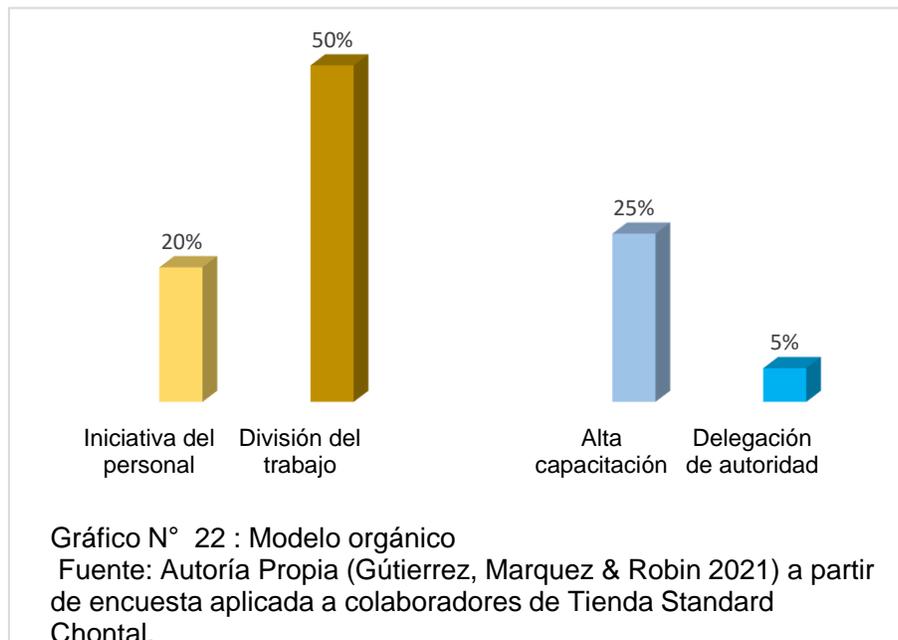
#### **4.2.2.2.2. Orgánico**

La organización orgánica es una estructura altamente adaptativa que es tan laxa y flexible como rígida y estable es la organización mecanicista. (Robbins S. P., 2014, pág. 34)

El diseño orgánico incluye muy pocas dimensiones básicas y se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas del entorno, lo cual favorece la eficacia del diseño y permite que las personas tengan un enorme grado de libertad, descentraliza las decisiones, reduce drásticamente las jerarquías y propicia la delegación de autoridad y responsabilidad en las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 103)

El modelo orgánico se refiere a una estructura que permite que los colaboradores se adapten de manera agila a los cambios que se implementando por la alta jerarquía a través de la delegación de autoridad.

Es para las PYMES sin lugar a duda una decisión muy importante el aplicar unos modelos de diseño organizacional que mejor se adapte a su naturaleza, giro o necesidades, actividad económica que de cierta manera ayuda a definir mejor su posición en el ambiente donde labora y su crecimiento económico, este tipo de estructura es aplicado por PYMES de capital privado.



En el gráfico N° 22 el 50% de los colaboradores manifiestan que se da la división del trabajo, el 25% alta capacitación, el 20% iniciativa del personal, 5% delegación de autoridad.

En entrevista al gerente de la empresa expresa que el modelo orgánico no se aplica, aunque si logra identificar algunas características que se dan de manera sencilla como es la división del trabajo, y en un menor grado la capacitación que se da a los nuevos colaboradores, pero la delegación de autoridad en algunas situaciones, pero siempre todo está centralizado por el gerente propietario que es quien decide al final.

Se pudo observar que en la empresa Standard Chontal quien tiene la última palabra en todo el proceso que se aplican es el gerente propietario.

Es necesario señalar que en la mayoría de las pymes de capital privado el gerente propietario es quien toma las decisiones de vital importancia, lo mismo se aplica dentro de la empresa Standard Chontal.

### **4.2.3. Tipos de Organigramas**

Organigrama ilustra las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos". (Hitt & Porter, 2006, pág. 248)

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí, de los departamentos tanto de forma horizontal como vertical a lo largo de las líneas de autoridad principales. Los organigramas pueden ser generales cuando se plasma la estructura general de la organización. (Franklin, 2009, pág. 248)

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación lineal de autoridad, supervisión y asesoría.

Cuando se analiza la idea sobre el diseño de un organigrama, es claro que se refiere a un esquema propiamente creado, en el cual se determinen los roles que deben ser cubiertos en la empresa u organización, los puestos de trabajo, las áreas, y en el cual se especifican las responsabilidades y tareas que deben ser realizadas por cada persona que conforma la compañía.

El organigrama es una herramienta tan esencial para las PYMES, además de ordenar debe ser capaz de integrar todas las áreas o unidades de trabajo, dividiendo tareas y responsabilidades entre los miembros de la empresa.

#### **4.2.3.1. Por su forma**

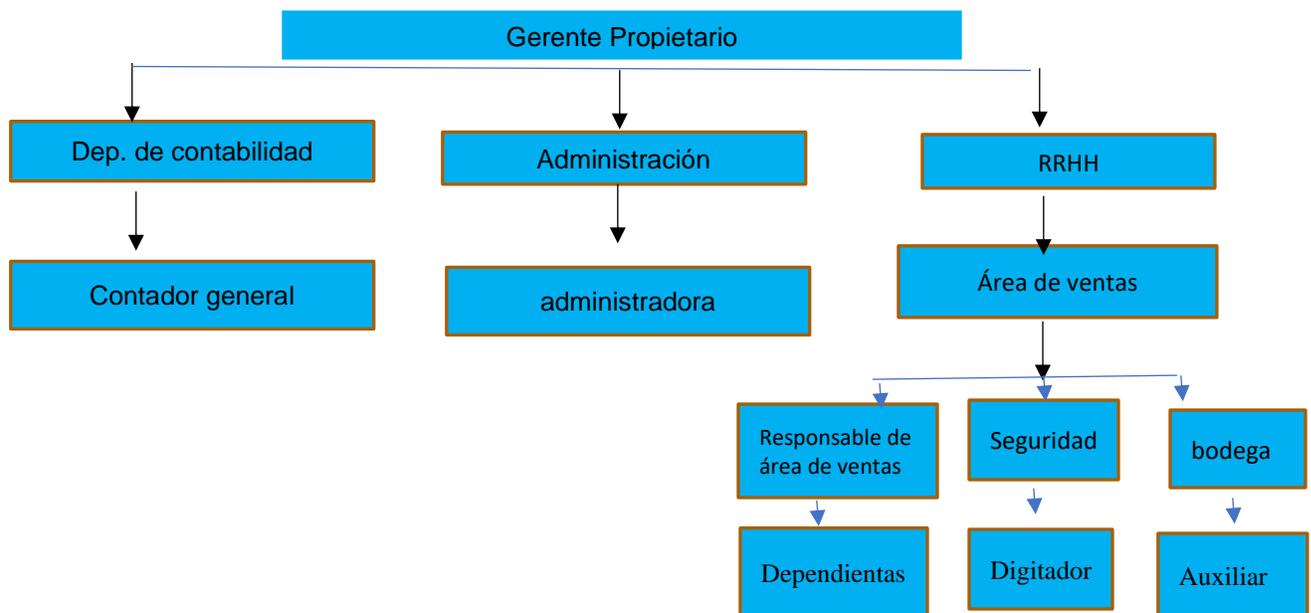
Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

##### **4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical**

Se destaca el principio de jerarquía en la organización", tomando en cuenta este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama vertical representa

gráficamente una estructura de arriba hacia abajo en donde el máximo nivel jerárquico se encuentra en la parte superior y por ende los niveles más bajos se encuentran en la parte inferior. (Díaz Vial, 2014, pág. 88)

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo. (Franklin, 2009, pág. 249)



Fuente: manual administrativo de Tienda Standard Chontal

El organigrama de forma vertical es un organigrama clásico, se puede afirmar uno de los más utilizados en las empresas, simplemente porque representa claramente la estructura jerárquica de una manera sencilla y fácil de comprender.

Para las PYMES que no tienen muchas actividades económicas y sus áreas de trabajo es sencillo, les da formalidad a sus actividades e identificar de manera rápida a los niveles jerárquicos.

#### 4.2.3.1.2. Organigrama horizontal

Define el organigrama horizontal es el que “se representa de izquierda a derecha”, interpretando este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama horizontal es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización que refleja en forma esquemática la posición de las aéreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (Carrasco Fernández, 2013, pág. 6)

La importancia de esta clase de organigrama al momento de plantear una reorganización basada en un estudio de la misma se puede determinar que los empleados pueden lograr un mayor desempeño laboral debido a su libertad y autonomía con el objetivo de brindarle confianza y a su vez transmitirle liderazgo al momento que realice sus funciones para que así conduzca a obtener un mayor nivel de cooperación en toda la empresa u organización. (Carrasco Fernández, 2013, pág. 17)

Define el organigrama horizontal es el que se representa de izquierda a derecha, interpretando este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama horizontal es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización que refleja en forma esquemática la posición de las aéreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.(Escudero, 2011, pág. 6)

Representa las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al titular al extremo izquierdo, en este tipo de estructura los colaboradores se sienten con mayor libertad en su desempeño, se les brinda una mayor confianza con el liderazgo que se ejerce en la empresa, por lo tanto, hay una mejor comunicación.

Las PYMES en el actual contexto económico, pueden aplicar este tipo de estructura de organigrama, claramente optara el que se familiarice con sus operaciones, tamaño y actividad económica, este es poco utilizado.

#### **4.2.3.1.3. Organigrama mixto**

Organigrama mixto es la “combina los organigramas verticales y horizontales” esto definición se basa en que este tipo de organigrama se lo utiliza más para empresas grandes es decir las que tiene un alto volumen de puestos de trabajo y esto permite asegurar en la practica un orden jerárquico y a su vez un control estricto de la misma. (Carrasco Fernández, 2013, pág. 21)

Los organigramas mixtos: Son aquellos que se combinan entre el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para ampliar las posibilidades de graficación. (Franklin, 2009, pág. 29)

El organigrama mixto refleja una estructura organizacional un poco más compleja, por lo que es utilizado por empresas grandes, donde tienen múltiples departamentos y áreas de trabajo complejas con un grado de especialización alto.

Es de mayor eficiencia para las PYMES implementar este tipo de estructura que tienen un gran número de puestos y se adapta con mayor facilidad al giro de las empresas.

Mediante observación el organigrama aplicado por la empresa es el vertical, donde el gerente propietario es quien está al mando y tiene bajo su dirección a los jefes o encargados de todas las áreas que componen a tienda Standard Chontal.

#### **4.2.4. Herramientas organizacionales**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, como

las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Fincowsky, 2009, pág. 245)

Los manuales son unas de las herramientas que se aplican en las organizaciones para describir los procesos y tareas, al igual que medidas correctivas ante determinadas situaciones que se presenten.

Para las PYMES los manuales representan una descripción detallada sobre las funciones y tareas que se van a desempeñar dentro de las empresas, son instrumentos de inducción al personal que labora dentro.

#### **4.2.4.1. Manual de organización**

Los manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, Estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización. (Fincowsky, 2009, pág. 245)

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin, 2009, pág. 244)

El Manual de Organización es un instrumento administrativo que permite detallar de manera general la estructura de la organización, describe los objetivos, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y relaciones de trabajo de los órganos de la Empresa.

El manual de la organización es un instrumento esencial que deben de tener todas las pymes, para poder trabajar de manera ordenada y diseñar los puestos, objetivos y jerarquía que rigen a cualquier organización para obtener mejores resultados.

En entrevista aplicada al gerente de la empresa manifestó que la empresa si dispone de un manual de la organización que permite a la tienda Standard Chontal trabajar de una manera ordenada y eficiente de acuerdo a las reglas y procedimientos diseñados previamente.

#### **4.2.4.2. Manual de procesos**

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad” (Fincowsky, 2009, pág. 246)

El manual administrativo de procesos es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la jerarquía y la estructura de organización.

Para las PYMES el manual de procesos permite que funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen políticas, normas, reglamentos,

sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización para que su desempeño sea el mejor.

Tienda Standard Chotal cuenta con un manual de procedimiento , ya que según el gerente una de las ventajas de contar con manuales de procedimientos, son de proporcionar apoyo a las diferentes actividades que realizan de manera cotidiana en la empresa y también permite que se haga un seguimiento secuencial de las tareas, además, es muy útil porque es un instrumento de comunicación efectivo porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas a los colaboradores de la empresa.

## V. CONCLUSIONES

1. La reseña histórica y organigrama no está visible, sino que los tiene reflejados de forma escrita en un documento al que tiene acceso solo la administración, cuenta con su filosofía y está no está a la vista del público, tienda Stándard Chontal es una empresa dedicada a la comercialización de productos del hogar personal, escolar siendo una empresa compuesta por varios departamentos.
2. Tienda Standard Chontal aplica el enfoque tecnológico lo que permite definir las tareas de cada colaborador al mismo tiempo que la organización de los departamentos que componen a la empresa, se da la especialización de tareas ya que el recurso humano está en el área que dispone de mayor conocimiento y la formalización se da de manera escrita por medio de los manuales administrativos , su estructura es por departamentalización en este caso por tipo de productos, el modelo aplicado es el mecanicista , su organigrama es vertical, el manual de organización y de procesos se encuentra de manera física la cual está bajo el resguardo del administrador.
3. El modelo orgánico es apropiado para tienda Estándar Chontal , ya que permite tener una estructura adaptable a los cambios que se presenten en el entorno donde opera.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional de Nicaragua, L. 6. (2008). Ley de Fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Ley 645 Reglamento Arto 3. Managua.
- Beckman, S. L. (2009). Introduction to a Symposium on Organizational. California: management review, Vol. 51, No. 4.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, T. C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Santa Fe de Bogotá, D. C., Colombia:: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Brume, M. (2019). Estructura Organizacional. Barranquilla : INSTITUCION UNIVERSITARIA ITSA.
- C., J. B. (2009). Gestión de Procesos . Santiago de Chile. : EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Cano Plata, C. A. (2017). La Administración y el proceso administrativo. Bogotá.
- Cano Plata, C. A. (2017). La Administración y el proceso administrativo. Bogotá: Servicios Académicos Internacionales.
- 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.
- Carrasco Fernández, S. (2013). Gestión de la atención al cliente/consumidor. Madrid: Paraninfo S.A.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). Administración estratégica o c t a v a e d i c i ó n. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2001). Administración De Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). Administración Proceso administrativo Tercera edición Teoría, proceso y práctica. Bogotá, D.C., Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (Séptima ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital Humano de las organizaciones . octava edición . México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones segunda edición. México D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Daft L, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional (Décima ed.). México: Thomson.

Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño Décima edición . México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,.

Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional Décima edición. México: Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe.

Díaz Vial, I. &. (2014). Economía de la empresa. Madrid: Paraninfo S.A.

Escudero, M. (2011). GESTIÓN COMERCIAL Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. Madrid: Carmen Lara Carmona.

F Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (2006). ADMINISTRACION (Sexta ed.). México: PEARSON Educacion .

Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía Morelos, J. H. (2011). Administración de PYMES (Primera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Fincowsky, E. B. (2009). ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Tercera edición. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- 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. (1998). *Organizacion de empresas: análisis, diseño y estructura*. México: McGraw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organizacion de Empresas: análisis, diseño y estructura*. México: McGraw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de Empresas: análisis, diseño y estructura* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructuras*. México: McGraw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructuras*. México: McGraw Hill.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas . Análisis, Diseño y Estructura . Mexico* : Pretince Hill.
- Galindo, L. M. (12 de junio de 2021). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*.  
Obtenido de <http://files.hurgon.webnode.mx/200000161-e385de47e3/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>:  
[files.hurgon.webnode.mx/200000161-e385de47e3/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf](http://files.hurgon.webnode.mx/200000161-e385de47e3/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf)
- Gardey., J. P. (06 de 06 de 2018). *Definición* . Obtenido de *definición* :  
<https://definicion.de/estandarizacion/>
- González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Editorial Itsa.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración , una perspectiva Global y empresarial*. México D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. (T. M. Staines, Trad.) México D.F, México D.F. , México : McGRAW-

HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Recuperado el 04 de 06 de 2021

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014 ). Metodología de la Investigación. México D.F. .

Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

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.

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.

Hernández, S., & Rodriguez. (2011). Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. (Quinta ed.). México: McGraw Hill.

Hitt, M. ., (2006). Administración. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Hitt, M. A., J, S. B., & Porter, L. W. (2006). Administración. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Jacqueling del Socorro Trujillo Flores, X. d. (2009). Modelo Organizacional Para Las Pequeñas Y Medianas Empresas De Nicaragua. Managua, Nicaragua.

Jones, G. R. (2008). TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones quinta edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.

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

- José, G. J. (2007). Diseño Organizativo , Estructura y procesos . Buenos Aires : Granica,.
- López, P., & Sandra, F. (2015). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA (1a ed.). Barcelona, España: Creative Commons.
- Louffat, E. (2015). Administración: fundamentos del proceso administrativo. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Luna Gonzalez, A. C. (2014). Proceso Administrativo. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- M., S. S. (6 de junio de 2006). Microsoft Word - Definicion de Comp. Hab.y Destrezas- S.Schmidt jun06. Obtenido de Microsoft Word - Definicion de Comp. Hab.y Destrezas- S.Schmidt jun06: <https://rmauricioaceves.files.wordpress.com/2013/02/definicion-comphabdestrezas.pdf>
- 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.
- Mason, R. D. (2006). Estadística para Administración y Economía (Undécima ed.). México : Alfaomega.
- Michael, A. H. (2006). Administración . México: Pearson Educación.
- Minzberg. (1983). Diseño de organizaciones eficientes (Primera ed.). Florida: Mc Gill University.
- Münch Galindo, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñoz Orozco, E., & Romero, C. J. (2016). Diseño Organizacional y Estructura de una microempresa. Santiago de Cali.
- Noguera Rivera Danilo, T. F. (2009). Diseño Organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua. Managua.

- Orozco, S. M. (2016). Diseño Organizacional y Estructura de una Microempresa Dedicada a la Distribución y Desarrollo de Productos Hechos a Base de Materias Primas Orgánicas para El Consumo Humano. Santiago de Calí , Colombia .
- Ortez, E. Z. (2000). Así se Investiga, Pasos para hacer una investigación (Primera ed.). El Salvador: Clasicos Roxsil S.A.
- Palacios Acero, L. C. (2015). Estrategias de creacion empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez Aburto, J. A. (2013). Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa Pulpería Chacón ubicada en la comarca Los Vanegas. Managua.
- Pérez, J. A. (2013). Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa “Pulpería Chacón”. Managua, Nicaragua.
- Pin Pincay, K. P., & Rosero Beltrán, J. S. (2019). Diseño Organizacional para mejorar la gestion administrativa de la Panadería San Marcos Guayaquil. Guayaquil.
- 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.
- Rivera, F. A. (2013). Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A. del cantón de Salinas de la Provincia de Santa Elena . La Libertad, Ecuador .
- Robbins, S. P. (2010). Teoria e Historia de empresas. Mexico: Perason Educacion.
- Robbins, S. P. (2014). Administración Décimo segunda edición . México: PEARSON,.
- 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.

- Ruiz Olabuénaga. (2012). Metodología de la Investigación Cualitativa (Quinta ed.). España : Deusto.
- Sanchez, L. (5 de abril de 2010). emprendepyme. Obtenido de emprendepyme.net
- Sequeira Calero, V. &. (1994). Investigar Es Facil. Managua: Managua : El Amanecer, S.A.
- Silva, L. X. (2020). Diseño organizacional teniendo como resultado que toda organización administrativa demanda un estudio descriptivo de lo que es el diseño organizacional. Managua, Nicaragua .
- Soto, R. F. (2008). Diseño de una estructura Organizacional para la empresa TURBOMECANICA LTDA. . Santiago, Chile.
- Stoner, J., Frieman, E., & Gilbert, D. (1996). ADMINISTRACION. Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana,S.A.
- Stoner, R. F. (1997). Administración: VI Edición. México: Publicado por Pearson Educación.
- Valenzuela, J. (15 de mayo de 2013). L a evolución de l diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos. Obtenido de L a evolución de l diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos: <https://core.ac.uk/download/pdf/18416751.pdf>
- Van der Kamp, R. (2006). Pymes, competitividad y SDE en Nicaragua : un resumen cuantitativo. Managua, Nicaragua : NITLAPAN-UCA,.
- William B. Werther, J. P. (2008). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS sexta edición . México D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Xenia, T. (2009). Modelo Organizacional para las pequeñas y Medianas empresas de Nicaragua. Managua.

Yagual Rivera, F. A. (2013). Diseño Organizacional para la empresa operadora de Turismo CAROL TOUR S.A del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena. La Libertad.

Yuni, J. A. (2006). Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación (Segunda ed.). Argentina: Brujas.

Zapata Rotundo, G., & Hernández Arias, A. (2017). La Empresa: Diseño, Estructuras, Procedimientos y formas Organizativas (Tercera ed.). Venezuela: UCLA.

## VII. ANEX



4.1. Anexos

Anexo N.º 1

Operacionalización de Variable

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

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			Visión	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Tiene elaborada la visión de la empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la visión de la empresa?
Generalidades de la empresa		Filosofía organizacional	Visión		Observación	Investigadores	Confirmar la existencia de la visión.
			Valores	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone de valores definidos empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted los valores de esta empresa?
					Observación	Investigadores	Ratificar la existencia de valores.
	Clasificación de las PYMES	Abierta		Entrevista	Gerente	Cuántas personas laboran para su empresa. Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos:	

Anexo No. 1: Operacionalización de variables							
Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
							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 __
Generalidades de la empresa			Clasificación de las PYMES	De Trabajadores_____ 6-30	Encuesta	Trabajadores	Cuántas personas laboran para esta empresa
				De Trabajadores_____ 31-100			
			Descripción de procesos claves		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?
				Si_____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?
				No_____			

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa		Proceso administrativo.			Observación	Investigadores	Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.
			Planeación	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en la elaboración de los planes 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?

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas	
			Dirección	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es la relación jefe subordinado?	
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la relación jefe subordinado?	
Generalidades de la empresa		Proceso administrativo.	Control	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es el sistema de control de la empresa?	
				Preliminar _____ Concurrente _____ Retroalimentación _____	Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?	
		Análisis FODA	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?		
						Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
								Factores
RRHH								
Materiales								
Tecnológicos								
Financieros								
Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se					

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Tipos de diseños organizacional		Enfoque clásico	Abierta	Entrevista	Gerente	presentan en el mercado para esta empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
					Observación	Investigadores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo?
				Abierta	Entrevista	Gerente	Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
							¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

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

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

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	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?	
			Si____ 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	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades
			Formalización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
				De forma verbal____De forma escrita____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?
					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			

**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					Desarrolladas por la organización?
			Capacitación, adoctrinamiento, y estandarización de destrezas.	Excelente____ Muy Bueno____ Bueno____ Regular____ Mala_____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora el proceso de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
			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 la empresa.	
	Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?	

**Anexo No. 1: Operacionalización de variables**

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Sistema burocrático _____ Normalización estricta de procesos y procedimientos _____ Departamentalización rígida Alta formalización _____ Poca participación de los empleados en la toma de decisiones _____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa
			Orgánico	Abierta		entrevista	gerente
		Iniciativa del personal_____ División del trabajo_____ Poco grado de formalidad_____ Alta capacitación_____ Delegación de autoridad_____		Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa	
	Tipos de organigramas	Por su forma	Clásico vertical,	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la

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



## ANEXO Nº 2:

### ENTREVISTA AL GERENTE



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

#### Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

#### FAREM-Matagalpa

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

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

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

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

200 mil a 1.5 millones \_\_\_

1 a 6 millones \_\_\_

Las ventas andan en un rango de:

1 a 9 millones \_\_\_

9 a 40 millones \_\_\_

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

8. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?

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

10. ¿Cómo es la relación 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. ¿Esta empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?

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

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

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

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

21. ¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas?

22. desarrolladas por la organización? ¿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:**

**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**  
UNAN - MANAGUA

## **ENCUESTA A COLABORADORES**

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa**

**FAREM-Matagalpa**

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

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

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted la misión de esta empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

3. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

4. ¿Conoce usted los valores de esta empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

5. ¿Cuántas personas laboran para esta empresa?

De 6-30 Trabajadores\_\_\_\_\_

De 31-100 Trabajadores\_\_\_\_\_

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

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo valora la relación jefe subordinado?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

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

Preliminar \_\_\_\_\_

Concurrente \_\_\_\_\_

Retroalimentación \_\_\_\_\_

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

s	Factores		
	RRHH		
es	Material		
gicos	Tecnológicos		
eros	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, adocctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

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

Por funciones \_\_\_\_\_

Por producto \_\_\_\_\_

Geográfico \_\_\_\_\_

Por Cliente \_\_\_\_\_

Por Procesos \_\_\_\_\_

Matricial \_\_\_\_\_

21. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Sistema burocrático\_\_\_\_\_

Normalización estricta de procesos y procedimientos\_\_\_\_\_

Departmentalización rígida\_\_\_\_\_

Alta formalización \_\_\_\_\_

Poca participación de los empleados en la toma de decisiones\_\_\_\_\_

22. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Iniciativa del personal\_\_\_\_\_

División del trabajo\_\_\_\_\_

Poco grado de formalidad\_\_\_\_\_

Alta capacitación\_\_\_\_\_

Delegación de autoridad\_\_\_\_\_

## ANEXO N° 4:



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA.

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

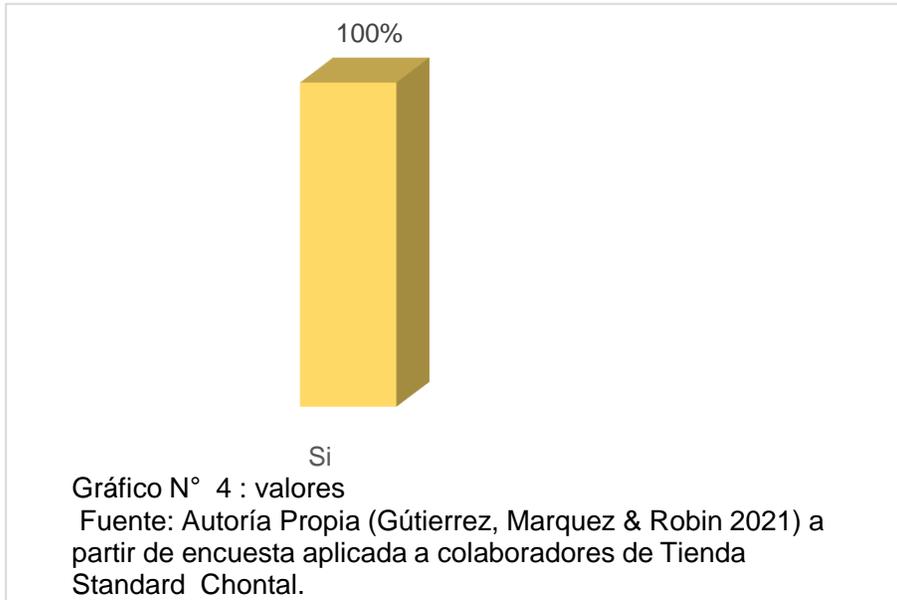
Nombre del observador (es): \_\_\_\_\_

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

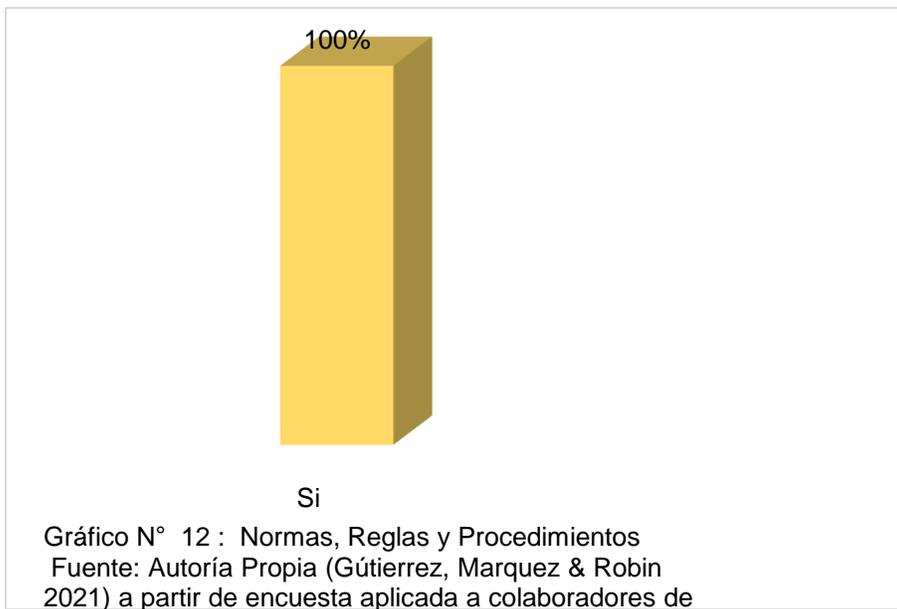
Descripción del elemento a observar	Sí	No
1. Constatar la existencia de un organigrama.		
2. Corroborar la existencia de la misión.		
3. Confirmar la existencia de la visión.		
4. Ratificar la existencia de valores.		
5. Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa		
6. Verificar que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

7. ¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?		
8. Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
9. Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
10. Verificar si existe un manual de funciones.		
11. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
12. Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa.	<p style="text-align: center;">Vertical</p> <p>_____</p> <p>Horizontal _____</p> <p>Mixto _____</p>	

### Anexo N°5.



### Anexo N° 6



## Anexo N°. 7

