



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM – MATAGALPA**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

TEMA:

Diseño Organizacional en Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del
Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

SUB TEMA:

Diseño Organizacional en la empresa Selección nicaragüense del Departamento
de Matagalpa, periodo 2021.

Elaborado por:

Br. Bitzell Betsy Centeno Dormus

Br. Pedro Emanuel Peña Picado

Tutor:

MSc. Lily Del Carmen Soza.

Matagalpa, 15 de diciembre del 2021.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM – MATAGALPA**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

TEMA:

Diseño Organizacional en Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del
Departamento de Matagalpa, periodo 2021.

SUB TEMA:

Diseño Organizacional en la empresa Selección nicaragüense del Departamento
de Matagalpa, periodo 2021.

Elaborado por:

Br. Bitzell Betsy Centeno Dormus

Br. Pedro Emanuel Peña Picado

Tutor:

MSc. Lily Del Carmen Soza.

Matagalpa, 15 de diciembre del 2021.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
CARTA AVAL.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	21
III. OBJETIVOS	22
3.1. Objetivo General:.....	22
3.2. Objetivos Específicos:.....	22
IV. DESARROLLO	23
4.1. Generalidades de la empresa.....	24
4.1.1. Reseña Histórica	24
4.1.2. Estructura Organizacional.....	24
4.1.3. Filosofía organizacional.....	26
4.1.3.1. Misión.....	26
4.1.3.2. Visión	28
4.1.3.3. Valores.....	29
4.1.4. Clasificación de la empresa.....	32
4.1.5. Descripción de procesos clave.....	35
4.1.5.1. Proceso Administrativo.....	36
4.1.6. Análisis FODA.....	44
4.1. 7. Diseño organizacional	45
4.1.8. Tipos de Diseño Organizacional	46
4.1.8.2. Enfoque tecnológico	48
4.1.8.2.3 Enfoque ambiental.....	50
4.1.8.4. Reducción de tamaño.....	51
4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.....	53
4.2.2.1. Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos. 53	
4.2.2.1.1. Especialización de tareas.....	53
4.2.2.1.2. Vertical.....	55
4.2.2.1.3. Horizontal	56
4.2.2.1.4. Formalización	57

4.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas	59
4.2.2.1.6. Departamentalización	60
4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización	64
4.2.2.2.1. Mecanicista	64
4.2.2.2.2. Orgánico.....	66
4.2.3. Tipos de Organigramas.....	68
4.2.3.1. Por su forma.....	68
4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical.....	69
4.2.3.1.2. Organigrama horizontal	69
4.2.3.1.3. Organigrama mixto	70
4.2.4. Herramientas organizacionales.....	71
4.2.4.1. Manual de organización	71
4.2.4.2 Manual de procesos.....	73
V. CONCLUSIONES.....	75
VI. BIBLIOGRAFÍA	76
VII ANEXOS	79

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por guiarme, darme fuerzas, fortalezas en aquellos momentos de dificultad y debilidad, por ser el inspirador para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Mario Centeno y Elena Dormus por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años y por ser los principales promotores de mis sueños, por ser mi apoyo incondicional, por creer en mí, por los consejos, valores y principios que me han inculcado y que gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, ha sido el más grande orgullo y privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mi hermana Christhel Centeno Dormus por su amor, motivación y por estar siempre presente, acompañándome y brindarme ese apoyo moral, en toda esta etapa de mi vida, siendo una de las personas más importante de mi vida.

A mi docente y tutora Msc. Lily Soza López por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, quien me guió con paciencia, y rectitud como docente. Al Ing. Enrique Ferrufino por el gran apoyo que me brindó para nuestra investigación.

A todos mis familiares quienes me apoyaron directa e indirectamente durante la elaboración de este trabajo, a mi prima Izamara Pérez Arauz por orientarme y guiarme, dándome su apoyo incondicional, a todos y cada una de las personas que son parte de mi vida donde disfrutaremos este gran logro y sueño cumplido.

Br. Bitzell Betsy Centeno Dormus.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este seminario, primeramente, al creador, nuestro Dios quien me ha dirigido en el transcurso de mi jornada de estudio y por qué ha sido él la fuente de mi sabiduría, también por brindarme salud, poniendo esas herramientas necesarias para lograr alcanzar cada una de las metas que me propongo.

La dedicó también a mis padres, quienes han sido mi primera escuela donde me enseñaron acerca del amor e inculcarme los valores como ser humano, también por ser ese apoyo fundamental y el pilar que me ha mantenido en pie gracias a sus consejos y enseñanzas.

A mis queridos maestros, quienes son demasiado indispensables en mi avance como persona, y especialmente a mi maestra Lily Soza quien fue parte fundamental para la ejecución de este seminario, por su claridad y precisión con la que enseñó sus conocimientos.

A mis familiares y amigos dentro y fuera de la universidad, quienes por distintos medios han estado presente y me han acompañado en el transcurso de este camino de aprendizaje, dándome consejo o una que otra muestra de cariño, a todos ustedes, gracias.

Br. Pedro Enmanuel Peña Picado.

AGRADECIMIENTO

Nuestros agradecimientos lo dirigimos primeramente a Dios, por proveernos de coraje, sensatez y sabiduría, por superar todos los obstáculos que surgieron en el camino y así poder lograr y cumplir cada uno de nuestros objetivos.

Agradecemos a nuestros padres, hermanos y demás familiares por estar ahí para nosotros, por su comprensión, apoyo y motivación en todo el transcurso y proceso de nuestro trabajo investigativo, por el apoyo económico que nos brindaron desde que iniciamos nuestros estudios, ya que sin ellos esto no había sido posible, ellos aportaron de gran manera para poder cumplir nuestros sueños.

Reiteramos nuestros agradecimientos de forma especial a la empresa selección nicaragüense, gracias a la disposición que tuvo la organización, nos permitió desarrollar nuestra investigación, al gerente, colaboradores que nos brindaron la información indispensable para poder hacer la modalidad de graduación.

A todos nuestros profesores que nos ayudaron durante el trayecto de nuestra educación, más aún a nuestra profesora y tutora Msc. Lily Soza por sus enseñanzas apoyo, dedicación durante toda nuestra formación y proceso de construcción de nuestro seminario de graduación, por compartir sus conocimientos hacia nosotros.

Br. Bitzell Betsy Centeno Dormus.

Br. Pedro Enmanuel Peña Picado



CARTA AVAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-MANAGUA/FAREM-MATAGALPA.

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Br. Bitzell Betsy Centeno Dormus (No. Carnet. 17604990) Br. Pedro Enmanuel Peña Picado (No. De carnet. 17602790) con el Tema General: Diseño Organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas del departamento de Matagalpa, durante el año 2021 Y correspondiente al Subtema: Diseño Organizacional de Selección nicaragüense del departamento de Matagalpa, durante el año 2021; el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variables: Generalidades de la empresa y Diseño Organizacional con que cuentan las PYME, específicamente en la empresa de Selección Nicaragüense del departamento de Matagalpa, durante el año 2021.

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 15 días del mes de noviembre del año dos mil veintiuno.

Tutora: *Msc. Lily del Carmen Soza López*

RESUMEN

En esta investigación se abordó la temática sobre el diseño organizacional en las pequeñas y medianas empresas PYME del departamento de Matagalpa, periodo 2021, específicamente en Selección nicaragüense, del Municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, periodo 2021, con el objetivo de analizar el diseño organizacional dentro de la empresa Selección nicaragüense, esto con el propósito de darle aportes a la empresa para que organice mejor su trabajo y recursos, delimite mejor sus responsabilidades, buscando un mejor resultado y competitividad empresarial, ya que es de suma importancia que la empresa cuente con herramientas administrativas que le permita diseñar a la organización una plataforma más integrada, mostrándole la factibilidad de estas teorías para que planeen y coordinen mejor sus recursos, así alcancen la eficiencia organizacional. Al respecto a los resultados del estudio, se puede decir que la empresa Selección Nicaragüense tiene un diseño organizacional apropiado para el tamaño y tipo de actividad empresarial, cuenta con una filosofía organizacional definida a nivel teórico, con procesos claves en sus puestos y con un proceso administrativo eficiente, tiene un ambiente interno favorable teniendo las capacidades suficientes para enfrentar los cambios externos, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado, su diseño organizacional está caracterizado por un enfoque tecnológico y ambiental, bajo parámetros verticales, adoptando un modelo orgánico y se encuentra departamentalizada por procesos, sin embargo, el diseño organizacional carece de algunas herramientas organizacionales como la formalización, tienen falta de manual funciones y de procesos que le pueden proporcionar mayor eficiencia en los resultados esperados.

Palabras claves: diseño organizacional, estructura organizacional, filosofía organizacional, proceso administrativo, enfoques, parámetros, herramientas organizacionales.

I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación científica se aborda el tema de diseño organizacional en las PYME pequeñas, medianas, empresas del departamento de Matagalpa durante el periodo 2021.

En vista de que la principal problemática que enfrentan las PYME es que no cuentan con una estructura definida, tienen dificultades para planear, coordinar y alcanzar la eficiencia, presentando inconvenientes para alinear sus esfuerzos hacia la meta y por la falta de herramientas administrativas, no optimizan el uso de sus recursos para lograr la eficiencia.

En esta investigación se reveló metodologías, teorías, enfoques basados en el modelo de diseño que tuvieron por finalidad brindarle herramientas que le permitió diseñar a la organización una plataforma más integrada, mostrándole la factibilidad de estas teorías, pues se hizo necesario implementarlas y llevarlas a la práctica para lograr eficiencia.

El objetivo de la investigación consiste en darle aportes a la empresa para que organice mejor su trabajo y recursos para su debido cumplimiento de metas con eficiencia y eficacia, delimitándole mejor sus responsabilidades, buscando un mejor resultado, competitividad empresarial.

Cabe mencionar que en dicha investigación fue necesario definir y caracterizar un modelo de estructura con cinco capítulos, la primera introducción, la segunda justificación, tercer capítulo objetivos, cuarto capítulo contiene el desarrollo y los elementos viables al objeto de estudio, enfoques, métodos, capítulo cinco conclusiones y en el capítulo seis bibliografías, anexos.

ANTECEDENTES

Como parte del proceso de esta investigación fue necesario conocer algunos antecedentes de investigación relacionadas con la temática entre las cuales se consultan los siguientes:

En Tecamachalco, México, se realizó un seminario titulado: Diseño organizacional en la empresa constructora, basado en el sistema orgánico, cuyo objetivo fue: Implementar un diseño organizacional que ayude a la empresa, y sus colaboradores a tener un crecimiento tanto empresarial como personal, donde los resultados obtenidos fueron: que actualmente la cultura de trabajo se encuentra ligada con un compromiso dinámico, los planes o estrategias que se están implementando son los adecuados para su correcto desempeño y la comunicación dentro de la empresa sea más fluida, sin importar el rango jerárquico. (Ramirez Zamora, 2018)

En la Libertad, Ecuador de la provincia de Santa Elena se realizó una tesis titulada: Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del Cantón de Salinas de la Provincia de Santa Elena año 2013. Cuyo objetivo fue: Determinar la influencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa, mediante el diagnóstico interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa Carol tour S.A. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Los resultados obtenidos fueron que la elaboración del Diseño Organizacional en la Operadora de Turismo Carol Tour S.A. representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones, dentro de la empresa por parte de los empleados la estructura contribuirá al fortalecimiento en las áreas. (Yagual Rivera F. A., 2013)

En Costa Rica, se encontró una investigación Titulada: Incidencia del Diseño Organizacional en el Proceso de Planificación Estratégica para la mejora del desempeño institucional en el CONARE objetivo general: analizar la incidencia del

diseño organizacional del CONARE en el proceso de planificación estratégica para la mejora del desempeño institucional, los resultados obtenidos fueron: El marco estratégico actual presenta limitaciones, la misión institucional es poco clara y no considera a todas las instancias que conforman la organización no tiene visión compartida , diferencia en la cultura de programas. (Madrigal Sanchez;Villalobos Arias, 2013)

En Managua, Nicaragua en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua, realizaron un seminario de graduación sobre: Procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones, con el objetivos general: analizar los diferentes procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones, los resultados obtenidos fueron: la organización es un proceso constante, adaptable para los colaboradores en la cual se espera el cumplimiento de las metas propuestas por las empresas, pero no tan solo resulta necesario tener los conocimientos teóricos para cada proceso estudiado sino también adquirir habilidades necesarias para su utilización en la organización . (Araica Narvaez&Navarro Calero, 2018)

En Managua, Nicaragua, en UNAN Managua se realizó una monografía sobre Propuesta de diseño Organizacional para la mediana empresa Pulpería Chacón ubicada en las Vanegas, Nindirí, en el año 2013 cuyo objetivo principal es Realizar una estructura organizacional que mejore el funcionamiento de la Mediana empresa “Pulpería Chacón” así como la calidad del servicio llegando a la conclusión de: desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración en colaboración , efectividad, cultura, con un agente de cambio, uso de la teoría tecnología (Siles Blanco, 2013)

En Matagalpa en la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, Calderón Matamoros, Rocha Palacio , & Urbina Valle, (2019), realizaron seminario Titulado, acompañamiento en

la elaboración del Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, con el objetivo general, Acompañar en la elaboración del Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, cuyos resultados obtenidos fueron: En Organización, UCOSD tiene una estructura organizacional definida por áreas y se cumplen algunos principios de este elemento, por otro lado, la cultura organizacional es débil y su principal dificultad es el irrespeto a la jerarquía entre los productores y la Junta Directiva, En Dirección, se cumplen la mayoría de los principios establecidos y utilizan los diversos tipos de comunicación, con algunas debilidades en el principio de vía jerárquica que afecta todos los procesos y por ende la comunicación. (Calderon, Rocha, & Rivera, 2018)

La investigación de antecedentes fue muy importante, ya que sirvió de referencia y guía del tema de investigación, ayudo a adquirir y ampliar conocimientos de la temática abordada, de igual manera mostró argumentos y bases sólidas que permitió el desarrollo de la investigación científica, así mismo se pudo mostrar la relevancia que tuvo la temática a nivel local, nacional y global y la importancia que tiene aplicar la teoría en un determinado campo de estudio. Esta indagación tuvo por finalidad exponer teorías, elementos, enfoques y métodos para establecer el fenómeno de estudio.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario definir un diseño metodológico que guiara todo el proceso, de acuerdo a los siguientes elementos:

➤ Paradigma Positivista

También denominado paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalistas es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas, tradicionalmente las que se rigen en investigación de educación estas han seguido los postulados y principios surgidos de este paradigma ya que este enfoque se vincula a las ideas

positivistas y empiristas de grandes teóricos el positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y el modo de conocerlo. permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos descritos de manera objetiva incorporando métodos (Arnal, Rincon, & Latorre, 1992)

De acuerdo con el autor el paradigma positivista ayuda a analizar series cuantitativas por medios de un análisis racional. Este paradigma sustenta investigaciones permitiéndole predecir los fenómenos que acontecen en la ella y que en estas se vinculen ideas que promueva el bienestar y desarrollo sustentables a través de pequeñas concepciones y conocimientos previos por medio lo que se observa, este paradigma la realidad es única, puede ser fragmentada para su análisis y comprobación de hipótesis por medios de métodos y sus partes pueden ser manipuladas independientemente.

Para esta investigación se logró definir el paradigma positivista, debido a que se recolectó y proceso datos cuantitativos que ayudaron a medir los indicadores, a través de las encuestas que se realizaron a los colaboradores para una mejor comprensión del comportamiento del fenómeno de investigación, lo que fueron procesados y analizados con ayuda de herramientas estadísticas.

➤ Por su Enfoque

Cuando hablamos de enfoque de investigación, nos referimos a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos. (Solís, 2019)

De acuerdo con el autor el enfoque de investigación trata de un análisis y de un proceso en cuanto a sus estudios, abarca un análisis bien detallado desde el

principio, naturaleza de estudio, es decir que el enfoque de investigación hace un análisis de manera secuencial de todas las etapas, desde la definición del tema hasta recolección y análisis de datos, es el que aprueba las teorías de las investigaciones a través de una serie de fases que conlleva a recolección de información mediante encuestas que será tabulada y procesadas a través de programas estadísticos, lo que permitirá la medición de la variable de investigación Diseño Organizacional.

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, ya que estos enfoques ejercieron una función importante de aproximarse al objeto de estudio, ya que se utilizaron datos cuantitativos provenientes de las encuestas y los cualitativos provenientes de la entrevista y la guía de observación.

➤ Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar resultados con base a la medición numérica y los análisis estadísticos, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernandez Sampieri, Collado Fernandez, & Lucio Baptista, 2003).

Para el autor el enfoque cuantitativo en la investigación se desarrolló el enfoque cuantitativo a través de programas estadísticos reflejando datos numéricos de los resultados obtenidos, a través de esta herramienta se permitió la medición de la variable y con el procedimental que se hizo ayudó a tener conocimiento en el análisis de datos, dando así los puntos más fuertes de las variables analizadas.

Por lo tanto, se logró la medición de indicadores con resultados numéricos que se obtuvieron en las diferentes graficas para describir como se estaban comportando las variables en estudio y darles respuestas a las preguntas directrices.

➤ Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por ende, el estudio utiliza este tipo de enfoque ya que gran parte de teoría habrá que analizarla y aplicarla de acuerdo a los objetivos (Hernandez Sampieri, Collado Fernandez, & Lucio Baptista, 2003).

Recapitulando la idea del autor el enfoque cualitativo se basa en tomar los datos obtenidos para realizar un análisis profundo y reflexivo sobre la investigación que se llevaba a cabo, implicando y analizando la teoría basándose en palabras claves y significativas en este caso como preguntas cerradas o abiertas en entrevistas ligadas a la investigación y dirigidas internamente a la organización.

En la investigación se incorporó el enfoque cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas y guía de observación directa, que fue de mucha utilidad para verificar la información proporcionadas por los actores de la información, en cuanto al comportamiento de los indicadores, donde se obtuvo datos en escala dándole un mejor detalle descriptivo de lo que se indagó durante todo el proceso de investigación, por lo tanto, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos.

➤ Según su nivel de profundidad

✓ Nivel descriptivo:

Se considera como investigación descriptiva aquellas que se reseñan las características o rasgos de fenómenos u objetos de estudios (Torrez, 2006).

En relación con el autor, las investigaciones descriptivas solamente se caracterizan para describir el comportamiento del fenómeno de estudio, objetos o circunstancias presentes, ya que se encarga de puntualizar cada una de las características presentes en una población, con el fin de comprenderla mejor, además que no tiene una valoración numérica y solo se valora la naturaleza del fenómeno.

Esta investigación tuvo un nivel de profundidad descriptivo, ya que se buscó describir cómo se comportan las sub variables y variables de investigación y lograr darle cumplimiento a los objetivos establecidos en la investigación, permitiendo conocer las necesidades de diseño organizacional de Selección Nicaragüense.

➤ Según su diseño es de carácter no experimental

En ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo. A esta instancia y, como se planteó con anterioridad, se hace imprescindible destacar nuevamente que existen muy diversos tratados sobre las tipologías de la investigación. Las controversias para aceptar las diferentes tipologías sugieren situaciones confusas en estilos, formas, enfoques y modalidades. En rigor y, desde un punto de vista semántico, los tipos son sistemas definidos para obtener el conocimiento. Se expondrán clasificaciones según el propósito. Por el propósito o finalidades perseguidas: básica o aplicada. (Rivero, 2008)

Según el autor, el diseño de carácter no experimental es el conocimiento que se obtiene sin la manipulación deliberada de las variables y en las que sólo se observan dentro de su campo natural, para luego ser analizados de manera clara y precisa.

Por lo tanto, esta investigación tuvo un carácter no experimental, dado que las variables no se manipulan, estas variables solo se describen y son observadas en el proceso de investigación.

- Según su extensión en el tiempo, es de corte transversal

Según su extensión en el tiempo transversal. Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa (Bernal Torres C. A., 2010).

Por lo tanto, el estudio de corte transversal porque se aplica en un periodo determinado, para recopilar, medir y para realizar un análisis de los datos obtenidos ejecutándolo, a través de la aplicación de instrumentos a una muestra definida.

Está investigación fue de corte transversal, ya que se aplicó 3 instrumentos a una misma muestra, en un mismo tiempo reconociendo el comportamiento del fenómeno de la investigación y en un tiempo determinado como es el año 2021.

- Universo, población y muestra

Universo es el conjunto de elementos personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras - finitos e infinitos, al cual pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación. (Sergio, 2006)

Del mismo modo el universo se define como un todo, en elementos, en personas, objetos, sistemas en el que se encuentra la población, y muestra es el estudio en específico, donde se selecciona una parte de la totalidad de la población donde se ocupa para ser analizadas las variables generalidades de la empresa y diseño organizacional.

En la presente investigación el universo fue sujeta a estudios fueron las pequeñas, medianas, empresas PYME del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

✓ Población y muestra

Población es el “conjunto de elementos a los cuales se refiere la investigación. Definiéndolo como el conjunto de todas las actividades de muestreo (Martínez, 2020).

No obstante, el autor define que la población es el conjunto de elementos, actividades, de investigación que se realizan para seleccionar un número determinado de personas para recopilar información.

La población sujeta a estudio fueron 11 colaboradores y el gerente.

✓ Muestra

Es la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables para cumplir con el objetivo propuesto (Tomás Sábado , 2009).

De acuerdo con el autor la muestra es una parte de la población, es la parte representativa de la totalidad, es la forma mediante el cual se obtiene información más rápida y la muestra es seleccionada para analizarla y ser investigada minuciosamente y dar respuestas a los objetivos planteadas por la temática investigada.

Para la realización de esta investigación dicha muestra fue extraída de toda la población, donde la muestra fue conformada por 11 colaboradores, más el gerente, quien fue entrevistado para obtener dicha información, sirviendo para medir las variables de investigación, de esta manera dándoles cumplimiento a los objetivos de estudio.

➤ Método de muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica cuya función básica es determinar que parte de una investigación debe examinarse, con la finalidad de hacer referencia sobre dicha investigación. (Bernal Torres C. A., 2010)

Según el autor el muestreo, es una base para establecer un conjunto de personas significativas y caracterizarlos en un total de la población. El cual se divide en dos tipos: Muestreo probabilístico y no probabilístico, los cuales disponen sobre la información necesaria que se necesita en la investigación.

➤ Método de muestreo probabilístico

Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtiene definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica en las unidades de análisis. (Hernandez Sampiere, Fernandez-Collado, & Bautista, 2006)

El tipo de muestreo utilizado para la realización de esta investigación fue el muestro probabilístico, ya que este muestreo se utiliza para seleccionar al azar un pequeño grupo de personas de una gran población existente y luego predecir que todas las respuestas juntas coincidirán con la población en general.

La fórmula que se utilizará para obtener el tamaño de la muestra será la siguiente: (Bernal Torres C. A., 2010)

Formula de la población finita:

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

Donde:

N=El tamaño de la muestra-

P=probabilidad en la que la gente ocurra

Q=Probabilidad de que el evento no ocurra

Z: Nivel de Confianza

E= Error

Calculando la muestra.

N:11

P: 0.5

Q: 0.5

Z: 1.96

E: 0.05 %

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

$$n = \frac{11.5248}{0.9879}$$

$$n = 11$$

Si encuestas a 11 personas, el 95% de las veces el dato que quieras medir está en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que se observó en la encuesta.

Para el autor el método de muestreo probabilístico es usado como una técnica encargada de recoger una serie de muestra en un proceso que brinda a los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionadas en un muestreo.

Se aplicó el muestreo probabilístico, ya que fue necesario que todos los colaboradores tuvieran la misma oportunidad de participar para brindar la información referente a las variables de investigación.

➤ Método teórico

Los métodos de investigación teórica son una herramienta dedicada a la obtención de nuevos conocimientos o su aplicación para la resolución de problemas específicos, a través de un procedimiento comprensible, comunicable y reproducible. Puede dedicarse a distintas áreas del saber humano, e implicar distintos tipos de razonamientos y procedimientos, según el método de investigación elegido (Behar Rivero, 2008).

Para el autor el método de investigación, ayuda a concebir, mejor la teórica es indispensable por qué son herramientas para aplicar y adquirir conocimientos y así obtener la información, los investigadores lo utilizan para llevar a cabo el proceso de investigación.

Se aplicó este método en la investigación cuando se buscó la teoría que se relacionó con las variables de investigación.

➤ Método Científico

El conocimiento científico, por tanto, es aquel que se ha obtenido mediante un proceso de investigación que puede volver a someterse a prueba, enriquecerse y llegado el caso superarse, mediante dicho proceso. Él corrige y hasta rechaza porciones del cúmulo de conocimientos ordinarios, el cual se enriquece así con los resultados de la ciencia (Bernal Torres C. A., 2010).

Para el autor el método científico se hace mediante un proceso de investigación que se utiliza para realizar una serie de pruebas o pasos,

experimentos para enriquecer el conocimiento, superar los conocimientos ya adquiridos y así obtener mejores resultados. Los resultados de esta investigación son de utilidad para la empresa ya que pose información para el mejoramiento de las actividades, este tipo de método sirve para la formulación, análisis y modificación de hipótesis.

Este método se aplicó desde que se le logró definir su proceso, diseñando su metodología por etapas, aplicándose así un método científico para llevar a cabo la investigación.

Dentro de los métodos teóricos se ubican los métodos: empírico, deductivos, inductivos, el analítico y el sintético.

➤ Método Empírico

Su aporte en el proceso de la investigación es resultado primordial, ya que este facilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales que se deben cumplir para alcanzar el objeto de estudio. Su utilidad es de gran aportación para las empresas que entran en campos inexplorados o en aquellas en los que se destaca el estudio descriptivo (Ortíz Ocaña, 2009).

Del mismo modo, el método de investigación empírico se encarga de brindar información a través de pruebas empíricas, permitiendo identificar los conocimientos esenciales que tienen para lograr cumplir los objetivos que se establecen en el estudio, brindando aportaciones en dicha investigación, es fundamental para todas aquellas empresas que quieran expandirse.

En definitiva, este método se llevó a la práctica para conocer el comportamiento de las situaciones observadas durante toda la investigación, en el momento en que se aplicó los instrumentos al gerente y los colaboradores para

conocer en la práctica como se aplicaban las teorías estudiadas y el comportamiento de los indicadores.

➤ Método Deductivo

Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia los hechos particulares, además de ser un procedimiento de razonamiento deductivo en un sentido que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual (Torrez C, 2010).

Hay que destacar que el método deductivo se basa en realizar análisis lógicos de lo general a lo específico de lo universal a lo individual estudiando los diferentes conocimientos extraídos por la empresa, es decir se hacen conclusiones lógicas a medida que se razona sobre los hechos ocurridos y se deducen por lógica, se aplica un análisis deductivo para un mejor estudio de los hechos.

Este método se llevó a cabo cuando se aplicó las teorías relacionadas a los indicadores que se investigó en la empresa, lo que permitió llegar a caracterizar el diseño organizacional de la empresa, se descompuso el tema en variables, subvariables e indicadores.

➤ Método Inductivo

El método Inductivo es el contrario u opuesto al deductivo, y por ende marcha desde lo más particular hacia lo más general. Es decir, funciona a partir de generalizaciones, apoyadas en observaciones específicas (Bernal Torres, 2010).

En efecto el método inductivo se utiliza partiendo de casos particulares desde lo más pequeños hasta llegar a una proposición más general, partiendo de las

teorías aplicadas ayudándose por sus observaciones y así llevar a cabo su investigación, los cual se analiza, se compara y se contrasta.

Este método se aplicó en la investigación donde se avaluó la información obtenida por los diferentes instrumentos, igualmente cuando se analizó y se pudo llegar a la conclusión, en relación de cuales teorías se aplicaron y cuáles no, en la empresa de estudio.

➤ Método Sintético

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis se trata de secuencias, de hacer una exposición metódica y breve, en resumen (Bernal Torrez, 2010).

De acuerdo con el autor el método sintético consiste en reconstruir, volver a integrar las partes del todo; implica llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad.

Este método se aplica al momento de que se reconoce el comportamiento de cada indicador y se va determinando cómo se comporta la subvariable y variable, haciendo las respectivas síntesis, para llegar a las conclusiones generales de la investigación.

➤ Método de Análisis

Bernal define el método analítico como: “es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual.” (Bernal Torres, 2010)

Para el autor el método analítico se basa en el proceso de analizar cada uno de los elementos que conforman la empresa, descomponerla, analizarlas detalladamente para dar una opinión objetiva de lo que se está investigando.

Este método se aplicó cuando se descompuso las variables en sub variables e indicadores en el cuadro de operacionalización, para llegar a diseñar los instrumentos.

➤ Técnicas de investigación

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos ya que son las que conducen a la verificación del problema planteado y se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar sistemas de información (Maya, 2014).

Según el autor, es fundamental para cualquier estudio el aplicar las técnicas de recolección de datos, ya que estos brindan la información sobre el problema planteado, estas técnicas o herramientas deben ser utilizadas para obtener información y conocimiento.

Para la realización de esta investigación se aplicaron las siguientes técnicas de investigación: Encuesta, entrevista y guía de observación

➤ Encuesta:

Es una de las técnicas de recolección más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información (Alvira, 2011).

Como se ha dicho anteriormente por el autor las encuestas son las técnicas de recolección de información de una parte de la población, esta técnica es más común y usada hoy en día por las empresas debido que en ella se plasma todo lo que necesitamos saber, se elabora una serie de preguntas para reunir datos e información, sobre el estudio, en ella se esclarecen criterios propios al encuestado.

Para la recolección de datos cuantitativos, en esta investigación se aplicó encuestas aplicándole una encuesta a los colaboradores de la empresa con el objetivo de conocer más acerca del funcionamiento o giro de esta. (ver anexo No.2)

➤ Entrevista:

Es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado, que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil de búsqueda y la información necesaria para los resultados (Moreno, 2012).

Según el autor la entrevista se trata de un conversatorio con el objetivo de tratar de conocer al entrevistado, y la forma que este se logra desenvolver, ver la forma o la manera en que toma las decisiones, dicho de esta manera la entrevista consiste en elaborar preguntas de interés y establecer un diálogo, donde la mayor parte interesada obtenga la mayor información posible para el estudio.

Para la recolección de información cualitativa se realizó una entrevista al gerente de la empresa, obteniendo la información necesaria haciendo cumplir con los objetivos de la investigación. (ver anexo No.3)

➤ Guía de observación:

Documento que permite dirigirse o encaminarse a través de una serie de preguntas que brindan la oportunidad de observar o asimilar información, pero además toma registro de determinados hechos (Porta & Merino, 2014).

Este método permite analizar, recopilar y descubrir datos a través del objeto de estudio, tal como su nombre lo indica consiste en observar el hecho, registrarlo y posteriormente analizarlo para obtener un mayor número de datos y obtener un mejor resultado y lograr alcanzar los objetivos establecidos.

Se aplicó una guía de observación directa para observar algunos elementos de la empresa que ayudaron a verificar la información proporcionada por los colaboradores y el gerente, determinando si las teorías se aplican o no en la empresa. (ver anexo No.4)

➤ Procesamiento de la información de datos:

Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, como primer proceso obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación, definir las variables o los criterios para ordenar los datos, definir las herramientas estadísticas y programa que va a utilizarse en el procesamiento de datos. (Bernal Torres C. A., 2010)

Según el autor, en esa parte del estudio se encuentra la recolección de datos refiriéndose exactamente a la reorganización o manipulación de datos, encargándose de procesar correctamente los datos desordenados sean los datos de población o muestra, teniendo la finalidad de agruparlos y ordenarlos correctamente, de acuerdo a los objetivos o hipótesis planteadas por una serie de pasos y criterios establecidos, definiendo las variables y el tipo de instrumentación para finalmente procesarla, mediante eso ver y analizar los elementos e instrumentos que permite el logro de objetivos en dicha organización asegurando su cumplimiento en tiempo y forma.

Los datos recolectados a través de la encuesta, fueron tabulados, procesados y analizados auxiliándolos en programas de Microsoft Excel, mediante tablas y gráficos que les dieron salidas a los datos siendo analizados cada uno de los indicadores.

II. JUSTIFICACIÓN

En esta investigación se aborda la temática sobre Diseño Organizacional en las PYME, destacando la importancia de contar con una estructura organizacional bien definida, así como los enfoques y parámetros que la caracterizan.

En el estudio se pretende, analizar el diseño organizacional de la PYME proporcionándole elementos que le ayudaron a mejorar y adaptar su estructura de acuerdo a la situación y necesidad que se encontró la empresa, en función de que la demanda de su mercado se logre incrementar con una mejor eficiencia.

Esta temática es de gran importancia porque se valora un diseño organizacional apropiado a las necesidades de la empresa PYME le permitirá adaptarse a las exigencias del mercado, con las capacidades suficientes para alcanzar los niveles óptimos de eficiencia, aprovechando con eficiencia sus recursos y establecer un tramo de control apropiado para garantizar la calidad de desempeño de sus empleados y la satisfacción de sus clientes.

Esta investigación tendrá un gran impacto a nivel organizacional a la PYME dándole los aportes necesarios para su mejora enfocados a incrementar la eficiencia organizacional y hacerla más competitiva, por lo que también podrá contribuir a la economía del país.

Este trabajo investigativo será de gran utilidad para la PYME principalmente porque le dará aportes para mejorar su desempeño organizacional, para los investigadores porque tendrán la oportunidad de aplicar sus conocimientos, para estudiantes y docentes investigadores.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General:

Analizar el diseño organizacional de Selección Nicaragüense departamento de Matagalpa durante el año 2021.

3.2. Objetivos Específicos:

1. Determinar las generalidades de la empresa Selección Nicaragüense en el departamento de Matagalpa, durante el año 2021.
2. Caracterizar el diseño organizacional de Selección Nicaragüense en el departamento de Matagalpa durante el año 2021.
3. Valorar el diseño organizacional apropiado para la empresa Selección Nicaragüense del departamento de Matagalpa durante el año 2021.

IV. DESARROLLO

Concepto de Organización

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos de una empresa esta sistematización se realiza a través de la sistematización de jerarquías así como la disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Blandez Ricalde, 2014)

Según el autor la organización es una forma de arreglar la estructura de una empresa, de manera que los recursos se puedan aprovechar de forma racional, estableciendo claramente la jerarquía y las líneas de mando, dejando establecidos los canales de comunicación para llevar a cabo las funciones de manera que se puedan lograr los objetivos.

Importancia de la organización

Una adecuada organización de la empresa es importante, ya que proporciona los métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo así los costos, la lentitud y duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades a cada trabajador. (Jones, 2008)

En efecto se entiende que el buen funcionamiento depende en gran medida del nivel de organización de esta, para realizar las tareas conforme a métodos y procedimientos, para reducir de gran manera los costos, duplicidad de tareas siendo este la segunda función de la gerencia para velar por los intereses y objetivos organizacionales.

4.1. Generalidades de la empresa

4.1.1. Reseña Histórica

Una "reseña histórica" contiene la historia de la empresa. Debe incluir toda la información pertinente acerca de la empresa, sus productos o servicios, su mercado y/o industria y su equipo de gerencia. Debe estar escrita de forma tal que atraiga el interés de un periodista. Debe centrarse siempre en los beneficios y la información. Recuerde, ésta no es una herramienta de ventas, de modo que evite al máximo los elogios. (Sánchez, 2010)

De acuerdo con el autor la reseña histórica de una empresa, es la información contenida de toda la gerencia , que resalta toda la filosofía de la organización, su misión que es la razón de ser, quienes somos, cuál fue la necesidad, y la visión que aspiramos ser, los valores corporativos a través de manual de información que tenga toda la información y dada por la empresa.

4.1.2. Estructura Organizacional

La estructura de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo. Una empresa o institución puede ser positiva si la estructura de la organización es jerárquica o plana, ya sea sobre la base de funciones o proyectos. (Espinoza & Gallarzo, 2011)

En ese mismo contexto, la estructura organizacional se refiere a la forma cómo la gerencia delega las responsabilidades, tareas, funciones a los subordinados, estableciendo a través de una representación gráfica la cadena de mando y las líneas de comunicación entre la gerencia y colaboradores de las demás áreas funcionales, reflejando así la descripción diseño de puestos, en donde la

comunicación puede fluir en diferentes direcciones, y la departamentalización debe ser de acuerdo a la necesidad, condiciones y tamaño de la organización.

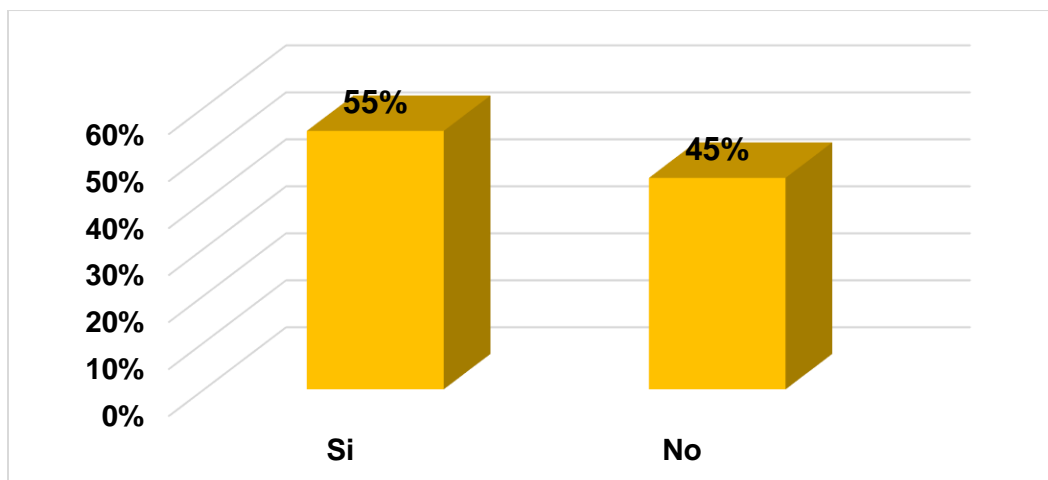


Gráfico No.1: Organigrama

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Se le preguntó a colaboradores si conocían la estructura orgánica de la empresa de los cuáles el 55% dijeron que si y el 45% dijo que no. Al respecto el gerente expresó que existe una estructura en general, pero no está visible de forma gráfica, lo que no pudo ser verificado en la guía de observación.

Los resultados anteriores reflejan que casi la mitad de los colaboradores son los que conocen la estructura orgánica de la empresa, sin embargo si existe pero no se ha dado a conocer a todos, ni mostrado a los investigadores.

Lo anterior indica que la empresa se caracteriza por tener una estructura organizativa, donde su fuerza laboral esta ubicada en las diferentes áreas de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, pero seria importante que todos los empleados conozcan el organigrama, el cuál debe estar accesible a estos.

4.1.3. Filosofía organizacional

La filosofía empresarial es la que genera en su escala prioritaria valores, misión, visión es decir los criterios necesarios para el comportamiento interno de las organizaciones y para su óptimo funcionamiento en la que los hombres la configuran internamente. (Echevarria Garcia, 1994)

Igualmente es preciso destacar que la filosofía organizacional es la descripción simplificada de vida de la organización, reflejado en la misión, visión y los valores de la empresa, es donde la empresa declara su razón de ser, que hace, como lo hace, para quien lo hace, reflejando sus valores organizacionales y compromisos con los empleados y clientes.

4.1.3.1. Misión

La misión es una plataforma para todos los programas de la organización está permite regular el funcionamiento interno y sus relaciones externas en la misión se refleja el propósito de la organización y proporciona los argumentos para definir la visión y los objetivos, ya que a través de la misión se comunica el concepto más importante del negocio, comúnmente la misión se comunica en informes, en folletos proporcionados a los miembros de la comunidad. (Espinoza & Gallarzo, 2011)

De igual manera, la misión es de carácter organizativo, ya que se encarga en detallar el funcionamiento de la empresa, en plantear los objetivos y principios esenciales de una organización puesto que en ella se logra reflejar las funciones básicas que se deben llevar a cabo y poder cumplir con el objetivo deseado ,la misión en las organizaciones actúa de carácter potencial que de igual manera se logra cumplir con la visión empresarial si se ejecuta correctamente.

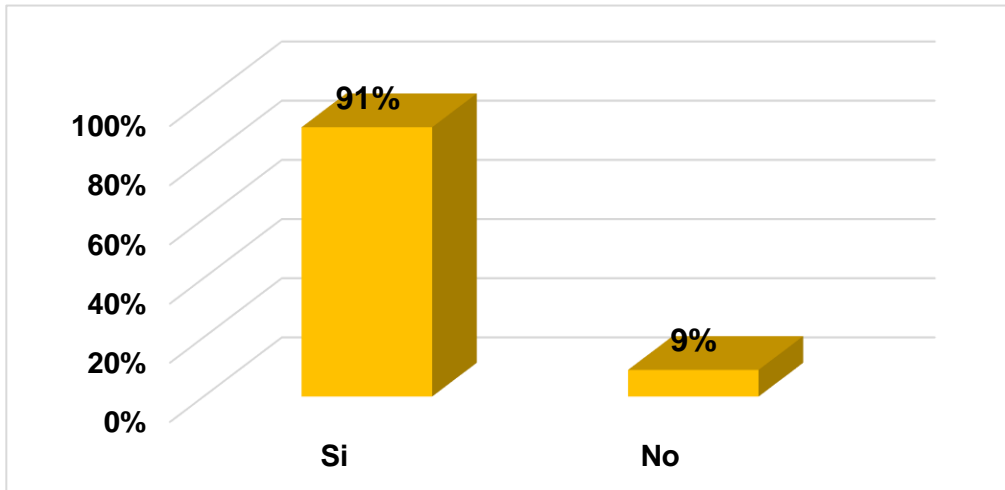


Gráfico No 2: Misión

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta se preguntó a colaboradores si tienen conocimiento de la misión y el 91% de los encuestados dijeron que si tienen conocimiento de la misión, mientras que el 9% no tienen conocimiento alguno. Correspondiente a esto el gerente dijo que la misión de la empresa es incentivar a los nicaragüenses a un mayor consumo de nuestros productos nacionales y darle un mayor valor al agregado al producto nicaragüense, mientras que en la guía de observación se comprobó que la misión no se encuentra de forma visible por políticas, presentación y estética de la empresa y no se tuvo evidencia de ella.

Los resultados reflejan coincidencia entre las opiniones de los colaboradores y el gerente en cuanto a la existencia de una Misión del negocio, solo que no se ubica visible por políticas de estética de la misma empresa, lo que no permite que los colaboradores se apropien de ella y la puedan reflejar en cada tarea que hacen y que se motiven conociendo que su empresa aporta a la economía del país.

Se puede deducir que el gerente tiene bien concebida y definida la misión de la empresa, sin embargo, no la tiene visible y de esa forma es más difícil que los colaboradores se apropien de ella y si desconocen la misión podría afectar

directamente a la empresa, por que este es el concepto más importante por lo que debe reflejarse en cada tarea que se realiza.

4.1.3.2. Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro; es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Por otra parte, como presenta con claridad lo que se quiere construir a futuro, consolida el liderazgo de alta dirección pues permite a este enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. (Espinoza & Gallarzo, 2011)

Es conveniente resaltar que la visión es la idea o conjunto de ideas a futuro es el sueño máspreciado a largo plazo, es donde se visualiza los retos de la organización y en ella se presenta con claridad lo que se desea construir a futuro, el lugar donde queremos llegar, de como queremos vernos como empresa en un futuro definido. La visión permite plantear un futuro deseable enfocando su capacidad de dirección, conducción, ejecución hacia el logro permanente y como trabajarlo hasta su cumplimiento.

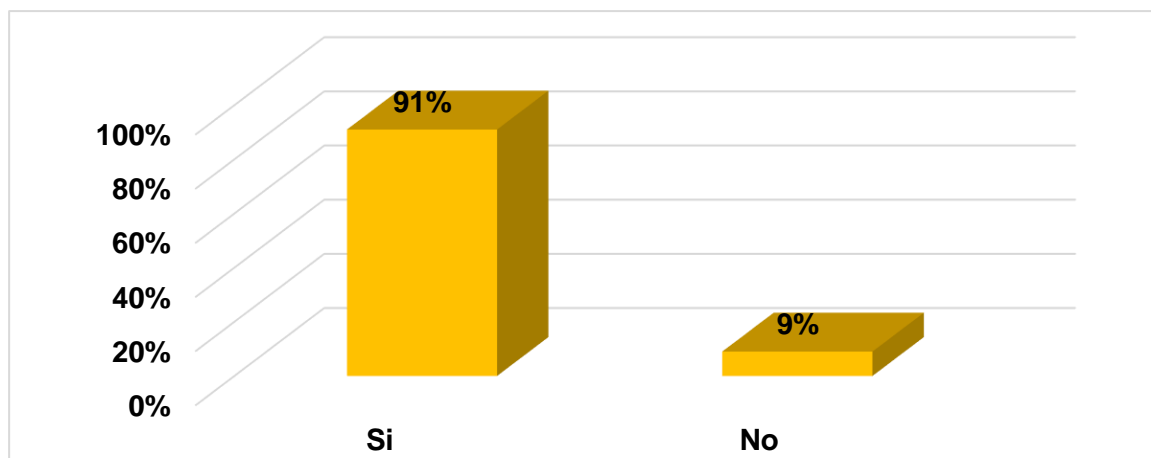


Gráfico No 3: Visión

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta se le preguntó a colaboradores si conocían la visión de la empresa, en el cuál se mostró que el 91% dijo que si, en cambio el 9% dijo que no. El gerente expresó que la visión es seguir proyectando a los nicaragüenses al consumo de café nicaragüense, por otra parte se pudo ver mediante la guía de observación que la visión no esta reflejada gráficamente y no se tuvo evidencia.

Se pudo apreciar en los resultados, que el gerente tiene definida la visión de la empresa, por lo que la casi todos la conocen, pero la visión no está reflejada en la empresa, por lo que no se encuentra de forma visible y hay colaboradores que tienden a desconocerla, lo que impide incrementar la apropiación institucional.

Por lo anterior se puede apreciar que el gerente si tiene definida de forma clara la visión de la empresa, pero le falta dar a conocer a sus colaboradores la visión, ya que por políticas de la empresa el gerente decide que la visión no este de forma visible y el gerente debe dar a conocer la visión permitiéndoles ver claramente lo que la organización desea construir a futuro, ayudando a posicionar en un mejor lugar la empresa en un futuro definido, donde los colaboradores se adapten a ella.

4.1.3.3. Valores

Los valores administrativos son las creencias perdurables sobre modos específicos de dirigir y llevar a cabo los negocios que se han considerado lo suficientemente exitosos. (Porter, 2006)

De este modo, los valores son los pilares fundamentales para que una empresa se mantenga firme, logre posicionarse, los valores son la base de la estructura de la organización, orientan las decisiones, acciones y conductas de todos sus miembros además son las creencias perdurables de modos específicos de dirigir las empresas.

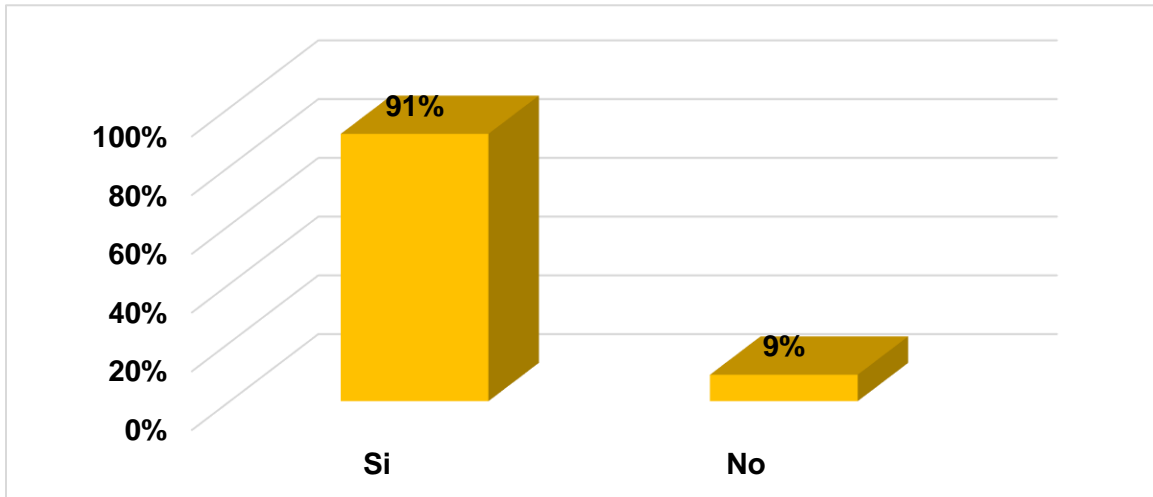


Gráfico No 4: Valores

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta se preguntó a colaboradores si conocen los valores de la empresa y el 91% alegaron que sí y el 9% respondieron que no conocen los valores de la empresa. El gerente dijo que los valores presentes en la organización son trabajo en equipo, disciplina, ética, puntualidad, honestidad, respeto, responsabilidad, cortesía, y amabilidad. Se pudo confirmar por una guía de observación que los colaboradores contemplan cada uno de los valores antes mencionado por el gerente, donde cada uno de los colaboradores los practican en sus respectivos puestos de trabajo, sin embargo, los valores no están escritos.

De acuerdo a los resultados reflejan que casi todos los colaboradores son los que conocen los valores de la empresa, detallando que si existe los valores dentro de la organización, por lo que se pudo observar en el compartir durante la jornada laboral, tanto en relaciones interpersonales como en atención al cliente

Como se ha dicho anteriormente, el gerente indicaba que los valores es la parte fundamental porqué son la base de la ética de sus colaboradores y es por esto que el gerente se encarga de compartir valores en la empresa, por lo que la mayoría de los colaboradores conocen y practican los valores dentro de la empresa, lo que ayuda a cumplir con las expectativas de los clientes.

4.1.3.4. Objetivos

Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo a la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servirles a esos objetivos. Para una organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. (Chiavenato, 1999)

De acuerdo con lo antes dicho, los objetivos se refieren a la constitución de fines o metas que se desean alcanzar las organizaciones, pero los objetivos deben de ser razonables y alcanzables.

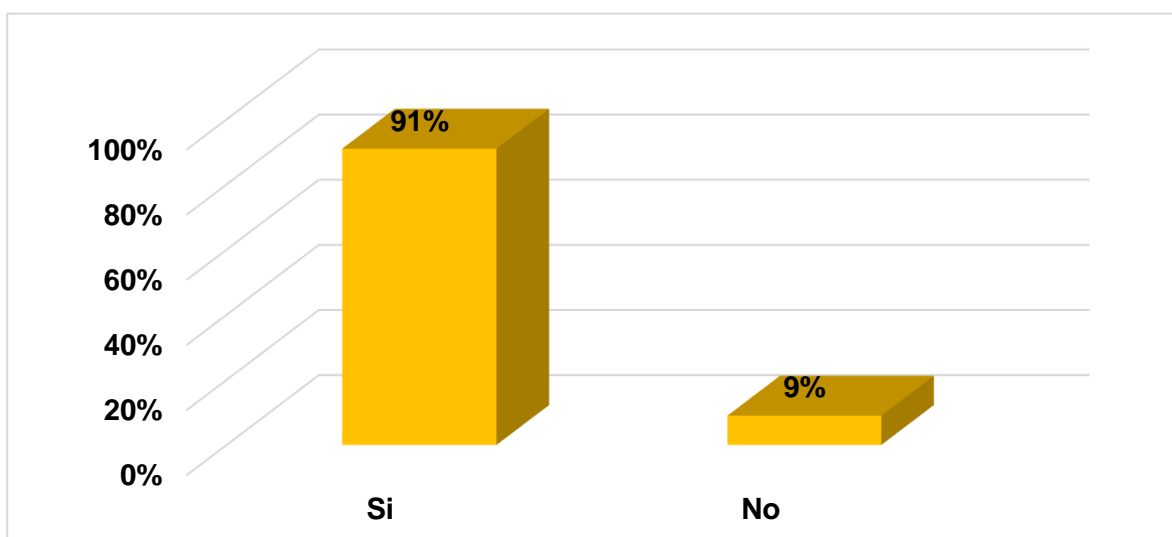


Gráfico No 5: Objetivos

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta realizadas a los colaboradores se les preguntó si conocían los objetivos de la empresa y el 91% de los colaboradores respondió que si conoce los objetivos de la empresa y el 9% dijo que no conocía los objetivos de la empresa. El gerente aportó que los objetivos de la empresa son generar a la sociedad un ambiente sano y de oportunidad para los jóvenes, aportar a la economía del país, potenciar la imagen del negocio, creando vínculos de cercanía entre los clientes y

productos, brindar una experiencia total a los visitantes del establecimiento, cuidando tanto a trabajadores, clientes como de los diversos productos.

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los colaboradores conocen los objetivos de la empresa, es muy importante, ya que aportan a las metas propuestas por la organización, sin embargo, es necesario involucrar a todos los colaboradores de la empresa para que aporten a cada objetivo propuesto.

El gerente de la organización les da a conocer a la mayoría de los colaboradores los objetivos de la empresa para que los colaboradores trabajen para beneficio propio de la empresa, sin embargo, el gerente no se los ha dado a conocer a todos los miembros de la organización.

4.1.4. Clasificación de la empresa

Las clasificaciones de las empresas pueden clasificarse de diferentes maneras: sector económico: empresas de servicio: se dedican a finanzas, seguros, transporte servicios públicos., empresas de producción de bienes: transforman la materia prima en un producto terminado pueden ser empresas de manufactura etc. Empresas de sector agropecuario agricultura, ganadería. Por su tamaño: pequeñas, mediana, grande. Por su forma de constitución personas físicas, negocio o de propiedad. (Blandez Ricalde, 2014)

Según su tamaño las empresas se clasifican en: Micro empresas, pequeñas empresas, medianas empresas (PYMES): se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Según la ley 645 de las de promoción , fomento y desarrollo de la micro,pequeña , y medianas empresas se clasifican en :

Tabla No.1: Clasificación de las empresas

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 200 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas Totales Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2008)

En efecto, es necesario categorizar las organizaciones por la diversidad de sus productos y procesos, añadiendo a este los factores geográficos y culturales, que son necesario para su regulación y legislación, por tal razón las empresas se clasifican de acuerdo a su giro o actividad económica; industriales, comerciales y de servicios, aquí entra la clasificación según el sector de economía que suelen ser el sector primario, secundario y terciario.

Además, la otra clasificación de las empresas por su origen de capital, pueden ser públicas, semipúblicas y privadas; y por su tamaño, en micro, pequeña, mediana y gran empresa, la magnitud de una empresa se determina según el número de trabajadores, sus inversiones en miles y millones y las ventas totales en millones que representan los ingresos brutos.

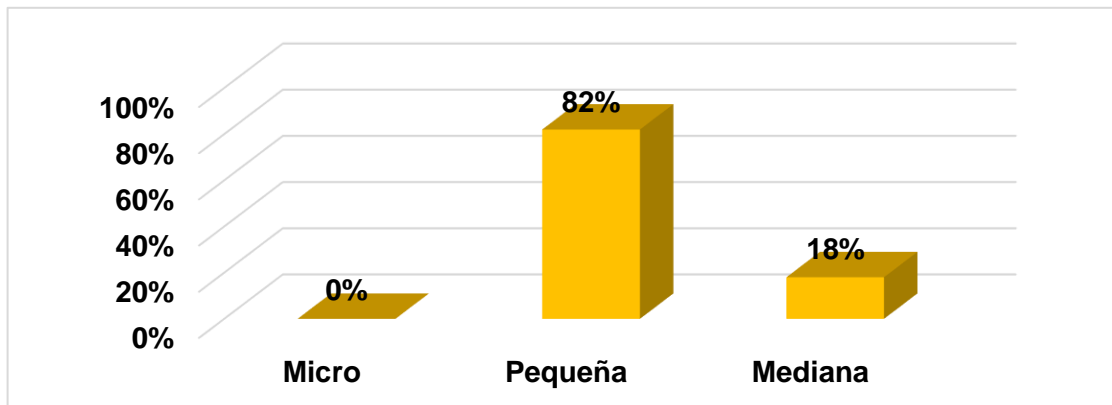


Gráfico No 6: Clasificación de la empresa

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta se les preguntó a colaboradores, como clasificarían la empresa de acuerdo a la ley 645 pequeña, mediana o grande y el 82% de los colaboradores la clasificó como pequeña, el 18% como mediana empresa. Es importante resaltar que el gerente aportó que Selección Nicaragüense es una empresa que tiene 3 establecimientos 2 en Matagalpa, una en Estelí y cada una contiene de 6 a 11 colaboradores donde los activos totales y ventas totales oscilan en ese mismo rango, por tanto podría clasificarla como mediana empresa, pero el reveló que ellos se encargan de hacer una sola capacitación y mercadeo, tienen un mismo proveedor y una misma presentación para que se mantenga estándar pero los dueños de cada local son diferentes .

De acuerdo a los datos anteriores Matagalpa(1ra) sucursal contiene 11 colaboradores, Matagalpa (2da) sucursal son 6 colaboradores, donde el gerente logró a clasificar a selección nicaragüense como una pequeña empresa, ambas empresas son las que el organiza, controla y dirige, comprobando que una de la sucursales de selección nicaragüense en la que se aplicó encuesta contienen 11 colaboradores, clasificando de igual manera como una pequeña empresa, pero existe una discrepancia en los resultados porque hay colaboradores que no están claros sobre la clasificación de la empresa, imposibilitándole a los colaboradores adaptarse a estos aspectos significativos de la empresa por que no se le da a conocer.

Se puede concluir que el gerente transmite información a la mayoría de los colaboradores sobre la clasificación de la empresa, pero existe una parte de colaboradores que no tiene conocimiento, porque esta información no está reflejada de forma física, difícilmente estos no podrían tener conocimiento, ni hablar de la misma, mucho menos adaptarse a ella, por lo que es de vital importancia que todos los colaboradores se apropien.

4.1.5. Descripción de procesos clave

Son aquellos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, y son críticos para el éxito del negocio. (Maldodano, 2012)

Es por este motivo que los procesos claves se definen como aquellos procesos extraídos como los más relevantes en una organización y que estos procesos tienen una dirección asociada, se conectan así mismo uniéndose unos con otros e inside de manera significativa en los objetivos estratégicos y críticos del negocio a cambio en alcanzar una dirección correcta.

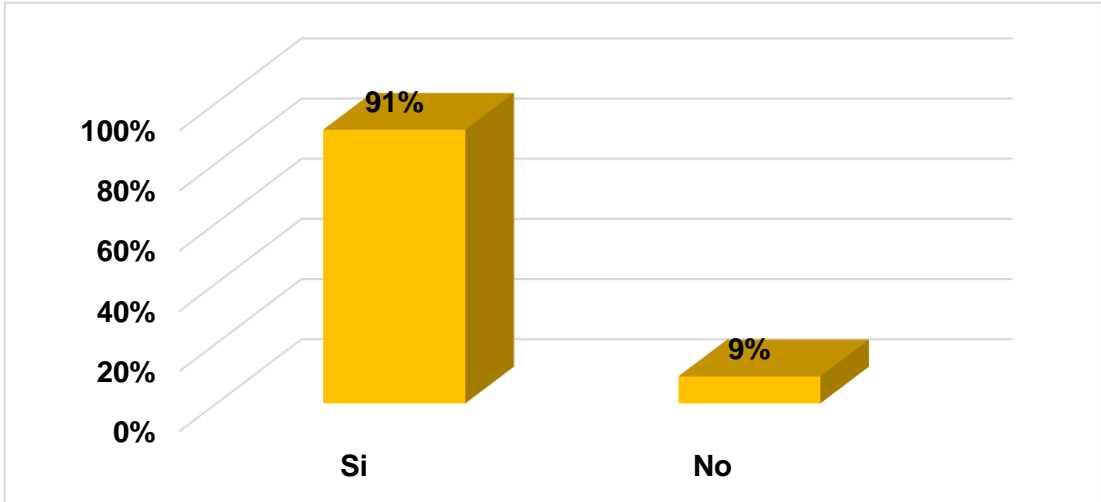


Grafico No 7:Procesos claves

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Según encuestas realizadas, el 91% de los encuestados respondieron que identifican los procesos claves en sus puestos y el 9% dijo que no. Del mismo modo el gerente comentó que el proceso clave para mantener la empresa es la preparación de alimentos, capacitación y asesoría, capacitar cada roll o tarea en todas las áreas, así les dan capacitaciones a los colaboradores y este actúa como los puntos más claves para el funcionamiento de dicha organización y por eso en todas las áreas se capacitan para que cada proceso que se haga asegure la sostenibilidad de la empresa, de igual manera el gerente explicaba que todo proceso es clave, la capacitación de cajera, se capacita al trabajador en el área de atención al cliente, también se le da asesoría a cada dueño o gerente de la empresa para que le ofrezca a sus clientes mismo producto, precio y calidad, para que su mercado objetivo perciba como único el producto.

Los resultados anteriores muestran consistencia entre las opiniones, ya que tanto los colaboradores como gerente identifican los procesos claves los que están basados en la actividad como son atención al cliente y la preparación de los alimentos.

Es importante que la empresa identifique sus procesos claves, ya que indican la actividad o giro de la organización, donde su prioridad es promover el consumo del café y brindar un servicio de calidad, en un ambiente agradable, armonio donde está encargado en ofrecer una experiencia única, de igual manera aportando a la economía del país.

4.1.5.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una causa formal es sinónimo de responsabilidad es planear, organizar, dirigir y controlar las acciones dentro de las organizaciones para ello llevan a cabo correctamente estas cuatro funciones básicas que conforman los que conocemos como procesos administrativos. (Blandez Ricalde, 2014)

Planeación: Es un conjunto sistemático de cuatro pasos que son: la planeación, organización dirección y control, convirtiéndose esto a su vez en las principales funciones de un administrador, en la planeación se establece metas, objetivos. (Blandez Ricalde, 2014)

Según lo expresado por el autor, la planeación se refiere al conjunto de herramientas que sirve para la toma de decisiones, para que en un futuro se cumpla las metas propuestas dentro de una empresa, tomando en cuenta distintos factores internos y externos que puedan afectar la realización y cumplimiento de estas metas.

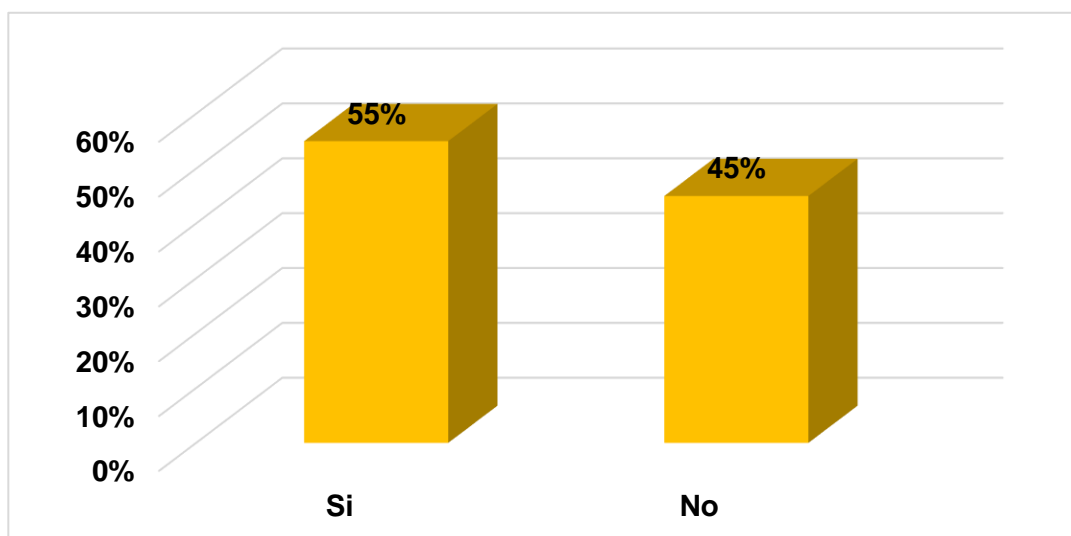


Gráfico No 8: planes de la empresa

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En las encuestas realizadas, se preguntó a colaboradores que si participan en elaboración de planes de la empresa y el 55% de los colaboradores dijeron que si y el 45% respondió que no. De igual manera el gerente expresaba que por los momentos los planes de la empresa es poder mantenerse siempre a flote, conservarse siempre en el mercado y mantenerle el trabajo a todo el equipo y tener demanda de su bien o servicio.

En base a los datos obtenidos, se puede reflejar que la empresa no cuenta con una planeación participativa, por lo que existen una pequeña diferencia en los resultados donde el gerente incluye a solo la mitad de sus colaboradores y a otros no.

Se puede decir que la empresa tiene una cultura de planificación, aunque no sea de forma participativa, pero siempre están emprendiendo innovaciones y nuevas metas, por ende, se hace para que los colaboradores se sientan parte de ellos.

Organización:

En organización se establece la división del trabajo, los métodos y procedimientos de cada una de las tareas y se definen quien ejecutara cada actividad asignando el trabajo correspondiente en cada area, en resumen se definen dos parámetros la organización del trabajo y la organización del salario. (Blandez Ricalde, 2014)

Para el autor, la organización es la división del trabajo, es la manera que se van dividiendo los procedimientos y de cada tarea, la delegación de responsabilidades, a través de una cadena de mando.

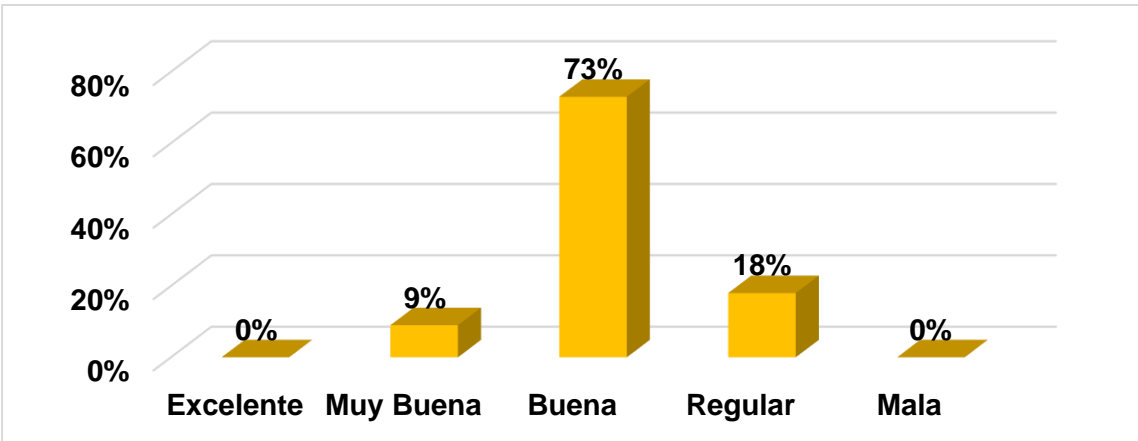


Gráfico No 9: Asignación de los recursos

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En las encuestas se les preguntó a los colaboradores, que como valoran la organización de recursos humanos, el 73% dijo que era buena la organización de los recursos humanos, el 18% reconoció que la organización de los recursos humanos es regular, 9% indicó que la organización de los RRHH es muy buena. Por consiguiente, el gerente expresó que distribuye los recursos humanos de la siguiente manera: los responsables de cada área son barra, caja y el área de atención al cliente.

Habitualmente los resultados arrojan que la mayoría de los colaboradores valoran la asignación de recursos humanos como una buena gestión, por lo que quiere decir que debe mejorarse, asignar de una mejor manera los recursos de la empresa.

Se puede plantear en base a los datos adquiridos, que los colaboradores valoran la asignación de los recursos humanos como buena más no excelente, ya que él gerente asigna los recursos humanos necesarios para la empresa, detallando que él les da la oportunidad a cada uno de sus colaboradores que aprendan y desarrollen sus habilidades en los diferentes puestos de trabajo, que son caja, barra, atención al cliente, pero al haber solamente estos puestos los colaboradores se sienten estancados, sin embargo él gestiona los recursos humanos dándoles capacitaciones, formaciones y motiva a sus colaboradores.

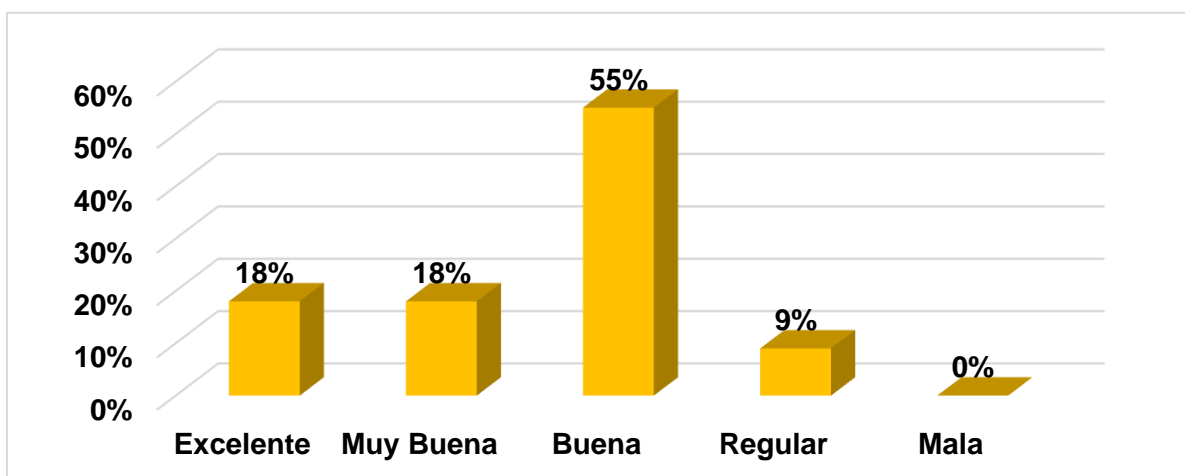


Gráfico No 10: Recursos Materiales

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta se le preguntó a colaboradores que como valoran la asignación de los recursos materiales de la empresa con una escala de excelente, muy buena, regular o mala, el cuál el 55% expresó que era buena la asignación de los recursos materiales, el 18% dijo que era muy buena la asignación de los recursos materiales de la empresa, por otra parte el 18% valora excelente la asignación de los recursos, y el 9% indicó que era regular la asignación de los recursos materiales. Al respecto el gerente manifestó que los recursos materiales los asigna de la siguiente manera: computadora en el área de caja para hacer registro de ventas, muebles, sillas, utensilios de cocina, las recetas estándar, papeles de uso, lápiz, el inventario es un recurso material en el cual se detalla los ingredientes que se necesitan comprar para elaborar sus productos y ejecutarla la venta: leche, café, azúcar etc.

Los resultados anteriores reflejan que existe una variación al momento de evaluar la asignación de los recursos materiales de la empresa, mostrando que la mayoría de los colaboradores, lo evalúan como buena, lo que quiere decir que estos están distribuidos de una manera donde los recursos son los que más necesitan para que los colaboradores realicen las actividades asignadas por la empresa

Se puede afirmar que la empresa brinda los recursos indispensables, para que los colaboradores realicen las actividades que los puestos les exige, sin embargo, la empresa al momento que realiza innovaciones, implementa más recursos materiales, permitiéndole a los colaboradores adaptarse al cambio y a los nuevos recursos materiales que necesitarán para seguir laborando en la empresa y ejerciendo correctamente sus funciones, sabiendo aprovechar sus recursos.

Dirección:

En la tercera etapa “Dirección” consiste en conducir y ejecutar las tareas, aquí esta la supervisión funcional que es verificar que todo vaya desarrollándose conforme a lo planeado, y además se destaca el liderazgo como un elemento indispensable en el desarrollo de las tareas. (Blandez Ricalde, 2014)

Es por este motivo que la dirección se define aquel elemento que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la buena ejecución de las tareas, ejercidas a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan de la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

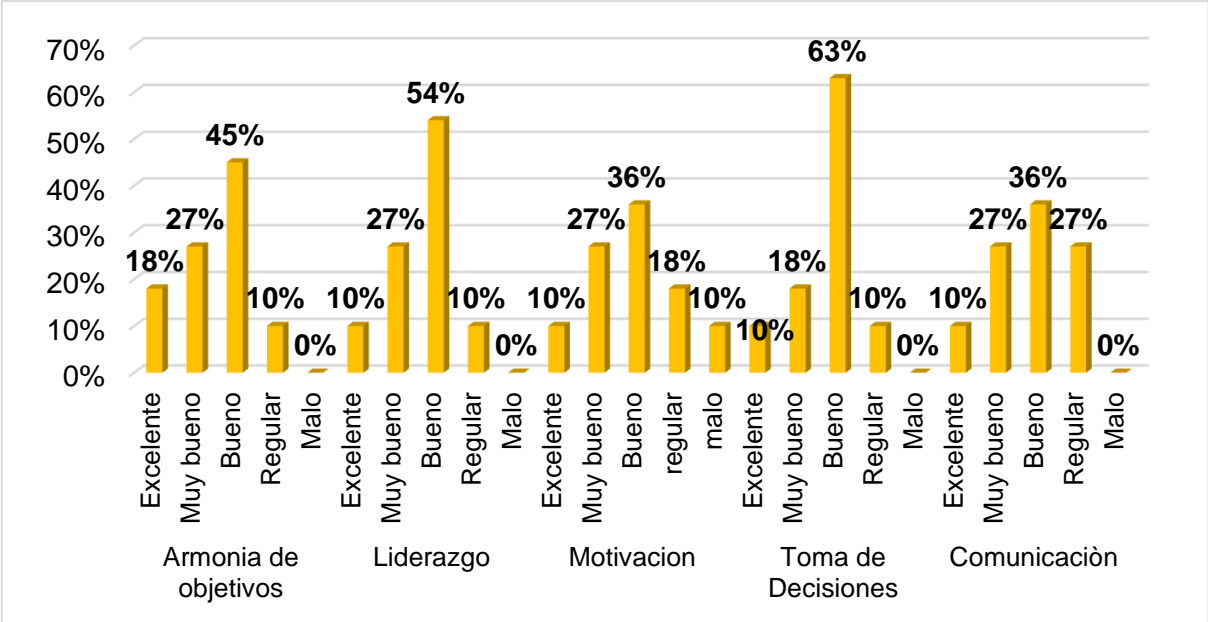


Gráfico No 11: Relación Jefe subordinado
Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Para conocer como se valora la relación jefe subordinado se preguntó a los colaboradores, como es la armonía de objetivos en la empresa, el 18% de los colaboradores dijeron que era excelente, el 27% muy bueno, el 45% indicaron que era bueno, el 10% regular; por otra parte se investigó por el liderazgo y el 10% dijo que era excelente, el 27% muy bueno, el 54% dijo que era bueno y el 10% regular, así mismo la motivación la valoran de la siguiente manera, 10% excelente, el 27% muy bueno, 36% bueno y 18% regular, el 10% malo, así mismo evaluaron la toma de decisiones con el 10% de excelente, el 18% muy bueno y el 63% bueno, el 10% regular; en cuanto a la comunicación el 10% la valora excelente, el 27% muy bueno, el 36% buena y el 27% regular. El gerente manifestó que en dicha organización hay delegación de autoridad, se actúa dándole autoridad a sus colaboradores con

el fin de dar la oportunidad y experiencia, ya que la palabra jefe no existe, si no que existe colaboradores más capacitados que son los responsables.

Los resultados anteriores muestran que los colaboradores valoraron los diferentes elementos de relación jefe subordinado como bueno más no excelente, por lo que algunos colaboradores no siente que estos elementos se aplican excelentes pero si adecuadamente, pero se pudo apreciar que los elementos que influyen de manera significativa en la empresa es liderazgo, la motivación y la comunicación por lo que los colaboradores gozan de un buen clima laboral, más sin embargo los colaboradores no lograron clasificar todos los elementos en los rangos de bueno a excelente, destacándose la toma de decisión.

El gerente implementa los elementos de relación jefe subordinado bajo un buen ambiente interno, donde el personal se siente tranquilo y dispuesto a hacer sus actividades, pero es necesario que realice mejoras continuas para que motive a los colaboradores, un mejor desarrollo, mostrando un liderazgo apropiado y motivador.

Control:

Consiste en la revelación de lo planeado y logrado implicando determinar las actividades y los medios de control de parte del supervisor o jefe inmediato para controlar al numero de colaboradores asignado por la dirección general, se ayuda de los diferentes tipos de control ya sea el preventivo o concurrente. Ya que estos ayudan a controlar el que hacer de la organización y cumplir con las metas y objetivos propuestos. (Blandez Ricalde, 2014)

Del mismo modo el control se define como una función administrativa de la empresa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado esta cumpliendo y alcanzando o no los resultados que se esperan.

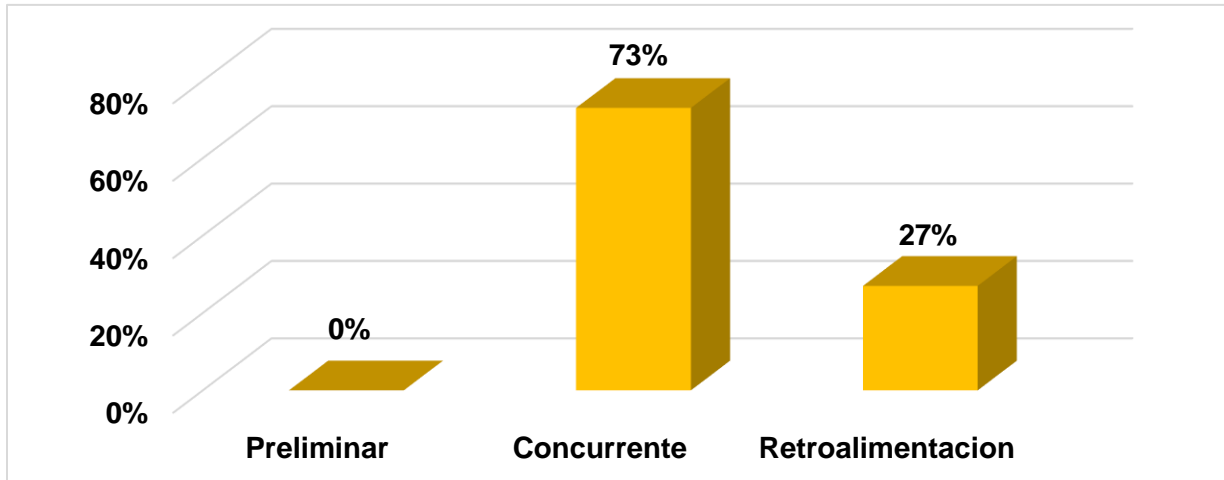


Gráfico No: 12 Control de la empresa

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En las encuestas se les preguntó a colaboradores, que cuál es el tipo de control que realiza la empresa, preliminar, concurrente o de retroalimentación y el 73% de los encuestados respondieron que se aplica un control concurrente en la empresa, el 27% reconocieron que se hace un control de retroalimentación. De igual manera el gerente indicó que se lleva un control de inventario en donde se verifica constantemente toda la existencia de los recursos materiales.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el control que se destaca en la empresa, es el control concurrente, debido a que este tipo de control depende del giro que tiene la empresa, como es ofrecer y vender sus productos, por lo que el gerente se encarga de supervizar constantemente a los colaboradores quienes están en el área de atención al cliente, para asegurar que estos cumplan y atiendan con calidad a los clientes, muestren amablemente y de manera cortez el menú, las promociones, a través de una serie de principios y valores de acuerdo a los protocolos establecidos internamente.

A través del sistema de control concurrente se verifica que los colaboradores cumplan con los protocolos establecidos por la empresa porque hay políticas, normas y una serie de reglas generales de atención al cliente como actitudes

profesionales que deben cumplir. Se puede decir que la gestión y el funcionamiento que hace la empresa, se basa en un sistema de control ayudando a corregir los problemas de la empresa, garantiza la calidad de desempeño de sus empleados, satisfacción de sus clientes y cumplimiento de objetivos, a pesar que el control preliminar no fue señalado por los colaboradores, desde la gerencia se hace en base a las normas, a las reglas que son parte de la cultura de la empresa.

4.1.6. Análisis FODA

El análisis FODA consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes, las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos, las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos, Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos, Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos. (Munch, 2008)

De la misma forma el FODA es una técnica de análisis organizacional que es muy útil para la toma de decisiones en las empresas ,ya que sirve para hacer un diagnóstico completo del ambiente interno y externo de un determinado negocio teniendo una base para formular estrategias de gestión y seguridad, se entiende que es un análisis que facilita la comprensión de las fortalezas y debilidades de la organización clarificando las debilidades y principales cuestiones y oportunidades de la empresa, conociendo la situación interna de la empresa deberán aplicarse ciertas estrategias.

En la encuesta se le preguntó a los colaboradores que como clasificarían los recursos humanos, tecnológicos, financieros como una fortaleza o debilidad para la empresa, el cuál el 100% los calificaron como fortaleza, así mismo el gerente reveló los aspectos positivos y negativos de la empresa; destacando que una de las fortalezas es que ellos mismos crean y ofrecen su propia línea de comidas y bebidas, enfocándose más en los café porque esa es su especialidad, además de

brindar un ambiente agradable, para lo que cuenta con un diseño y local propio, también el gerente manifestó que una de las debilidades, es cuando no hay promoción en ningún tipo de negocio y una amenaza es cuando hay disminución de la demanda por la crisis sociosanitaria COVID. (Ver Anexo No.5)

En cuanto a factores externos, el gerente señaló que las oportunidades que han tenido es darse a conocer rápidamente, aceptación en el mercado, y una de las amenazas es la actual situación económica que enfrenta el país, la inflación porque suben los costos de la materia prima y este factor impide el crecimiento de la empresa.

La empresa tiene fortalezas en las cuáles la caracterizan como una de los mejores baristas por el ambiente y la calidad de sus menús, tiene capacidades para adaptarse al cambio, la empresa tuvo que innovar para mantenerse en el mercado y evitar que bajaran los ingresos por ventas, donde tuvo que elaborar ciertas estrategias para que no afecten a la organización, sirviendo como base de seguridad para mejorar la situación. A través de este análisis se puede afirmar que la empresa ha logrado mantenerse, por que ha tenido fuerzas en cada punto de ventas, ya que se caracteriza por tener una estructura organizativa en su fuerza laboral, detallando que la organización tiene que lidiar con estos problemas como las amenazas de competencia, inflación de los precios como todo negocio.

4.1. 7. Diseño organizacional

El diseño organizacional es aquel que se encarga de proporcionar las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa pueda surgir estructurada, nos permite comprender como opera una organización de negocios o de industrias mundiales y esta pueda gozar de un éxito con el fin de organizar las empresas de forma efectiva. (Daft, 2015)

Así mismo, es necesario recalcar que el diseño organizacional proporciona las herramientas necesarias para la construcción y ajuste de las funciones, procesos y relaciones formales, el diseño organizacional ayuda a una organización a estructurarse correctamente se encarga de analizar y comprender cómo opera para conseguir los objetivos, metas que tiene la empresa, convierte estas en tareas que, a su vez sirven como base para la definición de puestos de trabajo, departamentalización, cadenas de mando, ámbito de control, formalización, así alcanzando el éxito en las organizaciones.

4.1.8. Tipos de Diseño Organizacional

La estructura de la organización se refleja en el organigrama, que es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en la organización los tres factores claves en la definición son que designan la relación formal identifica, la agrupación de individuos, incluye el diseño de sistemas, los formatos más empleados o tipos de diseño en las empresas tienen que poseer diferentes tipos de organigramas Organigrama funcional se presentan las estructuras, las actividades, organigrama circular la comunicación es más abierta, organigrama divisional estructura o división por producto, servicios, organigrama matricial enfoca en resultados múltiples que a menudo da respuestas a las organizaciones. (Blandez Ricalde, 2014)

De igual forma la estructura de una organización es un esquema gráfico representa la parte interna, en esta se refleja las relaciones, actividades, procesos que realiza la organización, en los cuales se ven los factores claves, los cuales designan la relación formal, agrupación, diseño de sistemas. Existen diferentes tipos de organigramas que las empresas pueden utilizar el que se acomode a las necesidades de la misma entre estos tipos están, organigrama funcional la comunicación es más abierta, centralizada, sus funciones están divididas correctamente, el organigrama divisional su objetivo es poder dividir un servicio o

producto por área con el personal capacitado, organigrama matricial es el que enfoca sus resultados a las necesidades de las organizaciones.

4.1.8.1 Enfoque clásico

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 Brume, 2019)

Cabe destacar que el enfoque clásico es el que se encarga de diseñar internamente y de forma eficiente todas las organizaciones, define la estructura de una empresa, las funciones por departamentos, interiorizando en ella sus normas, reglas, reglamentos que estos deben regirse obligatoriamente para su funcionamiento y para que sus miembros desarrollen correctamente sus tareas por reglas, reglamentos racionales y así logren cumplir con los objetivos organizacionales, de igual manera la jerárquica le permite a los miembros de la organización que se guíen por el sentimiento de obligación .

En la encuesta se preguntó a colaboradores si existe reglas, normas o reglamentos que regulen su desempeño y el 100% respondieron que si existe normas, reglas y reglamentos que regulan su desempeño. El gerente dice existe normas, reglas políticas que regulan el desempeño de sus colaboradores y que a través de la disciplina mira que sus colaboradores son eficientes en el cargo y a través de un buen ambiente laboral. En la guía de observación se pudo observar que si existen y están visibles para los colaboradores las normativas de servicio al cliente, las reglas generales de servicio al cliente que regulan su desempeño. (Ver Anexo No. 6)

En resultados anteriores se demuestra que si se regula el comportamiento y desempeño de los colaboradores, con el fin de garantizar un desempeño adecuado y una atención de calidad al cliente, sin embargo, los colaboradores laboran en un ambiente amigable con su jefe, en una cultura de trabajo donde se comparten los valores.

Este enfoque es relevante en los resultados, porque la empresa interioriza manuales organizativos reflejando normas, reglas, reglamentos de atención al cliente pero solo son manuales instructivos, pero no es una organización que se guíen por el sentimiento de obligación, ya que en la empresa existe un trato amigable entre el gerente y los colaboradores, donde el gerente también se pone a la par de ellos a sacar el trabajo cuando hay muchos clientes, sin embargo este enfoque no define el diseño organizacional de selección nicaragüense no aplica.

4.1.8.2. Enfoque tecnológico

Enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, "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 Wood Ward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. (González Brume, 2019)

Conviene señalar que el enfoque tecnológico se refiere y se centra en el estudio de las tecnologías, sistemas y las capacidades formales que tienen estos sistemas para usarse en la producción de diferentes productos de las empresas, en este caso el enfoque tecnológico ayuda alcanzar el éxito y productividad en cada proceso de transformación de los productos por que este permitira ver minusosamente los procesos claves que se ejecutarán eliminando duplicidad de funciones o el fracaso en la etapa de producción.

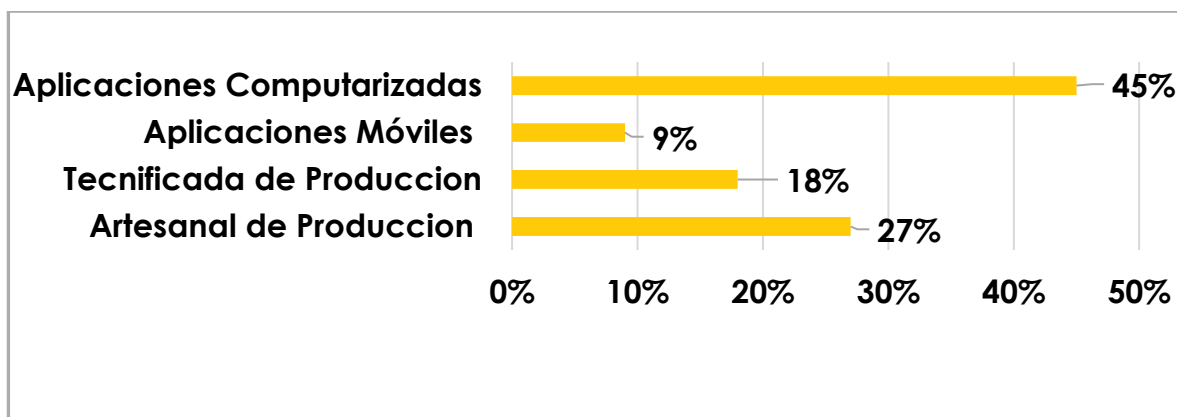


Gráfico No 13: Enfoque Tecnológico

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Se les preguntó a colaboradores que tipos de tecnologías aplican en el desempeño de su cargo, el 45% dijo que usaban aplicaciones computarizadas, el 27% respondieron que usa tecnología artesanal en producción, el 18% expresó que utiliza tecnología tecnificada en producción, del mismo el 9% dijo que empleaban aplicaciones móviles en las tareas que realizan en la empresa. De acuerdo a lo anterior el gerente dijo que la tecnología aplicada en la empresa es la tecnología computarizada hay computadoras, memorias, tecnología artesanal recetas, el inventario es manual, hojas, utilizan Kardex para levantar pedidos. En la guía de observación se comprobó que la tecnología usada es tecnología computarizadas, tecnología artesanal.

Se puede apreciar en los resultados que Selección ha innovado en tecnología a sus diferentes procesos, para que los colaboradores desempeñen con mayor eficiencia sus labores y para que puedan realizar sus actividades en las diferentes áreas, ya que usando este tipo de tecnologías permite que la empresa desarrolle sus funciones principales.

Este tipo de diseño organizacional es característico en la empresa, ya que es una organización que está innovando a través de tecnologías, se adapta al cambio para que

la empresa, tanto como los colaboradores obtengan mejores resultados en cada proceso, y tareas realizadas, así lograr la eficiencia.

4.1.8.2.3 Enfoque ambiental

El enfoque ambiental 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. (González Brume, 2019)

De igual forma, es preciso decir que el enfoque ambiental se sustenta en un conjunto de ideas, estrategias facilitando la integración, organización en el ambiente orientado a mejorar el comportamiento de los individuos de la organización buscando propiciar el crecimiento y desarrollo facilitando la integración de las áreas de las organizaciones de manera potencial abordando problemas internos, externos haciendo gestiones en cuanto riesgos que se dan en las áreas de las empresas asegurando alcanzar excelentes resultados prácticos y operacionales.

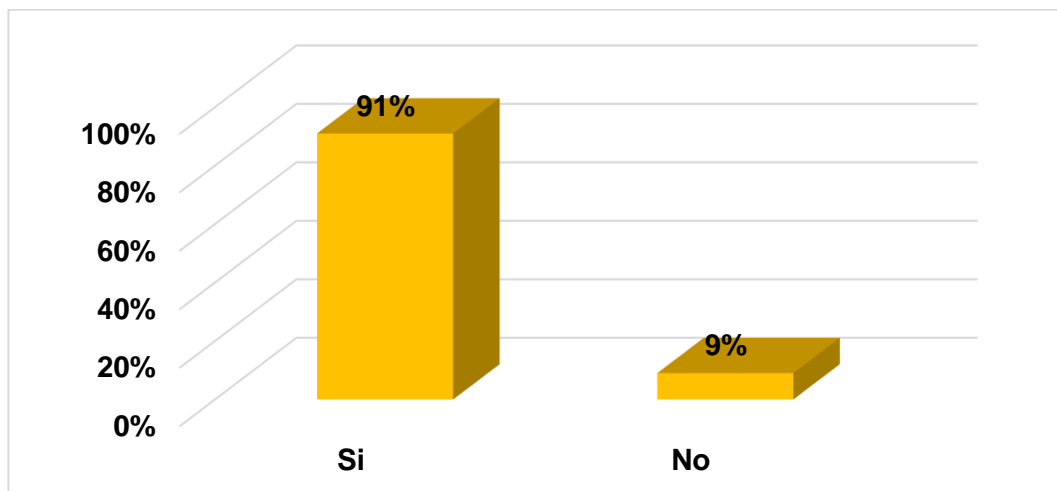


Gráfico No 14: Capacitación y desarrollo

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Se le preguntó a colaboradores si han recibido capacitaciones en los cargos que desempeñan o para cargos futuros, de los cuáles el 91% de los colaboradores de la empresa respondieron que si han recibido capacitaciones en los cargos que desempeñan actualmente, de igual manera expresaron que si han recibido capacitaciones para cargos futuros, en cambio el 9% de los colaboradores dijeron que no reciben capacitaciones en los cargos que desempeñan. Sin embargo, el gerente explicó que la empresa cuenta con planes de desarrollo personal para los colaboradores, donde el detalló que primero se les capacita, se hacen formalizaciones en los puestos de trabajo, de acuerdo a resultados se les dan la oportunidad de poder ascender cada vez más en sus puestos, pueden ser supervisores o pueden llevar control de caja, por lo que de la misma manera puede ver el esfuerzo, dedicación y desempeño de los colaboradores.

De acuerdo a lo antes expuesto, la empresa ha estado preparando a su personal desde que inician en la empresa para que los colaboradores puedan ocupar diferentes cargos, además para que se preparen para ayudar a la empresa a implementar cambios, porque el gerente tiene una mentalidad innovadora aún en las crisis y para ello prepara a su personal.

Se puede determinar que este enfoque si es característico en la empresa por qué los colaboradores son parte de las capacitaciones y a través de los colaboradores se implementan los cambios e innovaciones en Selección, por lo que ellos son los primeros en conocerlo y manejarlo para que así ellos puedan vender con efectividad.

4.1.8.4. Reducción de tamaño

Reducción de tamaño 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 Brume, 2019)

Según el autor el enfoque de reducción de tamaño se encarga de reducir el tamaño de las empresas, haciendo reestructuraciones y reorganizaciones en los puestos de trabajo, elaboran recortes de personal porque quieren dejar a los trabajadores más capacitados en las empresas para hacerlas mucho más competitivas, lo que permite que se aprovechan mejor los recursos, obteniendo mejores resultados futuros y adaptándose a ún mejor cambio retomando las mejores criterios de decisiones acoplandose a las exigencias del mercado externo.

En las encuestas realizadas se les preguntó a colaboradores si ha habido cambios en la estructura organizacional de la empresa y el 100% de los colaboradores manifestaron que se ha mantenido la estructura organizacional, es decir no ha habido cambio alguno. Al respecto el gerente indicó que no ha implementado ningún cambio ni reestructuraciones organizativas dentro de la empresa. (Ver anexo No. 7)

En efecto se puede confirmar que todos los colaboradores conocen sobre lo que se maneja internamente en la empresa, coincidiendo con la información brindada por el gerente, sabiendo que este no ha incorporado nuevos cambios en la estructura organizacional, a pesar de haber enfrentado la crisis del 2018 y la pandemia COVID19.

La empresa, no ha implementado cambios en la estructura interna, por lo que este diseño no es característico, resaltando que la empresa se ha mantenido y ha enfrentando desafíos , por que el gerente reveló en la entrevista, que su principal objetivo, es poder mantenerle el trabajo a todos los colaboradores de la empresa, por lo que no ha realizado reducción de tamaño en su estructura órganica.

4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad

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

Henry expresa en su libro lo siguiente: “se consideran 3 parámetros para el diseño de los puestos individuales en la organización: la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento en su realización y la preparación y el adoctrinamiento que requiere. (Mintzberg, 2005)

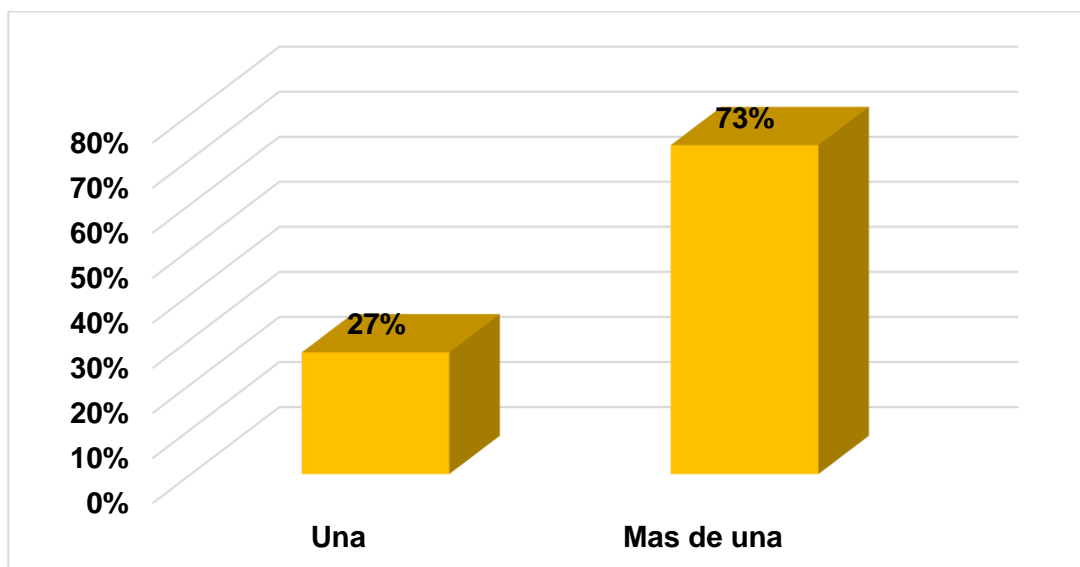
Para el autor los parámetros que se deben establecer en las organizaciones es según las posiciones individuales en las empresas se hacen con el objetivo de poder dividir individualmente las tareas por cada área delegando a un profesional altamente capacitado, aquel que posee habilidades en su cargo desempeñándose con calidad, ahí es necesario incorporar el parámetro de formalización para realización de dichas tareas porque en este se muestra los elementos a tomar en cuenta antes de hacerlas para su debido cumplimiento, es una herramienta esencial para el desarrollo y procesos de coordinación, es la forma de mantener centralizada las decisiones, a través de un alto grado de estandarización y formalización en cada actividad encomendada, así mismo el adoctrinamiento actúa como un mecanismo de coordinación de las tareas, logrando coordinarlas por una misma visión.

4.2.2.1.1. Especialización de tareas

La especialización del trabajo, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo. (Robbins & Coulter, 2010)

Así mismo, se muestra que la especialización de tareas se encarga de asignar las diferentes tareas de un proceso en particular y sus actividades derivadas enfocándose únicamente, en hacer una actividad, la especialización de tareas se

le conoce como la división del trabajo, en los individuos o equipo de trabajo con la finalidad poder aumentar los resultados, metas y planes en cada empresa.



Gráfica 17: Especialización

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

A partir de encuestas realizadas se les preguntó a colaboradores a cuantas tareas se dedican en el cargo que desempeña y el 73% respondió que se dedica a más de una tarea en su cargo, mientras que el 27% respondió que se dedican a una tarea. En la entrevista el gerente explicaba sobre el diseño de funciones, él decía que todas las tareas tienen su propia manera de hacerse no hay complejidad, se práctica, se capacita, porque son funciones básicas.

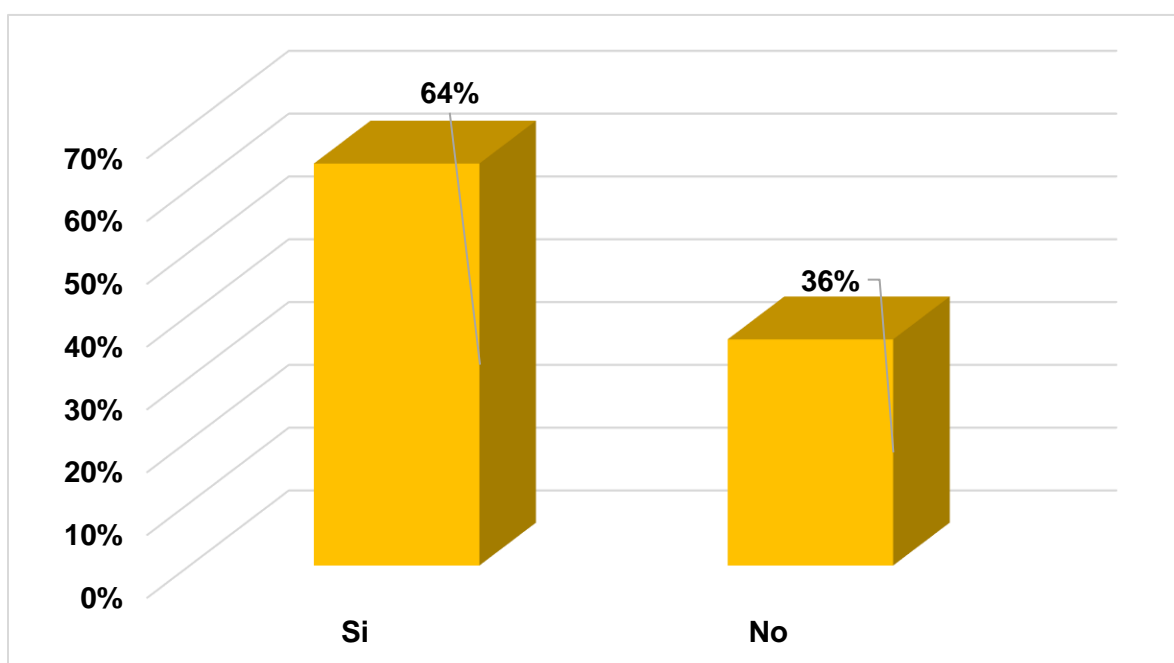
De igual manera en los resultados anteriores se puede observar que los colaboradores son preparados y capacitados para la realización de varias tareas y funciones para suplir diferentes necesidades y que cada proceso fluya con un alto nivel de eficiencia.

Lo anterior indica que la empresa no se rige con este parámetro pues los colaboradores no se especializan en una sola tarea a realizar, si no que están preparados para hacerle frente a cualquier necesidad que se presente en uno de los puestos de la empresa.

4.2.2.1.2. Vertical

La especialización vertical de tarea es separar el desempeño del trabajo de la administración de éste. (Mintzberg, 2001)

En igual contexto esta especialización separa el desempeño del trabajo, cuando, el trabajador se limita a realizar sus tareas sin poder controlar ningún aspecto relacionado con la tarea, separa la realización del trabajo y la administración que este conlleva a la hora de ejecutarlo, hay bajos niveles de autoridad y responsabilidad, aumenta los niveles jerarquicos y la supervisión.



Gráfica No 18: Parámetro vertical

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Se le preguntó a colaboradores si conocen o no los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa y el 64% señaló que si y el 36% de los colaboradores indicaron que no. El gerente dijo que la estructura jerárquica de la empresa en cuanto a delegación autoridad y responsabilidad se encuentra de la siguiente manera: primero esta el dueño de selección , gerente, los colaboradores.

En base a los resultados anteriores, se puede apreciar la verticalidad en la estructura, ya que es pequeña y por su naturaleza funcional tiene definida su jerarquía, ya que cada quien se dedica solo a sus funciones del cargo que ocupa y en la empresa hay niveles de responsabilidad, aumenta los niveles jerárquicos y la supervisión del gerente.

Se cumple con este parámetro en dicha empresa, puesto que la organización tiene definida su jerarquía, hay niveles de autoridad y responsabilidad y están bajo la supervisión del gerente, para que los colaboradores pueden hacerle frente a sus actividades, teniendo un control sobre las mismas.

4.2.2.1.3. Horizontal

Es la delegación del poder formal en sentido descendente a lo largo de la jerarquía hasta los directores de línea de la descentralización horizontal se refiere a la difusión del poder para tomar decisiones. Cuando todo el poder reside en un solo punto de la organización, decimos que su estructura está centralizada; si el poder está dispersado entre muchos individuos, decimos que está relativa descentralizadas. (Henry, 2007)

En ese mismo contexto, el parámetro horizontal es la delegación del poder formal, sus funciones se desarrollan de manera procedente, es decir en un orden descendente, las tareas y los puestos estan bien organizados en cada compañía lo cuál permite poder tomar decisiones justas y claras, es beneficioso, ya que su poder recide en un punto de toda la organización, se trata por lo tanto, de una división de trabajos por especialidades.

Para tener más conocimiento sobre la organización, se le preguntó a colaboradores si la estructura de la empresa contiene diferentes especialidades y el 100% de los colaboradores respondió que si existe una estructura con diferentes especialidades, a hora bien en la entrevista el gerente expresaba que para la empresa no aplica que los cargos contengan diferentes especialidades, ya que la

empresa no es una entidad meramente administrativa y los cargos existentes son más de capacitación y práctica; se pudo confirmar por la guía de observación que la empresa no contiene diferentes especialidades en sus cargos, por qué solo está el área de caja y area de atención al cliente que son los colaboradores que atienden, barra y cocina.(Ver Anexo no. 8)

En base a los resultados anteriores, se puede decir que existe una contradicción en las encuestas y entrevista, por lo tanto se aprecia que la empresa no tiene definido este tipo de parámetro, ya que los cargos de la empresa no contienen especialidades, por qué los colaboradores de la empresa ejercen funciones básicas y no contemplan que los cargos de los colaboradores tengan especializaciones como tal excepto la cocina y los de atención al cliente a veces asumen otras tareas.

Se puede afirmar que la empresa no aplica este tipo de parámetros, ya que los cargos que ocupan los colaboradores, no es necesario que tengan una profesión o especialización por que la empresa no necesita un personal administrativo para que pueda operar, por lo que la mayoría de los colaboradores se encargan de atender, vender y lo que hacen sus funciones básicas.

4.2.2.1.4. Formalización

La formalización del comportamiento se refiere a la normalización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares. Las estructuras que dependen de cualquier forma de normalización para su coordinación se pueden llamar burocráticas, las que no, orgánicas. (Henry, 2007)

En lo que respecta anteriormente, la formalización se refiere a la normalización de los procesos de trabajo e instrucciones operativas que trata de seguir la secuencia lógica de los procesos de tareas, con el objetivo de ejecutarlas de manera eficiente habilitando su normalización, coordinación a este se le pueden

llamar sistemas burocráticas u orgánicos caracterizados por procesos que pueden ser centralizados o descentrelizado, división de trabajo, especialización, jeraquía y relaciones impersonales.

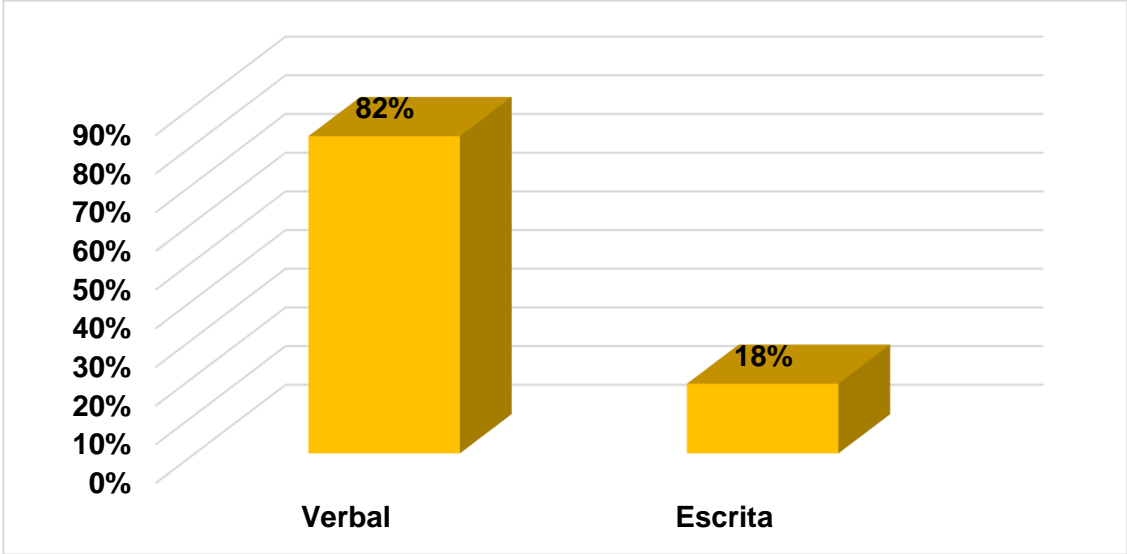


Gráfico No 19: Formalización
Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Para obtener información importante de la empresa, se le preguntó a colaboradores que como se le han dado conocer anteriormente las funciones y procedimientos del puesto que desempeña , si verbal o escrito y el 82% respondió que se le ha dado conocer las funciones y procedimientos del cargo que desempeña actualmente de forma verbal, mientras que el 18% respondió que se le han dado a conocer sus funciones de su puesto de forma escrita. El gerente comentaba que ha habio formalizaciones en las funciones y procedimientos en los cargos de la empresa de forma escrita, donde muestran a través de manuales de funciones como se deben de comportar los trabajadores y de forma oral donde se les especifica los horarios de trabajo, algunas actividades que deben realizar y se les explica todo el complemento diario. En la guía de observación se confirmó que si existe manuales de funciones donde reflejan reglas, normativas, como deben de comportarse y hacer sus funciones. (ver anexo 12)

Como se puede observar hay consistencia entre las opiniones de los colaboradores y el gerente, donde se afirma que existe la descripción de operaciones y de puestos, con el fin de que se cometan menos errores y se logre la eficiencia, principalmente en el área de atención al cliente.

Este parámetro es aplicado en dicha empresa, por lo que el gerente les da a conocer las funciones y tareas a los colaboradores de forma verbal y escrita, donde el gerente les facilita manuales organizativos donde están plasmados como se deben hacer las funciones, especialmente en el área de atención al cliente, para asegurar que el trato que se le ofrece a los clientes sea el más agradable y de mayor calidad, se les da a conocer algunas tareas, responsabilidades de forma verbal desde el momento de iniciar la jornada laboral, esto se hace verbalmente la mayor parte del tiempo.

4.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas

El adoctrinamiento se refiere a los programas y técnicas por medio de los cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización, para que sean sensibles a las necesidades ideológicas de la misma y, por tanto, se pueda confiar en ellos para tomar decisiones y realizar las actividades. El adoctrinamiento también es un sustituto de la formalización, así como de la formación, y en este caso las normas se interiorizan en forma de creencias firmemente arraigadas. (Henry, 2007)

Según el autor, otros parámetros que las empresas consideran para el diseño de posiciones individuales y de cargos, es la sencillez del candidato para que asimile la filosofía organizacional con sus pensamientos e ideologías, lo que se logra por el proceso de inducción en la ARH donde el colaborador debe iniciar a introducirse a la cultura organizacional, mediante capacitación y entrenamiento.

Apartir de encuesta realizadas a colaboradores se les preguntó que en qué programa de aprendizaje han participado si en inducciones, entrenamientos o capacitaciones y el 100% de los colaboradores respondieron que han participado

en capacitaciones como programa de aprendizaje. Del mismo modo, se le preguntó al gerente y él dio a conocer que en la empresa se hace capacitaciones a través de reuniones donde se les da a conocer las diversas actividades o lo que se pretende hacer internamente en la empresa. En la guía de observación fue constatado que la empresa hace capacitaciones para mejorar la destrezas, habilidades de sus colaboradores.(Ver anexo No.9)

Existe coincidencia en los resultados de las encuestas, entrevista y guía de observación por lo que se puede concluir que la empresa el unico programa de aprendizaje que hace son las capacitaciones en los cargos para que los colaboradores logren una mayor productividad y desarrollo.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada, en la empresa si aplica este parámetro, por que este parámetro dice que al colaborador se le debe de instruir y capacitar para el puesto a ocupar y según los datos, la empresa capacita a los colaboradores a través de diferentes métodos como programas de inducción, entrenamientos y capacitaciones.

4.2.2.1.6. Departamentalización

La departamentalización se refiere al “Número de actividades del trabajo que son agrupadas y coordinadas.” (Chiavenato, 2009)

Es preciso destacar, que la departamentalización es un medio para poder dividir las areas funcionales de la empresa, se centra en la organización de las actividades de los trabajadores y las coordina, esto permite a la empresa agrupar y separar las tareas, lo cuál ayuda a aplicar y entender mejor las tareas y funciones de los empleados, por otra parte facilita a la organización que incopore un mejor proceso de selección de personal de acuerdo a la necesidad del puesto buscando a si el cargo adecuado para cada empleado.

a) Por producto

Departamentalización por productos o servicios: consiste en agrupar a todos los profesionales y tareas relacionados con cada producto o servicio y en hacer responsable a cada unidad por su desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 104)

Es preciso destacar que la departamentalización por producto consiste en agrupar a los profesionales que tengan conocimientos tanto en el área como del producto o servicio ofertado por la empresa, es decir que se enfoca en agrupar a los profesionales altamente especializados, este tipo de departamentalización se basa en agrupar las actividades del profesional de la empresa de acuerdo con los productos que este brinda, este tipo de departamentalización por producto requiere una estructura organizacional flexible buscando hacer responsable a una sola unidad para el desempeño de la misma.

b) Geográfica

Departamentalización geográfica: consiste en agrupar personas y tareas con base en el área o territorio atendido por la organización. Es muy común en ventas, con la creación de departamentos regionales; en servicios, con sucursales bancarias que cubren los barrios de las grandes ciudades, y en producción, con la instalación de fábricas en distintas ciudades. Cada departamento cubre una zona geográfica relevante para la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 104)

Es necesario señalar, que la departamentalización geográfica se entiende como aquella sectorialización de actividades de producción en determinadas zonas específicas, esta departamentalización se encarga de acoplar grupos de personas a su vez les asigna tareas para después proseguir a la función de efectuar las ventas en un área determinada, este tipo de departamentalización es común en ventas es por ello que existe la necesidad de crear departamentos regionales de los cuales cada departamento cubre una zona geográfica relevante, es decir que está dividido en departamentos específicos, cubriendo así ciertas zonas claves, esto

cuando la empresa cuenta con presencia en distintos lugares permitiéndole, organizar el trabajo en regiones.

b) Por cliente

Departamentalización por clientes: consiste en agrupar las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. Algunas organizaciones tienen departamentos específicos para empresas grandes, medianas y pequeñas. Cada tipo de cliente tiene características y necesidades específicas que deben ser atendidas correctamente por especialistas en cada ramo. (Chiavenato, 2009, págs. 104,105)

Según el autor la departamentalización por clientes divide la fuerza de ventas de acuerdo a los tipos de clientes de la misma, esto facilita a la empresa el intercambio de bienes y servicios ya que así la empresa entiende las necesidades de sus clientes, puesto que esta brinda una atención especializada por cliente adecuándolo a su necesidad, dándole al cliente una excelente experiencia de compra.

a) Por procesos

Departamentalización por procesos: 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. (Chiavenato, 2009, pág. 104)

De igual manera, la departamentalización por proceso se encarga de agrupar a las personas y las tareas a lo largo de un proceso productivo, se somete en detallar a cada uno de los miembros del departamento las funciones a realizar y que se estas se encuentran lógicamente relacionadas para llevar la determinada fase de producción, atendiendo las necesidades pertinentes, velando que las funciones trabajadas en el área de producción se cumplan de manera adecuada,

haciendo una distribución racional del equipo a utilizar haciendo que la comunicación entre procesos sea la llave para el camino al éxito.

b) Matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. (Chiavenato, 2009)

En relación con el autor la departamentalización matricial es una combinación de departamentalización por productos con la de funciones en una misma estructura. De esta forma consigue armar equipos con buen desempeño, para la realización de uno o más proyectos, esto permite aumentar la productividad ya que se crean equipos de trabajos especializados en su área específica.

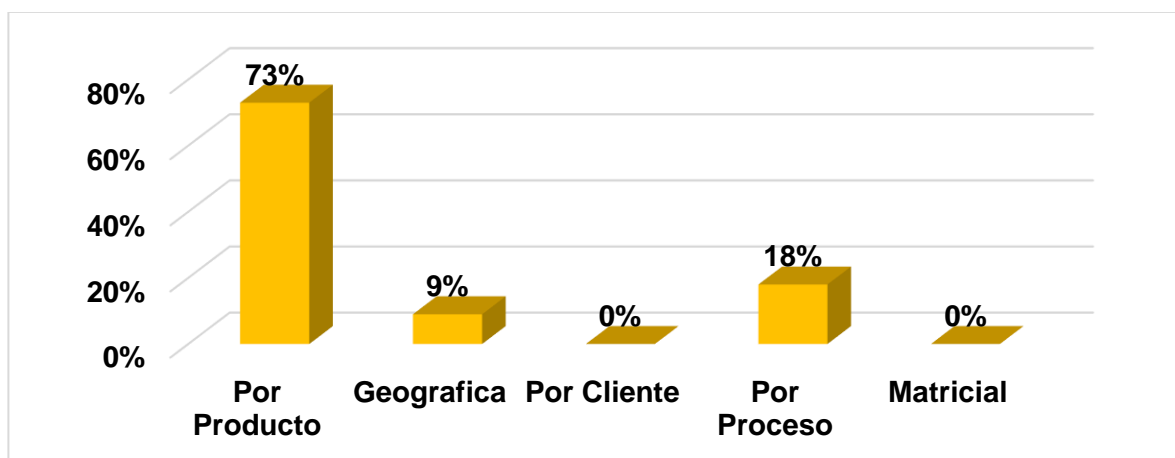


Gráfico 20: Departamentalización

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Por medio de encuestas se le preguntó a los colaboradores que como consideraban ellos se encontraba departamentalizada la empresa, donde el 73% dijo que por producto, en cambio el 18% por proceso y el 9% de forma geográfica. En la entrevista el gerente dijo que la división del trabajo lo hace a través de la

homogenización de las actividades, determinando primeros los puestos de trabajo por consiguiente detallando todo lo que se hará y como se hará.

No hay coincidencia entre las opiniones, sin embargo, el gerente aportaba que la estructura de la empresa se rige bajo la fuerza laboral, donde el personal lo designa en atender en base a procesos diferentes, por lo que la empresa se encuentra departamentalizada en base a procesos.

La empresa se encuentra departamentaliza por procesos, ya que los colaboradores hacen diferentes procesos de cada una de las areas o puestos como se mencionaba anteriormente en los procesos claves de atencion al cliente, cocina, por lo tanto el personal esta agrupado por funciones a fines en los diferentes departamentos, por lo tanto si aplica este parametro al diseño organizacional.

4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

4.2.2.2.1. Mecanicista

El modelo Mecanicista es una estructura de organización Burocrática, rígida, definitiva y permanente es de autoridad basada en la jerarquía y en el mando diseño de puestos es definitivo , sus puestos estables con ocupantes especialistas su proceso de toma de decisiones es centralizado en la cúpula de la organización comunicaciones Verticales y formales Confiabilidad Reglas y reglamentos formalizados por escrito e impuestos por la organización , Principios predominantes Típicos de la teoría clásica de entorno favorable Estable, inmutable y permanente. (Chiavenato, 2009)

Como se demuestra anteriormente, el modelo mecanista es donde la estructura de organización es rigida ,basadas en jerarquía,el mando es definitivo donde la toma de decisiones es centralizada y el sistema de comunicación vertical muy formal, rigida se basa en una autoridad jerarquica, donde los especialistas de cada departamento son los personas mas idoneas con gran capacidad analítica

para resolver cualquier problemática, mayoritariamente el flujo de información es hacia abajo, muy poca participación de los empleados de niveles inferiores hay poco flujo de información, hacen cumplir todos los reglamentos internos impuestos por la empresa desde jefes, a trabajadores de la organización para que la empresa funcione de la manera mas eficiente posible.

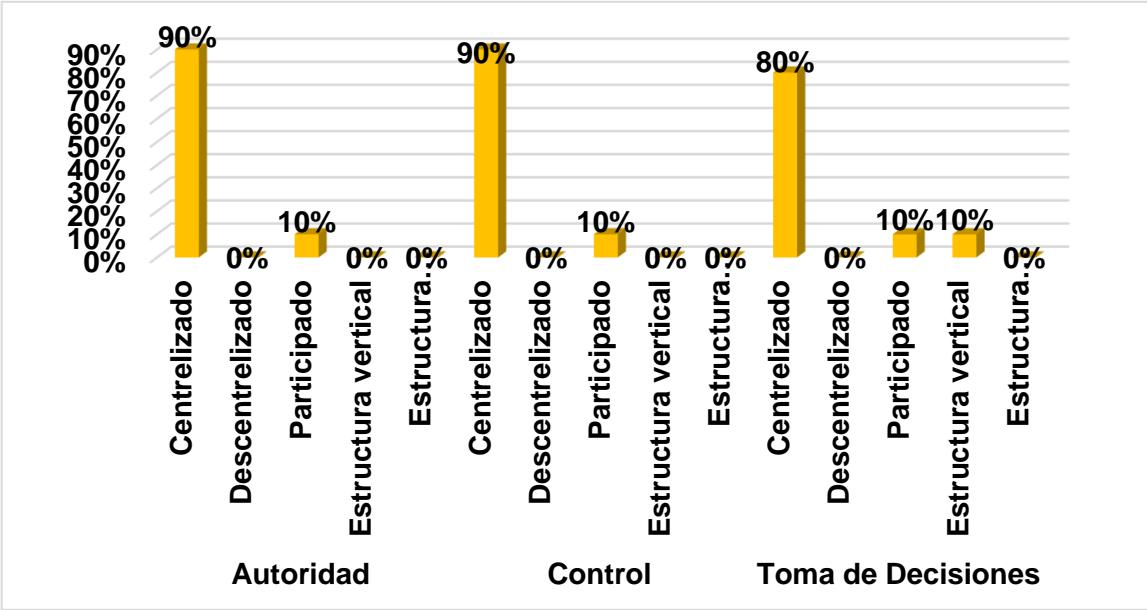


Gráfico 21: Modelo Mecánico

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Se le preguntó a los colaboradores que como se ejerce la autoridad, la toma de decisiones y el control en la empresa y el 90% de los colaboradores manifestó que la autoridad es centralizada, el 10% decía que la autoridad es participativa, por otra parte el 90% de los colaboradores comentaban que el control de la empresa es centralizado, y el 10% señaló que el control que lleva en la empresa es participativo, seguidamente el 80% de los colaboradores hablaba que la toma de decisiones de la empresa es centralizada y el 10% expresaba que la toma de decisiones es participativo. El gerente explicaba que en la empresa, no hay un jefe que solo se encargue de dirigir, ya que prácticamente existe la delegación de autoridad, por qué hay más gente capacitada que son los responsables, a quienes se les delega control en las diferentes areas.

Por lo tanto se puede apreciar una inconsistencia entre las opiniones de los colaboradores y el gerente ya que en la practica si se delega control en los jefes de areas, y se trabaja en un ambiente armonioso aun cuando el gerente esta presente en el negocio.

Por lo anterior se puede decir que basada en la opinion del gerente y la observacion directa el diseño organizacional de selección, en la práctica no es mecanista, por lo que su diseño u estructura de organización no es rígida, la comunicación fluye sin una jerarquía y el modelo de gestión es participativa.

4.2.2.2.2. Orgánico

Es una estructura de organización Flexible, adaptable, mutable y transitoria Flexible, adaptable, mutable y transitoria Basada en el conocimiento y en la consulta recíproca, diseño de puestos provisional y cambiante, los puestos son re definidos constantemente con ocupantes polivalentes su proceso de toma de decisiones descentralizado en la base de la organización Comunicaciones horizontales y laterales, confiabilidad personas emprendedoras. Las comunicaciones son informales e intensas. (Chiavenato, 2009)

Tal como se muestra anteriormente, este es un modelo de organización flexible que se adapta al conocimiento y cambiante, este modelo es muy cambiante de forma interna o externa, esta propenso a cambiar y por eso es muy poco probable un estandar fijo de trabajo puesto que al ser cambiante es informal y esto hace que la jerarquía no sea muy estricta.

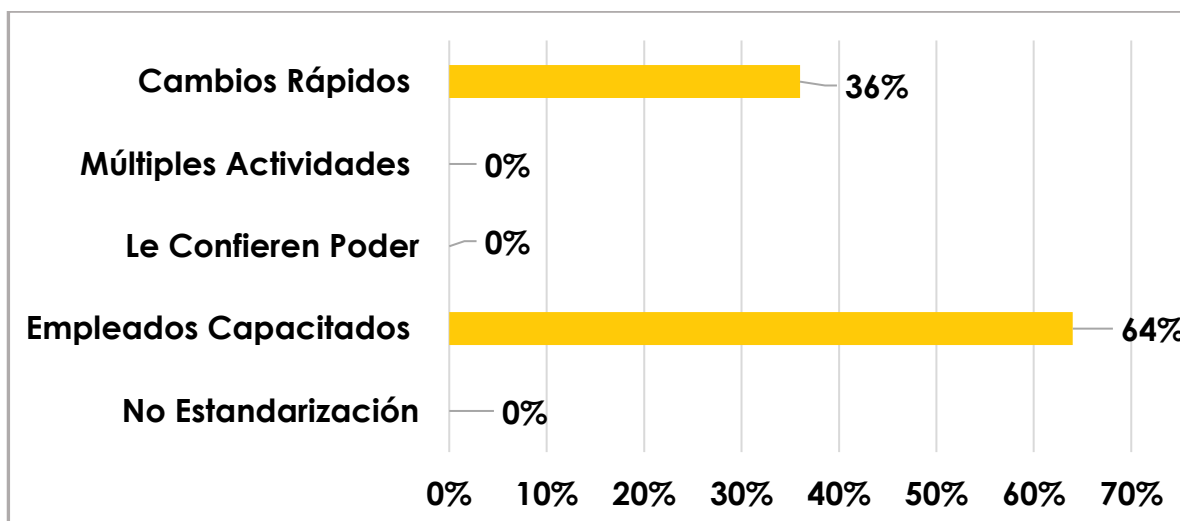


Gráfico No 22: Modelo Orgánico

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

En las encuestas realizadas a los colaboradores se les preguntó que cuáles de las siguientes características tiene la empresa para adaptar su estructura a las nuevas necesidades o demandas del mercado, no estandarización, empleados capacitados, le confieren poder, múltiples actividades o cambios rápidos, donde el 64% de los colaboradores respondió que la empresa adapta la estructura a las nuevas necesidades o demandas con empleados capacitados, por otro lado el 36% decía que la empresa hace cambios rápidos en la empresa. El gerente expresó que antes los desafíos que ha tenido que enfrentar la empresa, ha tenido que definirse nuevas estrategias, innovaciones incluso en tiempo de crisis, que para eso ha capacitado al personal para enfrentar esos cambios, su principal característica es el cambio rápido y flexible según el comportamiento del entorno.

Se puede observar en los resultados que las opiniones de los colaboradores y el gerente coinciden, ya que Selección está abierta a los cambios rápidos, con tal de atender las nuevas demandas de los clientes y enfrentar los cambios del entorno que puedan afectar a los objetivos de la empresa, así como para aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

Es de importancia resaltar que la empresa tiene un modelo orgánico pues presenta algunas características, que cuenta con personal capacitados para la realización de varias tareas, también puede satisfacer rápidamente las demandas cambiantes del cliente y el entorno financiero entre otras.

4.2.3. Tipos de Organigramas

Un organigrama es la representación visual de la estructura de la organización, por medio de un organigrama se puede mostrar la distribución formal de los puestos de una organización. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura se involucran en el diseño organizacional. (Lopez Diaz, 2015)

Lo antes dicho por el autor da a entender que los organigramas los organigramas son la representación de una estructura en la organización el cual muestra la distribución de los puestos que conforman la organización brindando información sobre la estructura y organización de la empresa para hacer que su manera de trabajar u operar sea de fácil comprensión.

4.2.3.1. Por su forma

Son aquellos organigramas formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad. (Carrillo, 2009)

Dicho esto, se puede mostrar que los organigramas por su forma, son aquellos formados por un cuadrado central o rectángulos representa los cargos o la máxima autoridad dentro de la empresa, del cual se dividen los distintos niveles existentes en la organización, los jefes inmediatos son representados por círculos unidos, cuadrados, con líneas horizontales o verticales las cuales representan los canales de autoridad, canales de comunicación o relaciones funcionales esto se refleja de

forma esquemática, la posición de las áreas que integran sus niveles, líneas de autoridad y de asesoría.

4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical

Organigrama clásico vertical es el que Presenta las unidades ramificadas de arriba hacia 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, es el más común y se caracteriza por presentar la línea de autoridad desde arriba hacia abajo, encabezándolo el Consejo o Junta de Directores, en algunos casos y en otros, el Gerente o Encargado. (Lopez Diaz, 2015)

De acuerdo con el autor, esta es una clasificación de un organigrama según su forma, en el cual se observa que el organigrama clásico vertical es el que presenta todas las unidades de forma ordenada hacia arriba, de esta se desagregan los otros niveles jerárquicos en forma de escalon, el cual es el más usado en la administración, presenta una línea de autoridad de arriba hacia abajo, así mismo es la guía gráfica para conocer cuál es la organización departamental y de jerarquías en una empresa.

4.2.3.1.2. Organigrama horizontal

Organigrama horizontal es el que despliega sus unidades de izquierda a derecha y coloca al titular en el extremo izquierdo y sus niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente. El organigrama horizontal es muy similar al vertical, la diferencia radica en que en este caso se comienza con el máximo nivel jerárquico de izquierda a derecha hasta finalizar con el nivel inferior. (Lopez Diaz, 2015)

Según el autor el organigrama horizontal es una clasificación del organigrama según su forma, siendo de forma horizontal, por que se puede afirmar que este, despliega sus unidades de izquierda a derecha, colocando al titular en el extremo, siendo esta la diferencia entre el organigrama clásico vertical. Por lo tanto el organigrama horizontal esquel que se basa en procesos de trabajos autónomos y no en los niveles de jerarquía estando todos ellos en un mismo nivel, los mandos no están bien definidos y suelen ser lo que plantean las directrices principales.

4.2.1.3. Organigrama mixto

Organigrama mixto es la mezcla de los dos tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización. (Carrillo, 2009)

Lo antes expresado por el autor, el organigrama mixto es la combinación de los tres tipos de organigramas anteriores, vertical, horizontal, o por su forma. El organigrama mixto es el menos usado por las empresas, que solo puede reflejarse hasta cierto nivel de jerarquía, representa la estructura y organización de forma sencilla, además, al combinar los tres tipos de organigramas tendrán complejidad en los puestos de trabajo, las autoridades a través de los niveles jerárquicos, éste aporta información sobre las secciones correspondientes al mismo nivel, él organigrama mixto es del tipo de organigrama el más indicado y utilizado en empresas de gran dimensión.

En entrevista aplicada al gerente, expresó que la estructura de la empresa no está reflejada gráficamente, pero existe a nivel funcional, ya que tiene una jerarquía como tal, presentando una línea de autoridad de arriba hacia abajo, de forma

escalonada, encabezándolo la junta de directores, en este caso el dueño de la empresa y el gerente, seguidamente están los colaboradores de la empresa, exponiendo que la estructura existente en la organización es la estructura clásico vertical, donde también a los colaboradores se les delega responsabilidades.

Por lo tanto Selección no cuenta con una estructura orgánica gráfica que pueda ser conocida por los colaboradores, es por eso que en algunos indicadores anteriores las respuestas no son muy objetivas, por que los colaboradores no manejan algunas informaciones, por qué no se encuentran reflejadas en la empresa, siendo necesario que la empresa proceda a su elaboración. (ver anexo 13)

4.2.4. Herramientas organizacionales

Las técnicas o herramientas organizacionales son las que se utilizan en el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos. (Münch, 2010, pág. 68)

Dentro de este marco, se puede decir que las herramientas organizacionales son documentos que contienen información fundamental de la empresa como información de los cargos, también son los que regulan la forma de actuar y de hacer las cosas tanto dentro como fuera de la empresa, ya que formalizan el comportamiento y actitudes de los colaboradores.

4.2.4.1. Manual de organización

Manuales de organización: Son aquellos manuales que contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales, cuando corresponden a un área

específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 245)

De la misma forma, se puede deducir que los manuales de organización son documentos que contienen los diferentes cargos y funciones de la estructura organizativa, describen tanto la filosofía organizacional, contiene también las funciones específicas, en él se encuentran descritos el tipo de estructura de la empresa y las funciones definidas.

Se les preguntó a los colaboradores si conoce el manual de organización o de funciones de la empresa y el 100% respondió que si conocen el manual de organización y funciones. (Anexo No.10)

El gerente comentaba que las funciones de los colaboradores son funciones básicas, pero existe un manual de normativas de atención al cliente, donde contiene especificaciones de como atender y saludar a los clientes, de igual manera este manual contempla reglas generales para que los colaboradores cumplan correctamente sus funciones, de igual manera en este manual se encuentra plasmada las aptitudes profesionales para poder ser parte del equipo de la empresa, es decir este tipo de manual tiene todas las indicaciones de cómo los colaboradores deben hacer su trabajo; a través de la guía de observación, se pudo ver y constatar que si existen manuales organizativos como el que describía anteriormente el gerente, un manual de organización donde contiene normativas, reglas para regular el desempeño a través de las funciones que estos hagan. (Ver anexo No.10)

En relación con los resultados anteriores, se puede apreciar que existe coincidencia en las encuestas y entrevista por lo que todos los colaboradores conocen los manuales, sin embargo, a lo que el gerente se refiere es a un manual de atención al cliente.

Por lo tanto, este tipo de parámetro no aplica en la estructura organizacional, ya que Selección Nicaragüense no cuenta con un manual de organización para todos los puestos de la estructura, si no que de forma general se describen como hacer las actividades, por ejemplo, para el personal de atención al cliente.

4.4.2 Manual de procesos

Manual de procedimiento: Es aquel que Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 245)

Según el autor el manual de procedimientos, es aquel documento que describe detalladamente la información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones que se realizan en los diferentes procesos al momento de realizar una función o actividad específica, sirve como herramienta para orientar y capacitar a los nuevos empleados con la descripción del puesto y sus necesidades.

En las encuestas se le preguntó a colaboradores si conocen el manual de procedimientos para el desempeño de las funciones de su cargo y el 100% respondió que si conocen los manual de procedimientos para regular el desempeño de sus funciones, sin embargo el gerente decia que la empresa no tiene documentados los procesos que se realizan en los diferentes cargos, por lo que fue confirmado por la guía de observación. (Ver anexo No. 11)

Los resultados anteriores reflejan una inconsistencia por lo que todos los colaboradores decian que si existe el manual de procedimiento, sin embargo no existe en realidad, por que lo que el gerente planteaba que las funciones que ejercen los colaboradores son básicas y por eso no requiere especificar los procedimientos que se harán por cada función, no es necesario catalogarlos los procesos en un manual como tal, por qué son tareas sencillas.

Es de importancia resaltar que contar manuales de procedimiento es muy necesario para lograr más la eficiencia en el desempeño de los colaboradores y brindar una atención calidad por lo tanto, este parametro no es característico en el diseño organizacional de la empresa.

V. CONCLUSIONES

Una vez analizado los resultados de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Selección Nicaragüense es una pequeña empresa, con una filosofía organizacional definida a nivel teórico, no cuenta con una estructura diseñada de forma gráfica, a pesar de ello los colaboradores identifican los procesos claves, es gestionada de forma eficiente, cuenta con un ambiente favorable con muchas capacidades internas para enfrentar los cambios y desafíos del entorno externo.

2. Se determinó que el diseño organizacional de Selección está definido por un enfoque tecnológico y ambiental, estructurado bajo parámetros verticales con capacitación y adiestramiento del personal adoptando un modelo orgánico abierto al cambio y se encuentra departamentalizada por procesos.

3. Por lo tanto se valora que el diseño organizacional de Selección está definido propiamente para el tamaño y tipo de actividad empresarial que este tiene, ya que le ha permitido mantenerse en el mercado y ser cada día más competitivo a pesar de las crisis y desafíos que ha enfrentado, sin embargo este carece de algunas herramientas organizacionales como la formalización de la filosofía organizacional, el manual de funciones y procesos que le pueden proporcionar mayor eficiencia en los resultados esperados.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, M. F. (2011). *La encuesta: una perspectiva metodologica*. Madrid: CIS.
- Araica Narvaez&Navarro Calero, M. (2018). *procesos y diseños organizacional*. Managua : Managua Nicaragua.
- Arnal, J., Rincon, D. d., & Latorre, A. (1992). *Investigacion Educativa Fundamentos y Metodologias*. Barcelona: Labor, S.A. Escolles Pies, 103.08017 Barcelona, 1992.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2008). *Ley 645.(LEY MIPYME)*. Managua,Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación* . Editorial Shalom.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigacion Tercera Edición*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010.
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). *proceso administrativo*. Managua: Editorial digital UNID.
- Calderon, D., Rocha, L., & Rivera, A. (2018). *Acompañamiento para elaboracion de diagnostico al proceso administrativo de la UCOSD de San Dionisio*. Matagalpa: UNAN FAREM MATAGALPA.
- Carrillo, M. (2009). *Organigramas*. Santa Fe: El Cid Editor.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos (Quinta Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del exito en las organizaciones (segunda edición ed.)*. México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional.
- Daft, R. L. (2015). *teoria y diseño organizacional (11a.ed.)*. Managua: cengage learning.
- Echevarria Garcia, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Espinoza & Gallarzo, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organizacion De Empresas (Tercera edición ed.)*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- González Brume, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institucion universitaria Itsa(978-958-52221).
- Henry, M. (2007). *Mintzberg y la Direccion* . Ediciones Diaz de Santos .
- Hernandez Sampiere, R., Fernandez-Collado, C., & Bautista, L. (2006). *Metodología de Investigación*. México: MC Graw Hill.

- Hernandez Sampieri, R., Collado Fernandez, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Chile: Pearson Educación.
- Lopez Diaz, A. S. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Univercidad Rafael Landivar.
- Madrigal Sanchez; Villalobos Arias, P. (2013). *Insidencia en el diseño organizacional*. San jose: San jose Costa Rica.
- Maldodano, J. A. (2012). *Gestion de procesos*. Managua: B - EUMED.
- Martínez, A. (2020). *Definición de Población*. Ultima Edición .
- Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: academia.edu.
- Mintzberg, H. (2001). *DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES*. BUENOS AIRES · LIMA · RIO DE JANEIRO: LIBRERIA "EL ATENEO" EDITORIAL. Recuperado el 31 de Mayo de 2021, de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Moreno, L. P. (2012). *Libro de la entrevista de trabajo: Como superar las entrevistas y conseguir l trabajo que deseas* (5ta edición ed.). Madrid: Ediciones Díaz de santos.
- Munch, L. (2008). *Administración* . Mexico DF: PEARSON EDUCACION .
- Münch, L. (2010). *Administracion Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (PRIMERA EDICIÓN, 2010 ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ortíz Ocaña, A. (2009). *Diccionario de pedagogía, didáctica y metodología*. Colombia: Ediciones CEPEDID.
- Porta, J. P., & Merino, M. (2014). *Definición de Guia de Observacion* . Obtenido de <https://definicion.de/guia-de-investigacion/>
- Porter, L. (2006). *Administracion*. Managua: Pearson Educacion .
- Ramirez Zamora, S. (2018). *Diseño organizacional*. Tecamachalco: Tecamachalco Mexico.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson educacion. Obtenido de https://www.academia.edu/18881333/Administracion_10ed_Robbins_y_Coulter
- Sánchez, L. (5 de Abril de 2010). *Emprende pyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/reseña-historica-u-hoja-informativa.html>
- Sergio, D. C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Lima, Peru: EDITORIAL SAN MARCOS E I R LTDA.
- Siles Blanco, E. (2013). *propuesta de diseño organizacional*. Managua: Managua Nicaragua.

- Solís, L. D. (05 de Mayo de 2019). *investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Tomás Sábado , J. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y Análisis de datos para Enfermería*. España: Servei publicacions.
- Torrez C, A. (2010). *Metodología de la Investigación (Tercera Edición)*. Bogota: Pearson.Prentence Hall.
- Torrez, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración economica, humanidades y ciencias sociales* . Neucalpan : CIS.
- Yagual Rivera, F. A. (2013). *Diseño Organizacional*. La Libertad: La Libertad Ecuador.

VII ANEXOS

Anexo No 1. Operacionalización de la variable.

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a	
Generalidades de la empresa	Estructura organizacional	Organigrama		1. ¿Tienen definida su estructura organizacional?	Abierta	Entrevista	Gerente	
				1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores	
				1. ¿Está visible el organigrama?	Sí_ No_	Observación	Empresa	
	Filosofía organizacional	Misión		2. ¿Cuál es la misión de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente	
				2. ¿Conoce la misión de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores	
				2. ¿Está visible la misión de la empresa?	Sí_ No_	Observación	Empresa	
	Generalidades de la empresa	Filosofía organizacional	Visión		3. ¿Cuál es la visión de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
					3. ¿Conoce la visión de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores
				3. ¿Está visible la visión de la empresa?	Sí_ No_	Observación	Empresa	
Valores			4. ¿Cuáles son los valores de	Abierta	Entrevista	Gerente		

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a																
Generalidades de la empresa		Clasificación de la empresa		la empresa?																			
				4. ¿Conoce los valores de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores																
				4. ¿Están visibles los valores de la empresa?	Sí_ No_	Observación	Empresa																
			Objetivos	5. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente																
				5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores																
				Características de la PYME	6. ¿Cómo clasifica su empresa de acuerdo a la Ley 645?		Entrevista	Gerente															
		6. ¿Cómo clasifica la empresa de acuerdo a la Ley 645?			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Mic. E</th> <th>P. E.</th> <th>Med. E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No. Trab.</td> <td>01-05</td> <td>06-30</td> <td>31-100</td> </tr> <tr> <td>Activos Totales</td> <td>Hasta 200 millones</td> <td>Hasta 1.5 millones</td> <td>Hasta 6.0 millones</td> </tr> <tr> <td>Ventas Totales</td> <td>Hasta 1.0 millón</td> <td>Hasta 9.0 millones</td> <td>Hasta 40 millones</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Mic. E	P. E.	Med. E	No. Trab.	01-05	06-30	31-100	Activos Totales	Hasta 200 millones	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones	Ventas Totales	Hasta 1.0 millón	Hasta 9.0 millones	Hasta 40 millones	Encuesta	Colaboradores
					Variable	Mic. E	P. E.	Med. E															
		No. Trab.	01-05	06-30	31-100																		
		Activos Totales	Hasta 200 millones	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones																		
Ventas Totales	Hasta 1.0 millón	Hasta 9.0 millones	Hasta 40 millones																				
Procesos clave	Procesos identificados	7. ¿Cuáles son los procesos claves de	Abierta	Entrevista	Gerente																		

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a			
Generalidades de la empresa				su empresa?						
				7. ¿Identifica el proceso clave en su puesto?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores			
		Proceso Administrativo	Planeación			8. ¿Qué tipos de planes tiene la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente	
						8. ¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores	
			Organización				9. ¿Cómo tiene organizados los recursos humanos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
							9. ¿Cómo valora la organización de los recursos humanos?	a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Mala	Encuesta	Colaboradores
							10. ¿Cómo valora la asignación de los recursos materiales de la empresa?	a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Mala	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a																																			
				10. ¿Cómo asigna los recursos materiales de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente																																			
			Dirección	11. ¿Cómo es la relación jefe-subordinado?	Abierta	Entrevista	Gerente																																			
				11. ¿Cómo valora los elementos de la relación jefe-subordinado?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elementos</th> <th>E</th> <th>B</th> <th>MB</th> <th>B</th> <th>R</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Armonía de Obj</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>a</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma de decisión</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Elementos	E	B	MB	B	R	Armonía de Obj				a		Liderazgo						Motivación						Toma de decisión						Comunicación						
Elementos	E	B	MB	B	R																																					
Armonía de Obj				a																																						
Liderazgo																																										
Motivación																																										
Toma de decisión																																										
Comunicación																																										
			Control	12. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente																																			
				12. ¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?	__ Preliminar __ Concurrente __ Retroalimentación	Encuesta	Colaboradores																																			
		Análisis FODA	Factores internos	13. ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente																																			
Generalidades de		Análisis FODA	Factores externos	13. Clasifique los siguientes	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>fortaleza</th> <th>debilidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factores	fortaleza	debilidades	RRHH			Encuesta	Colaboradores																													
Factores	fortaleza	debilidades																																								
RRHH																																										

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a									
la empresa				factores como fortalezas o debilidades de la empresa:	<table border="1"> <tr> <td>R.mat.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>R.Tecngicos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>R. Financiero</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	R.mat.			R.Tecngicos			R. Financiero				
				R.mat.												
				R.Tecngicos												
R. Financiero																
Generalidades de la empresa				14. ¿Cuáles son las debilidades con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente									
				15. ¿Cuáles son las Amenazas con las que cuentan la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente									
				16. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?		Entrevista										
Diseño organizacional	Tipos de Diseño Organizacional	Enfoques	Enfoque clásico	14. Existen normas, reglas o políticas que regulen su desempeño? Están visibles las	Sí_ No_ Evidencia	Encuesta Observación	Colaboradores Empresa									

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Tipos de Diseño Organizacional	Enfoques		normas, reglas, políticas			
			Enfoque tecnológico	18. ¿Qué tipo de tecnologías aplicadas a la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				15. ¿Qué tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo?	_ Artesanal en producción _ Tecnificada en producción_ _ Aplicaciones móviles _ Aplicaciones computarizadas	Encuesta	Colaboradores
				¿Qué tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo?	_ Artesanal en producción _ Tecnificada en producción_ _ Aplicaciones móviles _ Aplicaciones computarizadas	Observación	La Empresa
			Enfoque ambiental	19. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo personal?	Abierta	Entrevista	Gerente
				16. ¿Ha recibido capacitaciones en el cargo que desempeña y para	__ Capacitación __ Desarrollo	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
				cargos futuros?			
Diseño Organizacional	Tipos de Diseño Organizacional	Enfoques	Reducción de tamaño	20. ¿Ha implementado alguna reestructuración organizativa en la empresa? ¿Por qué motivos?	Abierta	Entrevista	Gerente
				17. ¿Ha habido cambios en la estructura organizacional de la empresa?	__Incrementado __Reducción __Se ha mantenido	Encuesta	Colaboradores
	Parámetros de Diseño	Parámetro para diseño de posiciones individuales, puestos y cargos	Especialización de tareas	21. ¿Cómo están diseñadas las funciones de los cargos en cuanto a la especialización de tareas?	Abierta	Entrevista	Gerente
				18. ¿A cuántas tareas se dedica en el cargo que desempeña?	__Una __Más de una	Encuesta	Colaboradores
Diseño Organizacional			Vertical	22. ¿Cómo está estructurada la	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
	Parámetros de Diseño	Parámetro para diseño de posiciones individuales, puestos y cargos		jerarquía de la empresa en cuanto a delegación de autoridad y responsabilidad?			
			19. ¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores	
			Horizontal	23. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?	Abierta	Entrevista	Gerente
				20. ¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores
			Formalización	24. ¿A través de qué se han formalizado las funciones	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
				y procedimientos en los cargos de la estructura ?			
				21. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?	__ De forma verbal __ De forma escrita	Encuesta	Colaboradores
				Evidencia de Formalización	Sí_ No_	Observación	Empresa
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño	Parámetro para diseño de posiciones individuales, puestos y cargos	Capacitación y adoctrinamiento	25. ¿Cómo se hace la capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas con los colaboradores?	Abierta	Entrevista	Gerente
				22. ¿En qué programa de aprendizaje ha participado?	__ Inducción __ Entrenamiento __ Capacitación	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a																												
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño			24. ¿Cómo se ejercen los siguientes elementos en la estructura organizacional?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elementos</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>P</th> <th>E. V</th> <th>E. H</th> <th>Participativ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autoridad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Control</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Elementos	C	D	P	E. V	E. H	Participativ	Autoridad							Control							Toma de decisiones							Encuesta	Colaboradores
			Elementos	C	D	P	E. V	E. H	Participativ																										
			Autoridad																																
		Control																																	
Toma de decisiones																																			
	28. ¿Cómo se adapta la estructura a los cambios o necesidades del mercado?	Abierta	Entrevista	Gerente																															
Orgánico	25. ¿Cuáles de las siguientes características tiene la estructura de la empresa para adaptar su estructura a las nuevas necesidades o demandas del mercado?	__ No estandarización __ Empleados capacitados __ Le confieren poder __ Múltiples actividades __ Cambios rápidos	Encuesta	Colaboradores																															
	Tipos de organigramas	Por su Forma	29. ¿Cómo está diseñada la estructura orgánica	Abierta	Entrevista	Gerente																													

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
				de la empresa?			
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño			26. ¿Conoce el manual de organización o de funciones de la empresa? __ Si __ No		Encuesta	Colaboradores
		Herramientas organizacionales		30. ¿Cómo tiene documentadas la estructura y funciones de los cargos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Manual de organización	27. ¿Conoce el manual de procedimiento para el desempeño de las funciones de su cargo? Sí_ No_		Encuesta	Colaboradores
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño	Herramientas organizacionales		27. Evidencia de Manuales de Organización Sí_ No_		Guía de observación	Empresa

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
			Manual de procedimientos	31. ¿Cómo tiene documentados los procesos que se realizan en los diferentes cargos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				28. ¿Conoce el manual de procedimientos para el desempeño de las funciones en su cargo?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores
				28. Evidencia de Manuales de Procedimientos	Sí_ No_	Observación	Empresa

Anexo No 2.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM MATAGALPA

ENCUESTA A COLABORADORES

Somos estudiantes de la carrera de administración de empresas de V año de la modalidad matutina. Estamos realizando una entrevista con el propósito de recopilar información sobre “El Diseño Organizacional en las pequeñas, medianas Empresas (PYME) del Departamento de Matagalpa, periodo 2021”.

Agradeciéndole su valiosa colaboración

Diseño Organizacional:

1. ¿conoce el organigrama de la empresa?

Si
 No

2. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si
 No

3. ¿Conoce la visión de la empresa?

Si
 No

4. ¿Conoce los valores de la empresa?

Si
 No

5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Sí

No

6. ¿Cómo se clasifica la empresa de acuerdo a la ley 645?

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 200 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas Totales Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

7. ¿Identifica los procesos clave en su puesto?

Sí

No cuales son

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

Sí

No

9. ¿Cómo valora la organización de los recursos humanos?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

10. ¿Cómo valora la asignación de los recursos materiales de la empresa?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

11. ¿Cómo valora los elementos relación jefe-Subordinado?

Elementos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Armonía de objetivos					
Liderazgo					
Motivación					
T/D					
Comunicación					

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

- Preliminar
- Concurrente
- Retroalimentación

13. ¿Clasifique los siguientes factores como Fortaleza o Debilidad de la empresa?

Factores	Fortalezas	Debilidades
RRHH		
Recursos Materiales		
Recursos Tecnológicos		

14. ¿Existen normas, reglamentos o políticas que regulen su desempeño?

- SI
- NO

15. ¿Qué tipo de tecnologías aplican en el desempeño de su cargo?

- artesanal en producción
- tecnificada en producción
- aplicaciones móviles
- aplicaciones computarizadas

16. ¿ha recibido capacitaciones en el cargo que desempeña y para cargos futuros?

- SI

NO

17. ¿Ha habido cambio en la estructura organizacional de la empresa?

- Incremento
- Reducción
- se ha mantenido

18. ¿A cuántas tareas se dedica en el cargo que desempeña?

- Una
- Más de una

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

- Si
- No

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

- Si
- No

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

- De forma Verbal
- De forma Escrita

22. ¿En qué programa de aprendizaje ha participado?

- Inducción
- Entrenamiento
- Capacitación

23. ¿Cómo se encuentra departamentalizada la empresa?

- Por producto
- Geográfica
- Por Cliente
- Por Proceso
- Matricial

Elementos	Centralizada	Descentralizada	Participativo	Estructura vertical	Estructura Horizontal	Participativo
Autoridad Control T/D						

24. ¿Cómo se ejercen los siguientes elementos en la estructura organizacional?

25. ¿Cuáles de las siguientes características tiene la empresa para adaptar su estructura a las nuevas necesidades o demandas del mercado?

- No Estandarización
- Empleados Capacitados
- Le Confieren Poder
- Múltiples Actividades
- Cambios Rápidos

26. ¿Conocer el manual de organización o de funciones de la empresa?

- Si
- No

27. ¿Conoce el manual de procedimientos para el desempeño de las funciones de su cargo?

- Si
- No

Anexo No. 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM MATAGALPA**

ENTREVISTA AL GERENTE

Somos estudiantes de la carrera de administración de empresas de V año de la modalidad matutina. Estamos realizando una entrevista con el propósito de recopilar información sobre “El Diseño Organizacional En las Pequeñas, Medianas Empresas (PYME) Del Departamento De Matagalpa, periodo 2021”

Agradeciendo su valiosa colaboración.

Diseño Organizacional:

1. ¿Tiene definida su estructura organizacional?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?
3. ¿Cuál es la visión de la empresa?
4. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

5. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

6. ¿Cómo clasifica su empresa de acuerdo a la 645?

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

7. ¿Cuáles son los procesos claves de su empresa?

8. ¿Qué tipos de planes tiene la empresa?

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

10. ¿Cómo asigna los recursos materiales de la empresa?

11. ¿Cómo es la relación Jefe-Subordinado?

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

13. ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa?

14. ¿Cuáles son las debilidades con las que cuenta la empresa?

15. ¿Cuáles son las amenazas con las que cuenta la empresa?

16. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?

17. ¿Cómo logra que sus colaboradores sean eficientes en sus cargos?

18. ¿Qué tipo de tecnología es aplicada a la empresa?

19. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo personal?

20. ¿Ha implementado alguna reestructuración organizativa en la empresa? ¿por qué motivos?
21. ¿Cómo están diseñados las funciones de los cargos en cuanto a la especialización de tareas?
22. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a delegación de autoridad y responsabilidad?
23. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
24. ¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
25. ¿Cómo se hace la capacitación, adoctrinamiento y estandarizados de destrezas con los colaboradores?
26. ¿Cómo se deriva la división de trabajo y la homogenización de las actividades en la estructura organizativa?
27. ¿Cómo ejerce la autoridad, el control y la toma de decisiones en la empresa?
28. ¿Cómo adapta la estructura a los cambios o necesidades del mercado?

29. ¿cómo está diseñada la estructura orgánica de la empresa?

30. ¿cómo está documentada la estructura y funciones de los cargos de la empresa?

31. ¿cómo tiene documentado los procesos que se realizan en los diferentes cargos de la empresa?



Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA

Fecha: 7 septiembre del año 2021

Nombre de la empresa: Selección nicaragüense

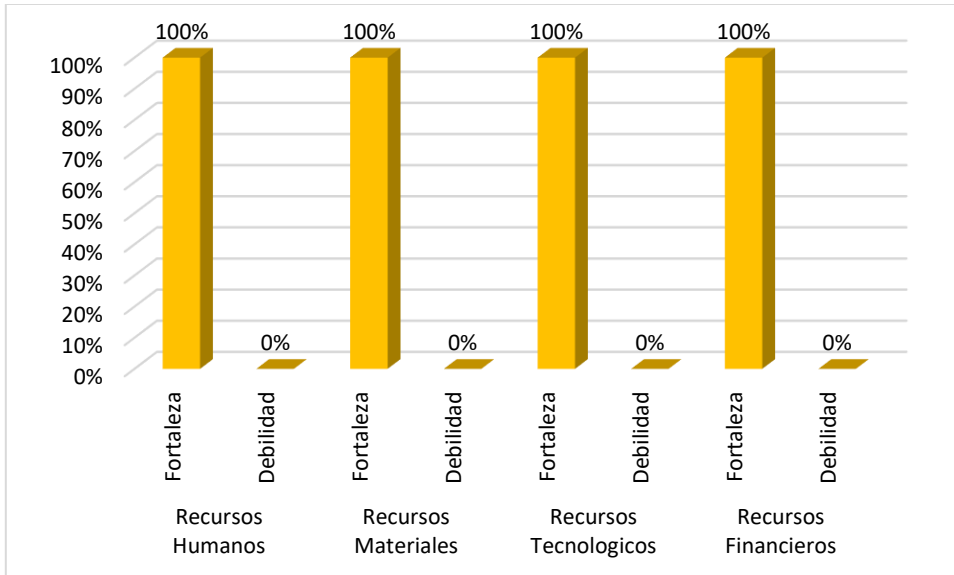
Nombre del observador (es): Bitzell Betsy Centeno Dormus, Pedro Emmanuel Peña Picado.

Objetivo: Observar algunos elementos de Diseño Organizacional en la empresa X para verificar la información de Investigación.

No	Descripción del elemento a observar	Si	No	Observaciones
1	¿Esta visible el organigrama?		✓	
2	¿Esta visible la misión de la empresa?		✓	
3	¿Esta visible la visión de la empresa?		✓	
4	¿Están visibles los valores de la empresa?		✓	
5	¿Están visibles las normas, reglas, políticas?	✓		Están las normativas, reglas generales de atención al cliente, las políticas no están visibles.
6	Tecnologías aplicadas en el cargo:			
7	Artesanal en producción	✓		
8	Tecnificada en producción	✓		
9	Aplicaciones móviles		✓	
10	Aplicaciones computarizadas	✓		
11	Formalización			
12	Evidencia de formalización	✓		
13	Capacitación			
14	Evidencias de capacitación	✓		En la guía de observación se puedo apreciar que el los colaboradores de la empresa están bien capacitados tienen aptitudes profesionales, se desempeñan bien en sus

				cargos ya que trabajan bajo leyes y normas que regulan su desempeño.
15	¿Esta visible la estructura orgánica de la empresa y como está diseñada?		✓	
16	Vertical			
17	Horizontal			
18	Herramientas organizacionales			
19	Mixto			
20	Manuales de organización		✓	
21	Manuales de procedimientos		✓	No existe manual de procedimiento.

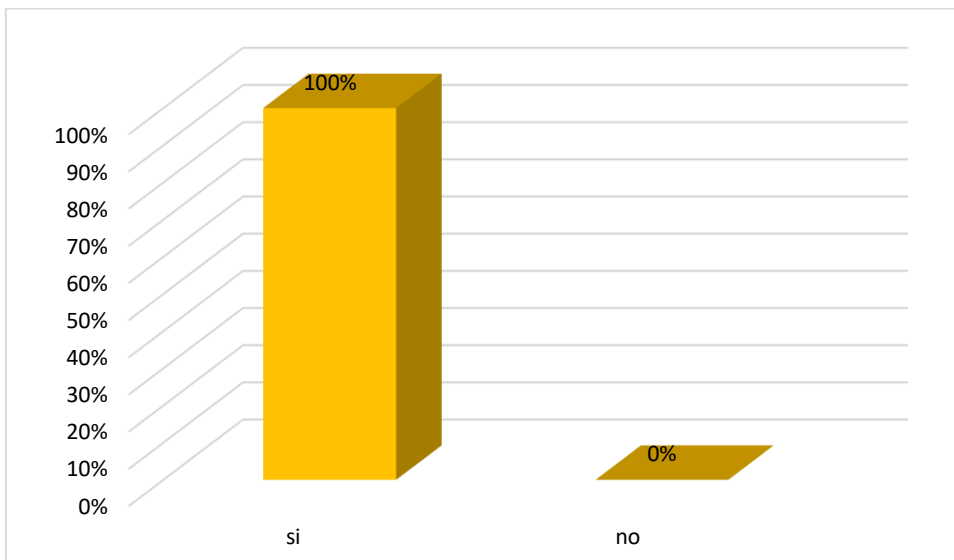
Anexo No. 5



Fortalezas y Debilidades

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

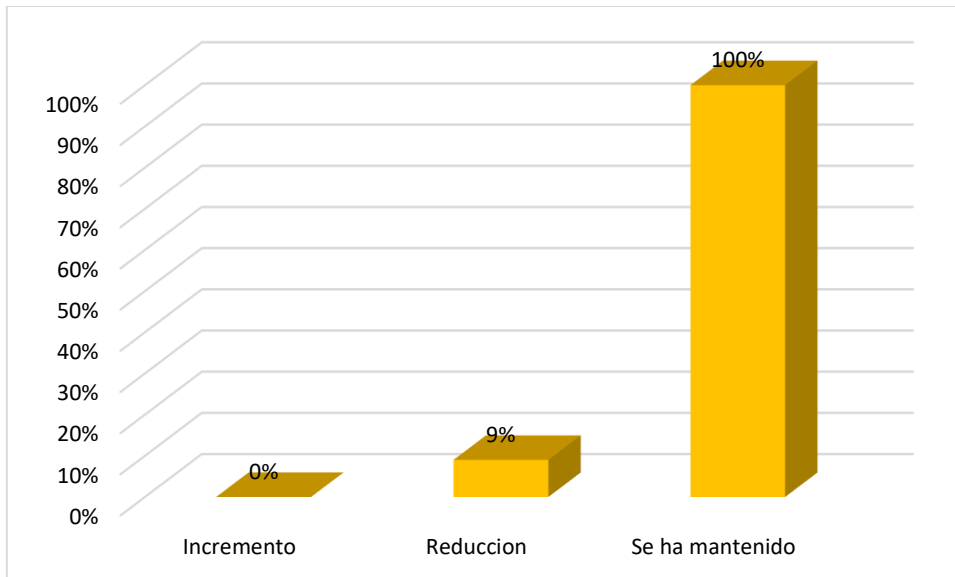
Anexo No 6



Existen Normas, Reglas, Reglamentos

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

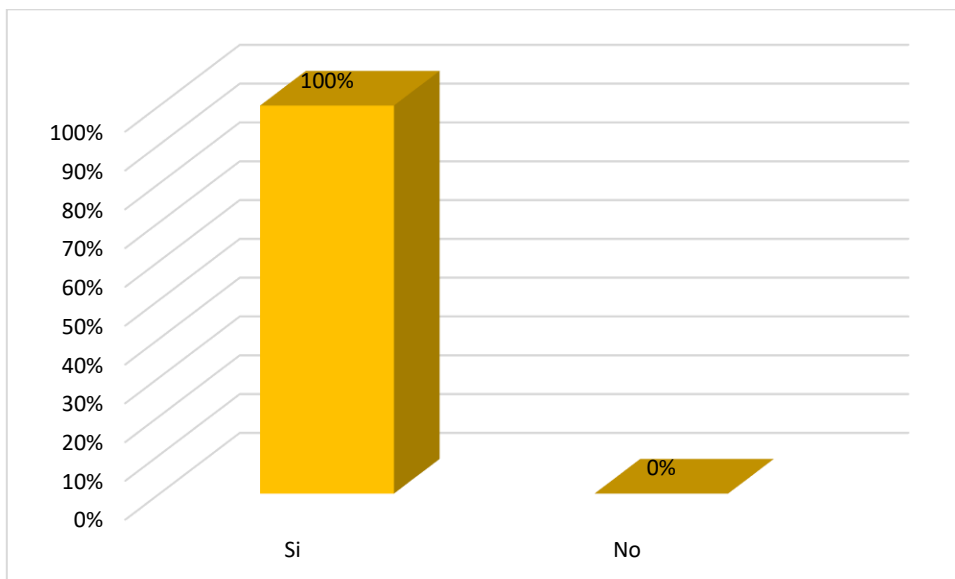
Anexo No. 7



Estructura Organizativa

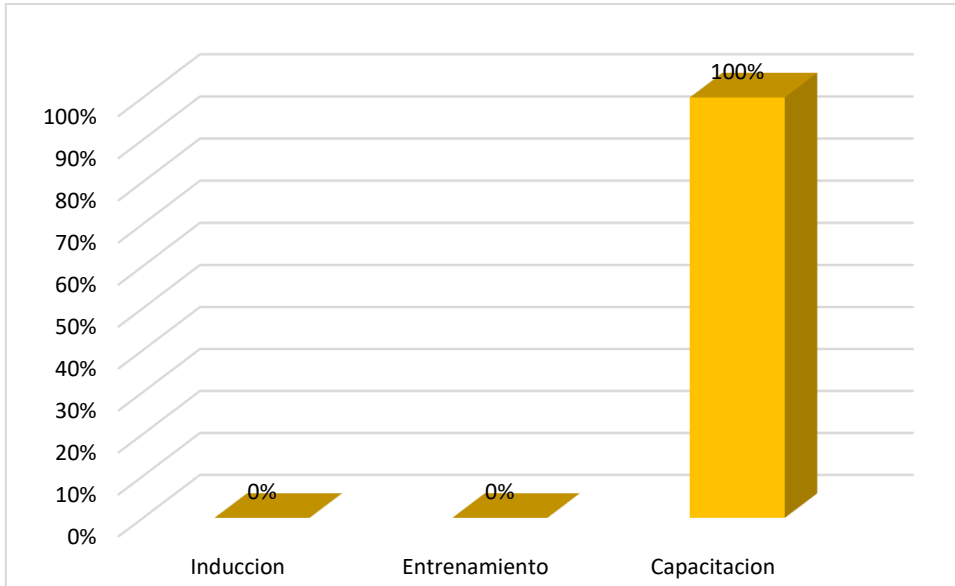
Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Anexo No 8.



Parámetro Horizontal

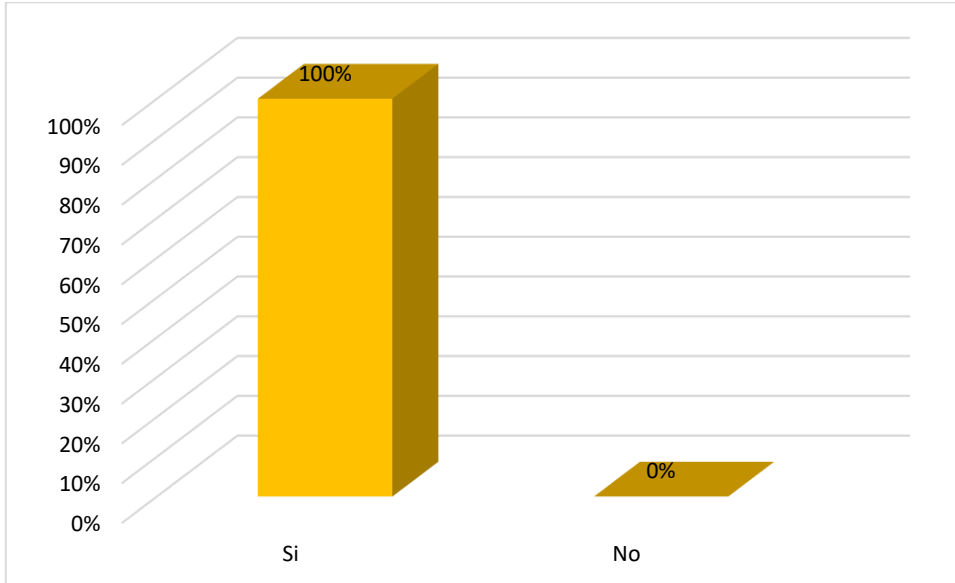
Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores



Capacitación

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

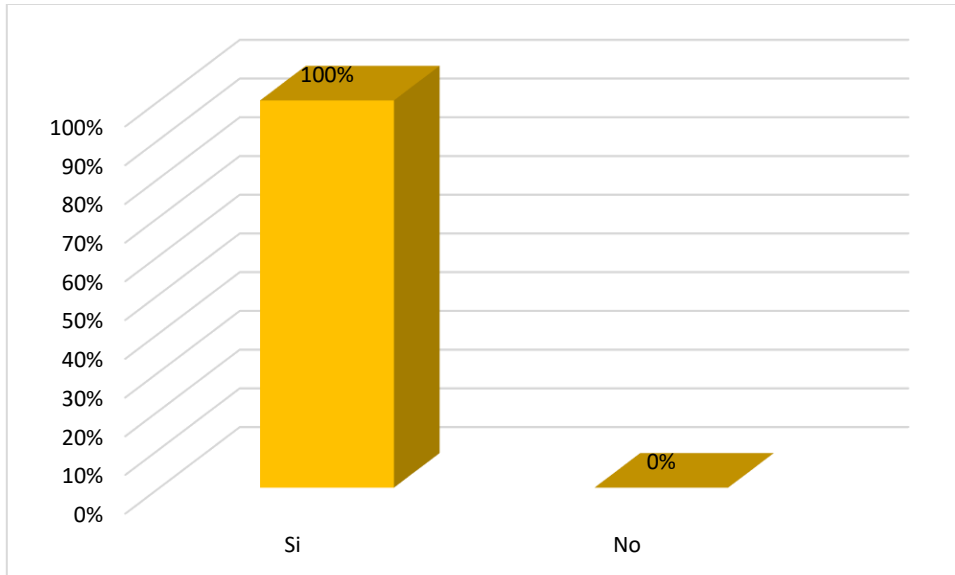
Anexo No 10



Manual de Organización

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Anexo No. 11



Manual de Procedimientos

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de encuesta a colaboradores

Anexo 12.



Manuales instructivos Normativas para el área de atención al cliente

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de guía de observación

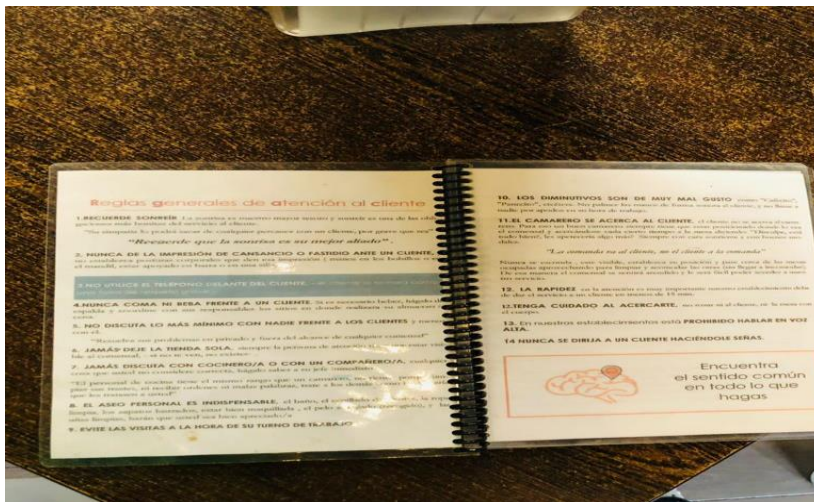
Anexo No 13



Organigrama

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) Elaboración propia

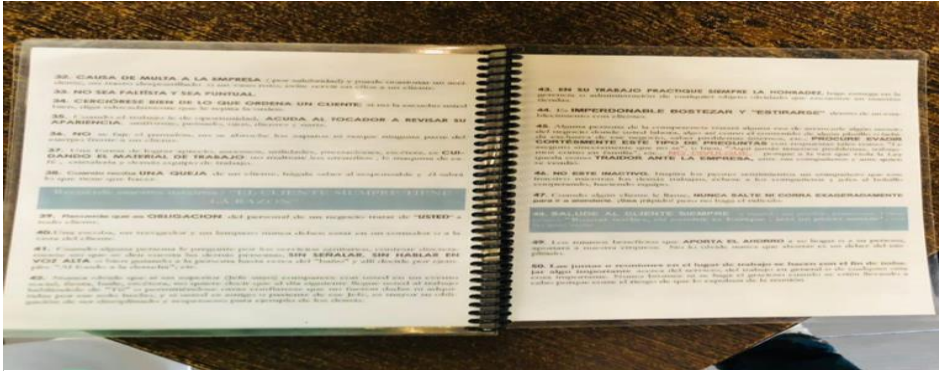
Anexo 14



Reglas generales de atención al cliente

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de guía de observación

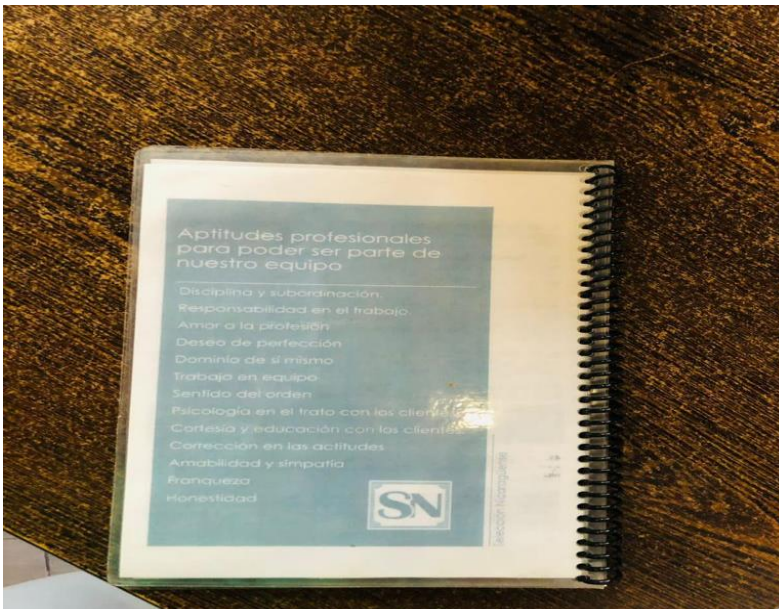
Anexo No 15



Reglas generales de atención al cliente

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de guía de observación

Anexo No 16



Aptitudes profesionales en el área de atención al cliente

Fuente Autoría propia (Centeno & Picado, 2021) A partir de guía de observación