



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema general:

“Diseño Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas
(PYME) del departamento de Matagalpa, periodo 2021”

Subtema:

“Diseño Organizacional en la empresa Importaciones Yelba, del
departamento de Matagalpa, durante el período 2021”

Autoras:

Br. Carmen Andrea Orozco Chavarría

Br. Valeria del Rosario Castillo Lazo

Tutora:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 15 de Diciembre 2021



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema general:

“Diseño Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas
(PYME) del departamento de Matagalpa, periodo 2021”

Subtema:

“Diseño Organizacional en la empresa Importaciones Yelba, del
departamento de Matagalpa, durante el período 2021”

Autoras:

Br. Carmen Andrea Orozco Chavarría

Br. Valeria del Rosario Castillo Lazo

Tutora:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 15 de Diciembre 2021

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
CARTA AVAL.....	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	20
III. OBJETIVOS	21
IV. DESARROLLO.....	22
4.1. Generalidades de la empresa	23
4.1.1. Reseña Histórica.....	23
4.1.2. Estructura Organizacional	23
4.1.3. Filosofía organizacional	25
4.1.3.1. Misión.....	25
4.1.3.2. Visión	26
4.1.3.3. Valores.....	27
4.1.3.4. Objetivos	28
4.1.4. Clasificación de la empresa	30
4.1.5. Descripción de procesos clave.....	32
4.1.6. Proceso Administrativo	33
4.1.7. Análisis FODA.....	40
4.2. Diseño organizacional.....	42
4.2.1. Tipos de Diseño Organizacional	43
4.2.1.1. Enfoque clásico.....	43
4.2.1.2. Enfoque tecnológico.....	45
4.2.1.3. Enfoque ambiental	46
4.2.1.4. Reducción de tamaño	47
4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad.....	49
4.2.2.1. Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.....	49
4.2.2.1.1. Especialización de tareas.....	49
4.2.2.1.2. Vertical	51
4.2.2.1.3. Horizontal	52

4.2.2.1.4. Formalización.....	53
4.2.2.1.5. Capacitación y adoctrinamiento, estandarización de destrezas...	54
4.2.2.1.6. Departamentalización	56
4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización	60
4.2.2.2.1. Mecanicista	60
4.2.2.2.2. Orgánico.....	62
4.2.3. Tipos de Organigramas.....	64
4.2.3.1. Por su forma.....	64
4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical	65
4.2.3.1.2. Organigrama horizontal.....	65
4.2.3.1.3. Organigrama mixto.....	66
4.2.4. Herramientas organizacionales.....	67
4.2.4.1. Manual de organización	67
4.2.4.2. Manual de procesos	69
V. CONCLUSIONES.....	71
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	72
VII. ANEXOS	75

DEDICATORIA

A Dios padre por regalarme el milagro de la vida, por concederme paciencia, sabiduría, salud y fortaleza durante este largo camino, por ser la guía que necesité siempre en mi vida, por su amor incomparable, por todas las bendiciones en mi vida y el haberme permitido alcanzar este tan preciado sueño.

A mis padres, quiénes son el pilar fundamental en mi vida, por confiar en mí, por su amor, por sus consejos, por apoyarme siempre en cada una de mis decisiones y sueños, por sus sacrificios y enseñarme el valor de la vida, porque son mi mayor inspiración y fuente de orgullo para poder salir adelante.

A mi hermano porque a pesar de nuestras diferencias siempre estamos el uno para el otro cuando más lo necesitamos, a él por ser ejemplo para mí, por apoyarme, por aconsejarme y mostrarme la realidad de la vida, y sobre todo por ser una de las personas más importantes.

A mi tutora MSc. Lily del Carmen Soza por transmitirme los conocimientos necesarios para culminar con este trabajo investigativo, por la paciencia y motivación durante todo este proceso y por ser ejemplo para el futuro.

A mis familiares y amigos por apoyarme y confiar en mí, a quienes estuvieron en uno u otro momento durante este largo proceso motivándome a ser mejor y poder alcanzar mis metas.

Br. Carmen Andrea Orozco Chavarría

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios por permitirme tener vida, salud y darme la sabiduría de seguir adelante.

A mi hermano mayor y abuelita por su apoyo, consejos, amor y ayuda en momentos difíciles, para formarme como una persona de valores, principios, empeño y carácter para alcanzar mis objetivos y metas durante esta hermosa carrera, Administración de Empresa.

Br. Valeria del Rosario Castillo Lazo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por haber culminado esta etapa de nuestras vidas, por la sabiduría, la fortaleza, la perseverancia y la paciencia que nos brindó durante cada proceso a lo largo de estos 5 años.

A nuestros padres y hermanos por su cariño incondicional, por sus palabras de aliento y apoyo e impulsarnos día con día a ser mejores personas y motivarnos a alcanzar nuestras metas a pesar de las dificultades que enfrentamos en este tiempo.

A nuestra tutora MSc. Lily del Carmen Soza López por su comprensión, paciencia y dedicación durante nuestra formación en clases, por compartir sus conocimientos, sus valiosas enseñanzas, consejos y ser nuestro ejemplo a seguir y una guía motivadora en este proceso investigativo.

Al personal administrativo y operativo de la UNAN FAREM Matagalpa por su amabilidad cuando requerimos de su ayuda, por apoyarnos de manera indirecta en algún momento que necesitamos de su servicio.

A la empresa Importaciones Yelba, por la disponibilidad en brindar la información que requerimos para este trabajo investigativo. En especial a la gerente propietaria Lic. Yelba Chavarría Gutiérrez por la confianza depositada en el grupo y por último a los colaboradores por su disposición.

Br. Carmen Andrea Orozco Chavarría

Br. Valeria del Rosario Castillo Lazo



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 las Bachilleres: Br. Carmen Andrea Orozco Chavarría (Carnet No. 17603141), Br. Valeria del Rosario Castillo Lazo (Carnet No. 17601909), 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 Importaciones Yelba 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 PYMES, específicamente en la empresa Importaciones Yelba 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 Licenciadas 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

La presente investigación trata acerca del diseño organizacional en la empresa Importaciones Yelba, donde se profundiza cada uno de los elementos del diseño organizacional que presenta la empresa. El propósito de esta investigación es analizar el diseño organizacional de la empresa Importaciones Yelba y cómo llevan a cabo los procesos necesarios de acuerdo al diseño que posee para que esta funcione correctamente y por ende logre alcanzar las metas y objetivos propuestos. Este trabajo resulta ser de mucha importancia debido a que al conocer la situación de la organización se pudieron identificar las actividades que son realizadas de manera correcta, así como los efectos negativos que puedan presentarse debido a un mal funcionamiento para valorar cuáles son las debilidades que presenta y brindar posibles alternativas de mejora para lograr los objetivos, ser productivos y crecer como empresa. De este modo se puede decir que la empresa Importaciones Yelba cuenta con una filosofía organizacional adecuada que transmite a sus colaboradores, gestionada de manera eficiente, con capacidades internas que le ha permitido mantenerse en el mercado y hacerle frente a los cambios del entorno con un diseño organizacional apropiado caracterizado por enfoque clásico y de reducción de tamaño, posee una estructura vertical y mecanicista. Cabe mencionar que la empresa Importaciones Yelba posee un diseño organizacional adecuado pero con ciertas deficiencias sujetas a constante mejora.

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

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda el tema de estudio “Diseño Organizacional en Importaciones Yelba del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021”.

La presente investigación busca conocer las deficiencias que presenta Importaciones Yelba a nivel interno en su estructura, ya que, debido a la ineficiencia de sus procesos y la inadecuada utilización de los recursos humanos y financieros, puede conllevar a la empresa a un estancamiento que no le permita aprovechar de forma óptima los recursos para alcanzar la eficiencia.

Por lo tanto, se investigó sobre el diseño organizacional que posee Importaciones Yelba en el departamento de Matagalpa, basado en ciertos aspectos que resultan ser imprescindibles para el funcionamiento eficiente y eficaz de cualquier empresa, tales como la filosofía organizacional que se define, la estructura que posee, la clasificación de la misma, de igual forma los procesos administrativos que utiliza en la práctica, por otro lado, el tipo de diseño que adopta acorde a las necesidades de la empresa, además, los diferentes factores que sirven para organizar su equipo de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.

La investigación tiene como propósito dar aportes de mejora al diseño organizacional de la empresa Importaciones Yelba de manera que permita poseer una estructura apropiada de acuerdo con sus necesidades y para el alcance de una mayor productividad y competitividad en el mercado.

Como parte del proceso de esta investigación, fue necesario conocer algunos antecedentes de investigación relacionados con la temática, entre los cuales se consultaron los siguientes:

En Colombia, en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) Facultad Seccional Sogamoso se realizó una monografía para optar al

título de Administrador de Empresas referente a una propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva – EMCUITIVA S.A ESP que tendría como objetivo proponer un diseño organizacional, aplicado en las áreas administrativas y comercial de la empresa de servicios públicos EMCUITIVA S.A ESP, llegando a la conclusión que los servicios públicos domiciliarios deben evolucionar tanto en su prestación, como en la forma de administración y las relaciones que las empresas prestadoras tienen con sus suscriptores y usuarios. La elaboración de los manuales de funciones permite a la empresa tener una herramienta que permita identificar las labores de cada uno de sus colaboradores, en pro de sus objetivos misionales, cabe mencionar que el diseño organizacional permite realizar una formalización en los cargos, de tal manera que cada uno conozca sus funciones, nivel jerárquico e interacción dentro de la organización (Toca Suárez, 2017).

En Ecuador, en Universidad estatal Península de Santa Elena (UPSE) elaboraron una tesis acerca de diseño organizacional para la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A del Cantón de Salinas de la Provincia de Santa Elena, año 2013. Su objetivo principal era 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, en el cual se pudo concluir 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 propuesta para la empresa contribuirá con el fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en una estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador (Yagual Rivera, 2013).

En Guatemala en Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas se elaboró una tesis con el tema Reestructura organizacional de una empresa familiar comercializadora de vidrios y materiales

de aluminio. El estudio determinó que respecto a la hipótesis planteada en el plan de investigación se comprobó que “El no contar con una estructura organizacional adecuada, origina problemas al no tener bien definidos los niveles jerárquicos, las funciones básicas y otros aspectos organizacionales” (Díaz Roblero, 2007).

En Costa Rica en Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) realizaron una investigación para optar al título de Magíster Scientiae en Gestión Pública sobre la Incidencia del diseño organizacional en el proceso de planificación estratégica para la mejora del desempeño institucional en el CONARE que tiene por objetivo analizar la incidencia del diseño organizacional del CONARE en el proceso de planificación estratégica para la mejora del desempeño institucional. Se pudo concluir que la conformación de la institución y la ausencia de líneas jerárquicas claras son factores del diseño organizativo que inciden en los procesos de planificación estratégica del CONARE. Existen incidencias de importancia de la estructura de organización actual como la misión, que no está actualizada, la visión, que no es compartida, y los objetivos de procesos, que deben aclararse (Sánchez Madrigal & Villalobos Arias, 2013).

En Managua, Nicaragua en UNAN Managua se elaboró un seminario de graduación para optar al título de Ingeniero Industrial y de Sistemas sobre una propuesta de Diseño Organizacional para la Mediana empresa “Pulpería Chacón” ubicada en la comarca Los Vanegas, Nindirí. Su objetivo era realizar una estructura organizacional que mejore el fortalecimiento de la Mediana empresa “Pulpería Chacón” así como la calidad del servicio que brindan los empleados para tener mayor oportunidad de crecimiento. Se concluyó que gran parte de los problemas provocados por la ausencia de un análisis situacional para la organización han sido una carga muy pesada para el crecimiento de este negocio, sin embargo, es una empresa económicamente estable con gran presencia en el sector donde se ubica (geográficamente). Además, este negocio presenta deficiencias organizativas por no contar un modelo organizacional que establezca y aclare los niveles jerárquicos, objetivos y metas de la misma por tanto los esfuerzos del recurso humano no están siendo bien orientados, esto

implica que la idea de mejorar calidad de servicio se haga un poco más difícil de lograr. El diseño organizacional que se propone se ajusta a las características y necesidades del negocio, es decir que se logra orientar tanto al empleador como al empleado en una sola dirección. Esto permitirá estrechar el vínculo de armonía que debe existir para lograr que los recursos disponibles se usen de la manera más eficiente además de mejorar las condiciones de los trabajadores y de la misma empresa. El modelo pretende disminuir las deficiencias encontradas y establecer condiciones que contribuyan al crecimiento de dicha empresa (Pérez Aburto, 2013).

En Managua, Nicaragua en UNAN Managua se realizó un seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas acerca de procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones con el objetivo de analizar los diferentes procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones. El estudio concluyó que 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 Narváez & Navarro Calero, 2018).

En Matagalpa, Nicaragua en la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa, 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", que tiene por objetivo 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 a todos los procesos y por ende la comunicación (Calderón, Rocha, & Urbina, 2018).

Estos antecedentes fueron de vital importancia para la investigación, ya que, sirvieron de referencia para profundizar en el tema de investigación y definir indicadores para medir las variables de investigación.

Para el desarrollo del proceso de la investigación, fue necesario definir un diseño metodológico en base a los objetivos de investigación:

➤ El paradigma

El paradigma positivista es conocido también como cuantitativo o empírico-analítico y en el desarrollo de la ciencia ha demostrado su efectividad en la actividad científica. Entre las características de este paradigma, desde el punto de vista metodológico se destacan, significativamente, la utilización de métodos y técnicas válidas y confiables, el procesamiento estadístico para un análisis objetivo y riguroso de los datos, la posibilidad de generalizar los resultados y el distanciamiento del investigador en la relación sujeto-objeto (Hernández Escobar, y otros, 2018).

En relación con lo expresado por el autor en el paradigma positivista se ha constituido como uno de los más efectivos en el campo científico, los datos son obtenidos mediante técnicas de investigación que son debidamente cuantificados mediante un proceso estadístico para un análisis riguroso, que brinde mayor confiabilidad y credibilidad en el resultado de la investigación, y para la comprobación de la hipótesis o preguntas directrices preestablecidas de investigación.

La investigación está basada en el paradigma positivista debido a que se recolectaron y procesaron datos cuantitativos que ayudaron a medir indicadores,

a través de la encuesta que se realizó a los colaboradores para una mejor comprensión del comportamiento del fenómeno en investigación.

➤ Por su enfoque, es cuantitativa con elementos cualitativos y un paradigma positivista.

Enfoque Cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

De acuerdo con el autor el enfoque cuantitativo es aquel en el que se recogen y analizan datos a través de un proceso sistematizado, haciendo uso de datos numéricos y estadísticos y de esta forma, concluir el estudio.

En el estudio aplica este enfoque, ya que, se aplicaron encuestas que fueron tabuladas y procesadas a través de programas estadísticos, lo que permitió la medición de las variables de investigación Generalidades de la empresa y Diseño Organizacional.

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

El enfoque cualitativo se basa en temas significativos de estudio, es el uso de los datos o información obtenida para un análisis profundo de las variables de investigación para poder perfeccionar las preguntas de investigación a través de palabras claves.

También aplica este enfoque, ya que, la aplicación de la entrevista y guía de observación, fueron de mucha utilidad, para verificar la información proporcionada por los actores de la investigación, en cuanto al comportamiento de los indicadores de la variable en estudio.

- Según su nivel de profundidad, es descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Por consiguiente, un estudio descriptivo especifica un panorama necesario para la información que se necesita de manera clara, se encarga de puntualizar las características de la población, situación o fenómeno que se está estudiando, esta metodología se centra más en el qué de la investigación, sin darle prioridad a responder el por qué ocurre dicho problema, es decir se limita a describir el tema de investigación, más, no lo explica.

Esta investigación tendrá un nivel de profundidad descriptivo, ya que, solo se limitó a describir cómo se comportan las variables de investigación y lograr darles cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación.

- Según su diseño, es de carácter no experimental.

Según su diseño es de carácter no experimental. Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

El diseño de carácter no experimental es una serie de procesos de investigación sin manipular variables, la información 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 tiene un carácter no experimental, ya que, solamente se conoció el comportamiento de las variables que se investigaron, hasta lograr describir cómo se lleva a cabo en la práctica toda la parte teórica, esto, sin manipular las variables.

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

Recordemos que estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único. Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Según lo planteado por los autores, los estudios de corte transversal intentan investigar las variables en una población en un momento dado, intenta definir la posible relación existente entre un conjunto de variables en un tiempo determinado, a través de la aplicación de instrumentos a una muestra definida.

Esta investigación es de corte transversal, ya que, esta investigación se desarrolló en un tiempo específico a una misma muestra para llevarse a cabo todo el proceso investigativo, se aplicaron 3 instrumentos, todos se aplicaron a una misma muestra y en un solo momento, para conocer el comportamiento del fenómeno en investigación en un momento dado, es decir, en el segundo semestre del año 2021.

➤ Universo, Población y Muestra

➤ Universo

Es el conjunto de elementos a los cuales se desea extrapolar los resultados de la muestra. Todos los elementos del universo son homogéneos en cuanto a su definición (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Según el autor el universo es el conjunto de personas, elementos, empresas que se someten a sujeto de investigación, esto de acuerdo a sus características o hallazgos relevantes.

El universo sujeto de estudio fueron las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

➤ Población

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).

De acuerdo con lo expresado por el autor, la población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de esta y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, la población es parte del universo que es expuesto a investigación.

Para esta investigación, la población que se sometió al estudio en vista de la variable de investigación y sus objetivos definidos, fueron los colaboradores de la PYME Importaciones Yelba que sumaron un total de 24 trabajadores y 1 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).

Para el autor la muestra es una parte de la población, o sea, un número u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo, es una forma sencilla para poder acceder y obtener la información necesaria para la investigación de estudio.

Dicha muestra fue extraída de la población que estuvo siendo objeto de investigación, de forma que se adquirió la información necesaria para medir las variables de investigación.

➤ Métodos 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 (Anónimo, 2011).

Según el autor, el método de muestreo es el tipo de caso que se escoge para estudiar y obtener una muestra de la población en estudio. Éste se divide en dos tipos: Muestreo probabilístico y no probabilístico.

Para la realización de dicha investigación se utilizó el muestreo probabilístico, en el cual se hizo uso de una fórmula estadística, que arrojó la cantidad específica del grupo sujeto a las técnicas y herramientas de recopilación de información, para el cumplimiento de los objetivos de estudio de la investigación.

➤ Muestreo Probabilístico

Probabilístico son todas las unidades casos o elementos de la población, tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Según los autores, las muestras probabilísticas son todos los elementos a estudiar los cuales tienen la misma posibilidad de formar parte de la muestra, estando todos al alcance y siendo seleccionados de manera que cualquier muestra sea posible, en este método se selecciona al azar una muestra pequeña a través de una fórmula estadística, entonces, luego predecir que todas las respuestas juntas coincidirán con la población en general.

En esta investigación 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.

➤ Determinación del tamaño de la muestra

“Para seleccionar el tamaño de la muestra se utilizan varios procedimientos: curvas, fórmulas y tablas. De ordinario, su estimación requiere que se definan previamente el nivel de confianza y el error de estimación” (Behar Rivero, 2008).

La fórmula que se utilizó para obtener el tamaño de la muestra fue la siguiente (muestra finita):

$$n = \frac{Z\alpha^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z\alpha^2 p \cdot q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

Z α^2 = nivel de confiabilidad (1.96)

P= probabilidad de que el evento ocurra (0.50).

Q= probabilidad de que el evento no ocurra (0.50).

E= margen de error permitido (0.10).

N= tamaño de la población (25).

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (24)}{(0.10)^2 (24 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = \frac{23.05}{1.1904} = 19.36$$

n = 19

Para la elaboración de esta investigación, fue necesario el uso de esta fórmula para determinar el número de la muestra a la que se aplicaron las herramientas investigativas.

Como se puede observar se obtuvo como resultado una muestra de 19 colaboradores a encuestar, previniendo que alguno fuese a faltar el día que se aplicará este método investigativo, además se le hará 1 entrevista a la gerente propietaria.

➤ Métodos de investigación

Los métodos de investigación 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).

Según lo expresado por el autor los métodos de investigación son una herramienta que sirve para la obtención de información y proporción de datos necesarios para el estudio, misma que permite aplicar conocimientos que proporcionen llegar a las síntesis y respectivas conclusiones, para dar respuesta a los objetivos establecidos previamente en la investigación.

Estos métodos son de mucho aporte para la investigación, ya que, permitieron elegir la metodología más adecuada para el tema en estudio, el cual se empleó durante el desarrollo de los procesos.

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, 2010).

Retomando lo antes expuesto por el autor, el método científico es un proceso riguroso que se aplica desde el momento que se define un proceso, se emplea una metodología y se lleva a cabo por etapas, este suele ser objetivo y da paso a construir y probar una hipótesis previamente establecida siendo los resultados de mucha utilidad para el logro de los objetivos de la investigación.

Este método se aplica desde el momento que se define un proceso, se diseña la metodología y se lleva a cabo por etapas, aplicándose así un método científico para llevar a cabo la investigación.

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 (Ortiz Ocaña, 2009).

De acuerdo con el autor, el método empírico es utilizado para obtener conocimientos mediante la experimentación u observación, el cual ayuda a obtener una respuesta a la problemática que se nos presenta, también suele ser

de mucha importancia, ya que, este facilita conocer las actividades esenciales y características primordiales que permiten el logro de los objetivos que se establecen en el estudio.

Este método se lleva a cabo al momento de aplicar los instrumentos al gerente y los colaboradores para conocer en la práctica como se aplican 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).

Retomando lo antes descrito por el autor, este método se basa en extraer una conclusión lógica, con base a una idea que se da como cierta, la cual sirve de base a un razonamiento o una discusión que nos permite llegar a una conclusión, partiendo de lo general, a lo particular, es decir, funciona a partir de generalizaciones, apoyadas en observaciones específicas.

Dicho proceso se lleva a la práctica, al momento que se aplican las teorías enlazadas con los indicadores que se investigarán en la empresa, lo que permitirá llegar a caracterizar el diseño organizacional que posee la empresa.

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, 2010).

Por lo tanto, se puede decir que el método inductivo funciona al contrario del deductivo, es decir, este parte de una evidencia singular que sugiere la

probabilidad de una conclusión general poniendo en práctica el razonamiento o pensamiento inductivo el cual sirve para expandir el conocimiento de las situaciones que se nos presentan.

Este método es aplicado en la investigación para formular teorías e hipótesis conforme a los datos recolectados para identificar de qué manera se aplica el tema en estudio en la empresa una vez relacionadas las teorías con la realidad de la empresa.

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, 2010).

Este método es un proceso de análisis de razonamiento que busca la forma de reconstruir un acontecimiento de manera resumida es decir proporciona una versión corta donde se pueda manifestar la información de mayor relevancia de forma organizada por medio de diferentes elementos que se diferencian a través del análisis con la finalidad de comprender a mayor profundidad de lo que ya se conoce.

Este método se aplicará al momento de realizar un pequeño resumen por cada variable en estudio que permita puntualizar y precisar la información para llegar a sus respectivas conclusiones.

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, 2010).

Por lo anterior se entiende que el método analítico consiste en la separación de las partes que componen la empresa de los cuales se hace un análisis en sus elementos constitutivos para proceder a su comprensión y reestructuración para tener un criterio lógico y objetivo de lo que se está investigando.

Dicho método se aplicará en la manera que se descomponen las variables en subvariables e indicadores en el cuadro de operacionalización para llegar a diseñar los instrumentos.

- Procesamiento y análisis de la información
- 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).

Es decir que, las técnicas de investigación son una serie de técnicas que se emplean para identificar un problema o alguna situación dada mediante la aplicación de instrumentos para obtener, recopilar y analizar los datos de forma organizada y coherente que permitan lograr los objetivos de dicha investigación a la vez se puedan realizar mejoras para la toma de decisiones más acertadas.

Éstas suelen ser de mucha importancia, ya que, con las mismas se lograra obtener información de cada variable mediante una serie de instrumentos que se emplearán para obtener información relevante y fidedigna para la investigación, tales como:

- Encuesta
- Entrevista
- 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 (Martín, 2011).

Se entiende entonces que la encuesta es un método de investigación que tiene mayor uso aunque ésta no es meramente confiable por el hecho de que algunas personas no tienen un conocimiento a fondo de lo que se les pregunta esta se basa en una serie de preguntas sobre la sobre investigar con el propósito de conocer las opiniones y valoraciones de cada persona.

Para la recolección de datos cuantitativos, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Importaciones Yelba (Ver anexo N°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 es una técnica para obtener datos que adopta la forma de un diálogo entre dos personas con el fin de obtener información de parte de este investigador y la persona cuestionada con el fin de obtener respuestas a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto, este suele ser un método eficaz porque obtiene información más completa y profunda además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso.

Este método se aplicó a la gerente para conocer un poco más sobre la empresa y obtener información más completa y profunda, además para aclarar

dudas durante el proceso y de esta manera poder hacer un mejor análisis de la información obtenida (Ver anexo N°3).

Guía de observación:

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente. Puede servir para determinar la aceptación de un grupo respecto a su profesor, analizar conflictos familiares, eventos masivos, la aceptación de un producto en un supermercado, el comportamiento de discapacitados mentales (Behar Rivero, 2008).

Por lo que la guía de observación es un documento formal que permite dirigirse por medio de una serie de interrogantes que brindan la oportunidad de tomar información a través del objeto de estudio y así registrarla para su posterior análisis.

Se aplicó una guía de observación directa para observar algunos elementos de la empresa que aportaron a la verificación de la opiniones de los encuestados y la entrevista aplicada a la gerente propietaria (Ver anexo N°4).

- Procesamiento de la Información
- Plan de recolección y tabulación de datos

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

Con respecto a lo planteado por el autor el procesamiento de los datos se refiere a todo el proceso que sigue el investigador a través del cual se agrupan los datos individuales y se estructuran con el propósito de responder a los objetivos planteados, es decir, captura los datos y los procesa de acuerdo con algún parámetro estadístico.

Este proceso se llevó a cabo en la PYME Importaciones Yelba a través de diferentes técnicas de investigación tales como las entrevistas, encuestas y guías de observación aplicadas con el fin de obtener datos para contrastar la teoría respecto a su aplicación en la empresa en estudio, a los cuáles se procesará la información y se hará posteriormente análisis de los resultados.

La información fue procesada a través de Microsoft Excel para obtener los datos cuantitativos provenientes de las encuestas y la información de entrevista que fue procesada en Word.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente documento surgió como respuesta al planteamiento realizado sobre las dificultades a nivel organizacional que presentan las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua. El tema de investigación trata sobre el diseño organizacional de Importaciones Yelba del departamento de Matagalpa.

Con el estudio se busca dar aportes a Importaciones Yelba para mejorar su diseño organizacional y así puedan optimizar el uso de los recursos, partiendo que el mayor porcentaje de las empresas está representado por las pequeñas y medianas empresas y dan un aporte significativo a la economía del país; por lo que este resulta ser un factor altamente importante en las organizaciones debido a que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, da una guía, permite la integración de las personas, proporciona la información y mejora la eficiencia y eficacia en las empresas.

Se destacó la importancia de la temática en estudio, ya que, en Nicaragua las PYME son consideradas el principal promotor del desarrollo económico por lo que es de vital importancia que éstas cuenten con un diseño organizacional adecuado, para que garantice el buen funcionamiento de las actividades requeridas con el fin de trabajar de manera eficaz.

El estudio tendrá un impacto socioeconómico positivo ya que aporta conocimientos para favorecer el desempeño de las PYME, el cual servirá de apoyo en la toma de decisiones acertada gracias al diseño organizacional que implicará mejoras en la misma.

Este estudio contribuirá a la formación de sus autoras como futuras administradoras de empresas, por otro lado, servirá como base a otros investigadores como antecedente de investigación, a los docentes como herramienta didáctica y demás personas interesadas en la materia.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el diseño organizacional de la empresa Importaciones Yelba del departamento de Matagalpa, durante el año 2021.

Objetivos Específicos

1. Describir las generalidades de la empresa Importaciones Yelba del departamento de Matagalpa, durante el año 2021.
2. Caracterizar el diseño organizacional de la empresa Importaciones Yelba del departamento de Matagalpa, durante el año 2021.
3. Valorar el diseño organizacional apropiado para la empresa Importaciones Yelba 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 M. G., 2014).

En efecto la organización es el medio que permite a las empresas realizar una estructuración e integración de los recursos humanos y financieros de acuerdo a niveles estructurados jerárquicamente, esto con el fin de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa y de esta manera lograr que las actividades al igual que los recursos que la organización posee, se coordinen racionalmente para realizar el trabajo de la mejor manera sencilla posible en cada uno de los procesos y se logre un mayor grado de eficiencia y eficacia en las tareas individuales.

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).

Sin duda alguna la organización es de gran importancia pues permite realizar una utilización más eficiente de los recursos disponibles, trabajar de forma más organizada y desenvolverse en toda actividad social, debido a que en esta etapa se concretan las tareas y funciones, además de especificar las obligaciones de las autoridades y las relaciones entre los distintos puestos con el fin de disminuir los esfuerzos y aumentar la productividad, de la misma forma

permite ahorrar tiempo cuando sus objetivos son claros y esté definido el orden de trabajo, empleando mejor los recursos para alcanzar las metas propuestas.

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).

Dicho de otro modo, la reseña histórica es un relato breve de la empresa, que incluye información imprescindible de la misma, tales como el sector en el que se desarrolla, el origen de su creación, los productos y servicios que ofrece y por último los avances y cambios que ha experimentado a lo largo del tiempo, así como también los retos a los cuales se ha enfrentado, teniendo como propósito ofrecer una información amplia para que las personas se puedan interesar en la misma.

4.1.2. Estructura Organizacional

La estructura de una organización es el instrumento básico sobre el que se apoya la función directiva de organización. La estructura organizacional constituye el armazón sobre el que se construyen y articulan el conjunto de relaciones y actividades de la empresa (Aramburo & Rivera, 2010).

En otras palabras la estructura de una organización es el sistema jerárquico que adopta toda empresa la cual incluye el reparto de los trabajos en áreas o departamentos determinados según dicha estructura mediante una cadena de mando clara, donde se encuentran delimitadas las responsabilidades y puestos acordes a una posición específica en la realización de las actividades logrando

que la empresa, sea más eficiente y productiva cumpliendo con los objetivos de la misma.

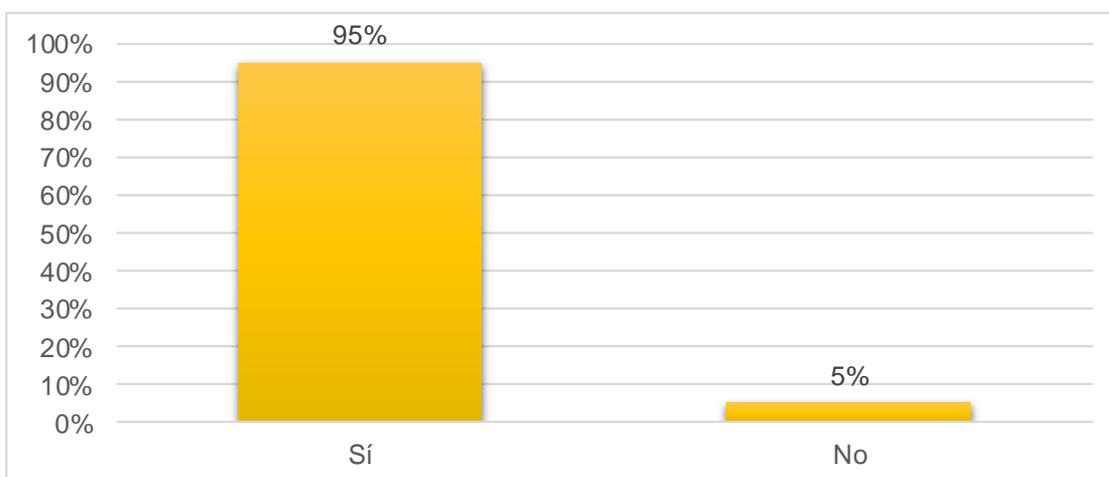


Gráfico N° 1: Organigrama

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se le consultó a los colaboradores si conocían la estructura orgánica de la empresa, a lo cual el 95% de estos respondió que sí y 5% que no; con relación a eso la gerente expresó que Importaciones Yelba tiene definida su estructura organizacional; esto no fue confirmado por los investigadores pues no se encuentra visible en el local.

Los resultados precedentes muestran una coincidencia acerca de la existencia de la estructura organizacional pues la mayoría conocen la jerarquía existente en la empresa, de igual manera identifican los cargos y puestos de la empresa, aunque la minoría de los colaboradores no la conocen.

De manera que esto indica que la gran mayoría de los colaboradores en la práctica si conocen como funciona la jerarquía de la empresa, además de las funciones que desempeña cada uno. Sin embargo, no está escrita ni visible, lo que refleja una característica de diseño empírico.

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 (Echevarría García, 1994).

Por lo que la filosofía organizacional se refiere al conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer su razón de ser, que hace, como y para quien lo hace, reflejando sus valores organizacionales, lo que posibilita el buen desempeño organizacional y calidad de respuesta a las necesidades de la sociedad, de igual manera genera sentido de pertenencia de los trabajadores que desempeñan diferentes labores y aporta al cumplimiento tanto de las políticas internas, como de los objetivos propuestos, generando un proceso de superación y competitividad constante.

4.1.3.1. Misión

La misión es una declaración duradera de la “razón de ser” y del objetivo central de la organización, que la distingue de otras similares. Es un resultado específico cuantificable, son compromisos concretos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado (Guerrero, Salgado, & Salgado, 2016).

Respecto a lo expresado por los autores, la misión describe el propósito de la empresa, es decir, hace referencia a los motivos por los cuáles existe la compañía, misma que permite formular los objetivos que servirán como referencia durante un periodo de tiempo establecido para el crecimiento de dicha organización, reflejando en ésta, a qué se dedica y que pretende alcanzar, es decir declarar las necesidades que pretende satisfacer y a quienes desea satisfacer con los productos y servicios que ofrece y porqué su contribución los hace especiales con respecto a los clientes y sociedad en general, diferenciando así la empresa de la competencia.

Se le preguntó a los colaboradores si conocían la misión de la empresa, el 100% afirmó que sí la conocen (ver anexo N° 6); la gerente expresó que sí la tienen y es la siguiente: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, comercializando productos y servicios de excelente calidad y brindarle una experiencia de compra inolvidable con un personal capacitado y comprometido con la empresa”; misma que fue constatada por los investigadores a través de la guía de observación, sin embargo, se puede mencionar que ésta se encuentra muy poco legible (Ver anexo N° 5).

Lo anterior establece que los colaboradores conocen cuál es el objetivo y razón de ser de la empresa y la forma en que deben ejercer su trabajo para cumplir con esa misión, pues ellos en su totalidad conocen la razón de ésta, confirmando lo expresado anteriormente por la propietaria, cabe destacar que se encuentra visible en el establecimiento.

Por consiguiente, se puede decir que la misión ha sido transmitida correctamente a sus colaboradores, siendo este un factor importante, ya que, generan sentido de permanencia e identificación en el personal, dirigiendo a cada uno de ellos a actuar tanto individual como colectivamente hacia una misma dirección, al estar claros sobre la razón de ser de la empresa, lo que les permite desempeñarse con mayor motivación y optimismo y por ende alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad, es por ello que Importaciones Yelba ha podido mantenerse al paso del tiempo alcanzando 33 años en el mercado.

4.1.3.2. Visión

La visión es la idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Dicha visión 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 (Guerrero, Salgado, & Salgado, 2016).

Según lo expresado la visión es un conjunto de ideas y metas que indican hacia donde se dirige o aquello en lo que la empresa pretende convertirse a largo

plazo, dichas metas tienen que ser alcanzables y realistas de manera que se enfoquen los esfuerzos de todos los miembros hacia una misma dirección, guiando y motivando a todo el equipo de trabajo en todos los niveles de la empresa, esta sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad del mercado atendiendo los diferentes grupos de interés que se encuentran alrededor de la organización.

Se consultó a los colaboradores sobre su conocimiento de la visión de la empresa, el 100% afirmó conocerla (ver anexo nº 7); al respecto la gerente propietaria mencionó que sí la tienen: “Ser el líder detallista en el norte de Nicaragua en el mercado no alimenticio, manteniendo un alto nivel de permanencia, para ser identificados como símbolo de excelencia”; los investigadores confirmaron la información en guía de observación aplicada, cabe mencionar que ésta se encuentra en letras pequeñas lo que la hace poco legible e identificable (ver anexo nº 5).

Enfatizando en lo anterior se establece una relación entre lo expresado por su propietaria y los datos obtenidos en encuestas, pues todos los colaboradores conocen la visión, misma que se encuentra visible en este establecimiento.

Como se puede ver, la visión de la empresa se da a conocer a los colaboradores, lo que les permite tener una dirección clara de lo que se pretende alcanzar, fomentando así el entusiasmo y el compromiso de los colaboradores que integran la organización, creando un mayor nivel de competitividad en cada uno de los procesos que se desempeñan dentro de la misma, para poder crecer y de esta manera posicionarse en el mercado como símbolo de excelencia.

4.1.3.3. Valores

“Componentes de creencias y reglas de conducta personal y corporativa que regulan la vida organizacional” (Guerrero, Salgado, & Salgado, 2016).

Según los autores, los valores son los pilares fundamentales para que una empresa se mantenga firme y logre posicionarse en el mercado, así como

también el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales elige guiar sus actividades e indica de alguna manera el espíritu de la misma, estos suelen ser la base de la estructura de la organización, por lo que rigen la totalidad de acciones y conductas que ésta tenga con su público interno y externo lo cual favorece que se genere una imagen positiva de la empresa y le otorga su propia identidad.

Se les preguntó a los colaboradores acerca de los valores de la empresa, el 100% afirmó que sí los conocen (ver anexo nº 8); al respecto la gerente propietaria mencionó que sí los tienen, pero no dijo cuáles eran estos, los investigadores no confirmaron la información en la guía de observación, pues éstos no se encuentran visibles.

De acuerdo con lo anterior se determina una estrecha relación entre lo mencionado por la gerente y los resultados obtenidos por parte de los colaboradores, a pesar de no estar claramente visibles, los valores son transmitidos de forma verbal a los colaboradores, lo que justifica los resultados obtenidos.

Por lo tanto, lo anterior demuestra que todos los colaboradores conocen y se identifican con los valores de la empresa, teniendo como base la participación de la gerente propietaria en grupos de ayuda social humanitaria, destacando su espíritu altruista que representa a la empresa y los valores que ella transmite a los mismos, lo que permite que los miembros de la organización compartan los valores institucionales, de igual forma que estos se comporten adecuadamente en la organización, asimismo es importante que una empresa determine sus valores y defina cada uno.

4.1.3.4. Objetivos

“Los objetivos o metas son los fines hacia los cuáles se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la

organización, la integración del personal, la dirección” (Koontz, Weihrich, & Caccine, 2012).

De acuerdo con lo establecido anteriormente por los autores se puede decir que los objetivos son la guía que les permite a las empresas establecer propósitos cuantificables y alcanzables en un lapso definido de tiempo, es decir, lo que debe lograrse a través de las estrategias, políticas, procedimientos y reglas en el corto y largo plazo, elemento esencial para el alcance del éxito empresarial.

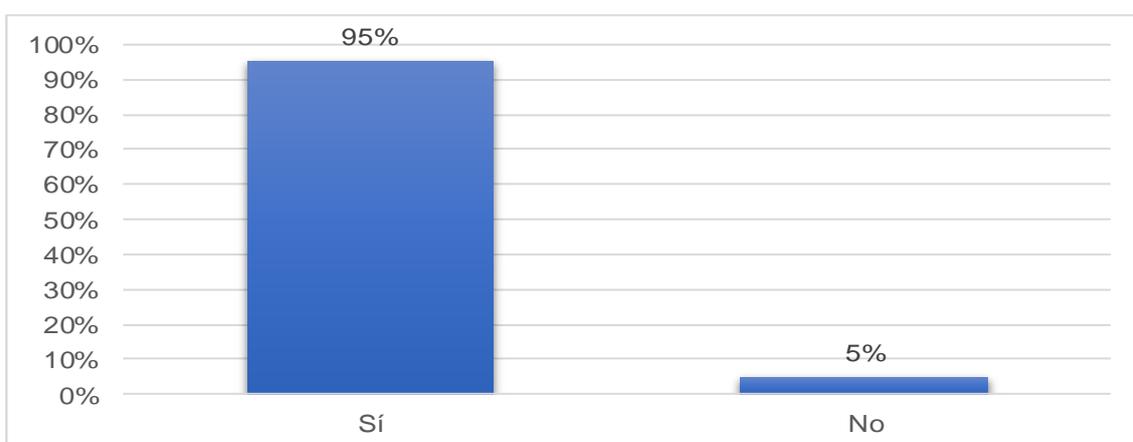


Gráfico N° 2: Objetivos

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les consultó a los colaboradores si conocían los objetivos de la empresa, a lo que el 95% dijo que sí y el otro 5% dijo que no; al respecto la gerente manifestó que sí los tienen; por otro lado, esto no pudo ser corroborado por los investigadores en la guía de observación.

Lo anterior demuestra que no todos los colaboradores están apropiados de los objetivos de la empresa, estos no se encuentran visibles en el establecimiento, pero se transmiten de forma verbal a los colaboradores por parte de la propietaria, además se reflejan en la misión y visión del negocio.

Por lo tanto, lo antes expuesto demuestra que los colaboradores tienen claro cómo debe ser su comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones, para brindar una atención de calidad y mantener la reputación de Importaciones

Yelba, lo que permite apreciar resultados positivos al tener definido lo que debe hacerse y el grado de responsabilidad que conllevan, para lograr los fines que son imprescindibles en los planes a corto y largo plazo establecidos por la organización.

4.1.4. Clasificación de la empresa

La clasificación de las empresas puede darse 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 M. G., 2014).

Las PYMES son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras. Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas anuales.

Según la ley 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, la clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana empresa se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Tabla No.1: Clasificación de las empresas

Variable	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Parámetros			
Número Total de Trabajadores	01-05	06-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1.0 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

fuente: (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2008)

En concordancia con lo expuesto anteriormente por los autores, es necesario diferenciar las organizaciones unas, de otras, debido a que éstas cuentan con funciones y aspectos diferentes en determinadas actividades económicas ya sean comerciales, industriales y de servicio, siendo estas clasificadas de acuerdo con la función de su actividad, de los servicios que presta y de su solvencia, es decir la capacidad de hacer frente a sus obligaciones financieras. Por otro lado, estas se pueden clasificar acorde a la magnitud de la empresa; si es pequeña, mediana o gran empresa, conforme a su capital tanto financiero como humano, a la misma vez que sus niveles de ingreso económico presentados de forma anual, ante las empresas de control correspondientes.

Se consultó a los colaboradores sobre la clasificación de la empresa de acuerdo con la ley 645, a lo que el 100% mencionó que Importaciones Yelba es una pequeña empresa (ver anexo nº 9); la gerente propietaria expresó que su empresa se clasifica de acuerdo a los parámetros que establece la ley como una pequeña empresa.

Los resultados obtenidos indican una coincidencia en cuanto a la clasificación de la empresa, pues la gerente y los empleados están conscientes de la magnitud de la empresa en la que laboran, que de acuerdo con la ley es una pequeña empresa.

Lo anterior señala que los colaboradores conocen la empresa en la que se desempeñan diariamente, asimismo se tiene claro cómo se opera y cuál es el comportamiento de la organización. Importaciones Yelba es una pequeña empresa privada que brinda sus servicios a la población matagalpina.

4.1.5. Descripción de procesos clave

“Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio” (Maldonado, 2011).

Como afirma el autor, los procesos claves son aquellos que añaden valor o inciden en la satisfacción o insatisfacción de los objetivos estratégicos los cuales son críticos y componen la cadena de valor de la organización. Dichas actividades tienen interacción directa con clientes y su adecuado desempeño es vital para la aceptación del negocio, estos tienen como principal característica un modelo de comunicación con capacidades.

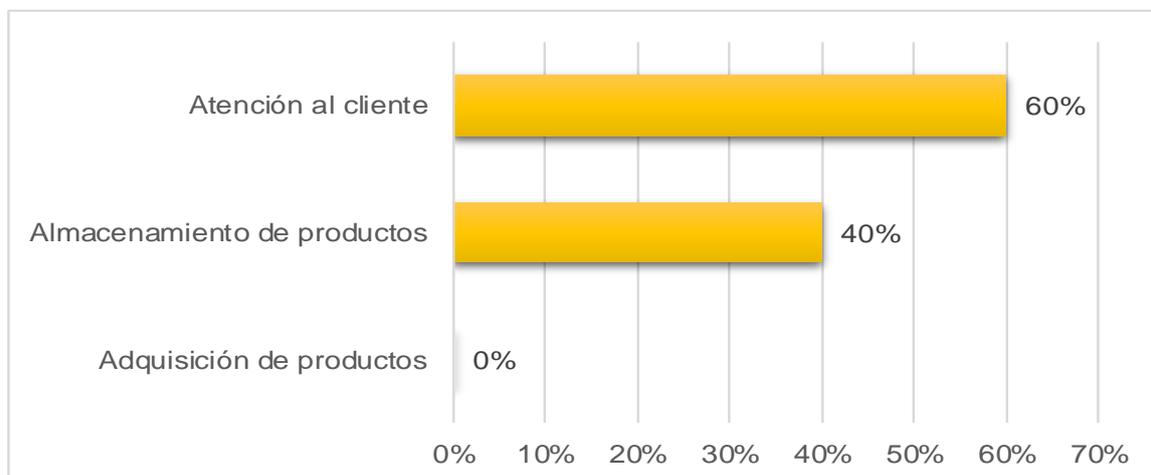


Gráfico N° 3: Descripción de procesos claves

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se preguntó a los colaboradores si identificaban el proceso clave de su puesto, el 60% mencionó que el proceso clave de su puesto es atención al cliente y el otro 40% identifica almacenamiento de productos; la gerente expresó que

los procesos claves de su empresa son renovación de inventarios, adquisición de productos y atención al cliente.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que los colaboradores saben identificar el proceso clave de su puesto, pues los encuestados se dedican a almacenar los productos y en atención al cliente que es la principal actividad de la empresa y de la renovación de inventarios se encarga la propietaria pues ella es quien trata con los proveedores de forma directa.

De este modo, lo anterior señala que los colaboradores conocen los procesos claves de la empresa y en su puesto, los que están definidos de acuerdo con el giro de este negocio, esto es importante porque incide directamente en la disposición y logro de los objetivos estratégicos lo que es indispensable para la aceptación y posicionamiento de la empresa en el mercado y sobre todo para el éxito de esta.

4.1.6. 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 lo que conocemos como proceso administrativo (Blandez Ricalde M. G., 2014).

Con base a lo mencionado por el autor el proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que se componen de cuatro etapas fundamentales como son los procesos de planeación, organización, dirección y control, etapas que son necesarias para el buen funcionamiento de cualquier organización, asimismo permite controlar de manera organizada los recursos y disponerlos de manera efectiva para alcanzar el éxito en las organizaciones. Estas etapas están establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano técnico, material y cualquiera con el que cuente la organización para desempeñarse de manera correcta, efectiva y eficaz estableciendo la división del

trabajo, los métodos y procedimientos de cada una de las tareas, quién, cómo, cuando y donde se desempeñarán dichas actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos de la forma más eficiente.

- Planeación

Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización (Reyes Ponce, 2007).

Según el autor el proceso de planeación es donde se establecen los objetivos y metas de la empresa y los métodos a llevar a cabo, diseñando planes, estrategias que se implementarán en un tiempo determinado como la empresa estime conveniente ya sea a corto o a largo plazo, de igual forma los resultados que se esperan obtener.

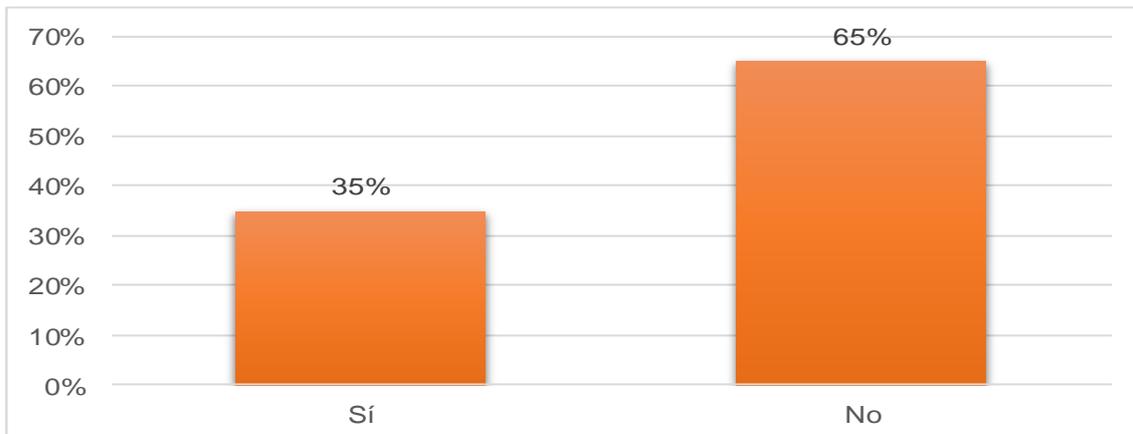


Gráfico N° 4: Planeación

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se consultó a los colaboradores si ellos participan en la elaboración de los planes de la empresa, a lo cual el 65% dijo que no y el 35% dijo que sí; por otro lado, la gerente expresó que tienen planes de capacitación, incentivos a los trabajadores y diversos planes de acuerdo con la demanda de productos por temporada.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de los encuestados no participa en la elaboración de los planes, debido a que esa tarea se lleva a cabo en el área administrativa que corresponde a la minoría que expresó que sí participan en su elaboración, ya que, estos están enfocados a la demanda de productos, capacitación y satisfacción de los colaboradores.

Por consiguiente, lo anterior destaca la relación existente entre lo que expresan los colaboradores y la gerente propietaria, los planes se realizan, pero no de forma participativa, ya que las decisiones se toman en el nivel superior, por lo que la mayoría de los colaboradores no los conocen, sin embargo, contar con una cultura de planeación es importante como un proceso participativo y motivador.

- Organización

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

Conforme a lo expresado por el autor en esta parte se asigna un objetivo a cada área de la empresa tomando en consideración una serie de factores tanto materiales como humanos para que estos sean cumplidos de manera eficaz y eficiente para poder alcanzar el logro de los planes y los objetivos establecidos previamente, estableciendo niveles jerárquicos para establecer claramente las líneas de mando y poder para evitar conflictos y por ende lograr mejores resultados.

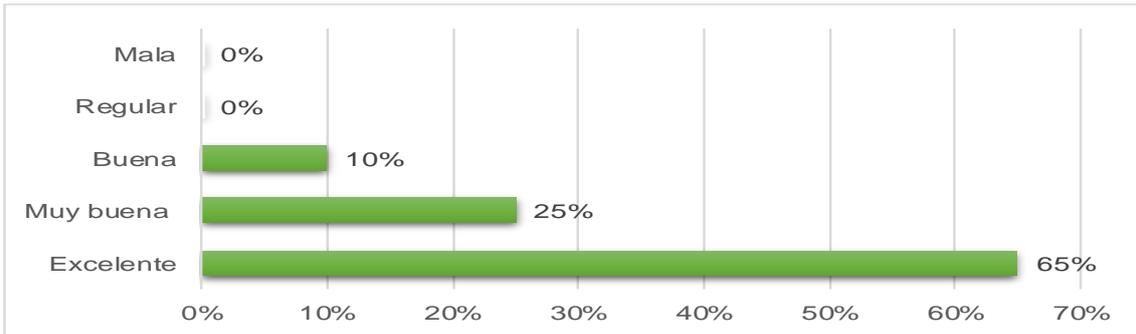


Gráfico N° 5: Organización de los recursos humanos

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se consultó a los colaboradores que como valoran la organización de los recursos humanos de la empresa, a lo que el 65% lo valora como excelente, un 25% como muy buena y el 10% como buena; la gerente expresó que los recursos humanos están asignados de la siguiente forma: área administrativa, bodega y área de ventas.

Los resultados obtenidos muestran que los colaboradores se encuentran conformes con la organización y distribución establecida de los cargos de acuerdo con los criterios que estima conveniente la gerente.

Por lo tanto, lo anterior muestra que los colaboradores están de acuerdo en cuanto a las funciones y niveles jerárquicos instituidos en Importaciones Yelba, lo que es importante para un correcto desempeño y coordinación en las funciones respectivas de cada puesto para lograr los planes y metas establecidas.

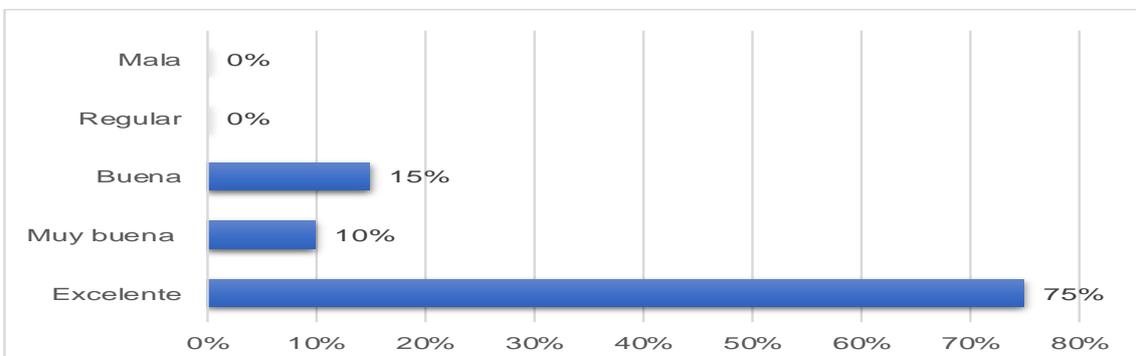


Gráfico N° 6: Organización de los recursos materiales

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores como valoran la asignación de los recursos materiales de la empresa: el 75% lo valora de forma excelente, el 15% buena y el 10% como muy buena; la gerente mencionó que los recursos materiales se asignan por secciones en cada piso.

Los resultados obtenidos indican que los colaboradores se encuentran conformes de acuerdo con la asignación de los recursos materiales en la empresa, mismos que se han ido adecuando de acuerdo a las necesidades y cambios necesarios en el local.

Como resultado, lo anterior refleja que los colaboradores dan una valoración muy favorable a la asignación de recursos para desempeñar su trabajo, la que es realizada de acuerdo con la estructura de funcionamiento que es por piso, cada piso atiende un segmento de clientes, con lo que se busca una mayor satisfacción del cliente. De esta forma la distribución y manejo de los recursos materiales de la empresa permite trabajar de manera eficiente y eficaz, para brindar un mejor servicio a la población.

- Dirección

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; así mismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar (Koontz, Weihrich, & Caccine, 2012).

Según los autores la dirección busca guiar e instruir a las personas para que realicen el trabajo de la mejor manera posible, para lograr los resultados esperados que han sido previamente establecidos en la etapa de planeación.

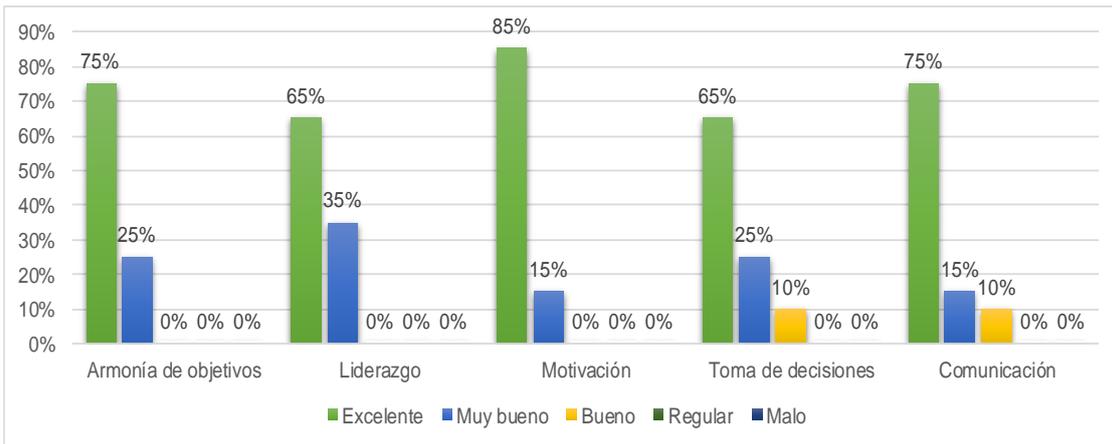


Gráfico N° 7: Dirección

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer cómo era la relación jefe-subordinado se les preguntó a los colaboradores como valoraban la armonía de objetivos por lo que el 75% la valora excelente el 25% la considera muy buena. El liderazgo fue valorado como excelente por el 65% y el 35% muy bueno. La motivación el 65% la considera excelente, un 15% muy buena y un 10% buena. La toma de decisiones el 65% la valora excelente, un 25% muy buena y un 10% buena. La comunicación el 75% la valora excelente, un 15% muy buena y un 10% buena; por otra parte, la gerente menciona que considera la relación jefe-subordinado como armoniosa y comunicativa.

Los resultados anteriores muestran que la relación jefe-subordinado es positiva debido a que la mayoría de los colaboradores valoran excelente y muy bueno cada uno de los elementos, por otro lado, la toma de decisiones y la comunicación se encuentra en una escala de excelente a buena debido a que la toma de decisiones la ejerce el nivel máximo de la jerarquía, esto indica que existe una muy buena relación jefe subordinado.

De modo que lo anterior indica que su valoración fue muy buena y eso es una característica de la gestión que se hace para garantizar el funcionamiento de la empresa, estos resultados contribuyen a que los colaboradores se sientan bien, con confianza y en un ambiente apropiado para trabajar, lo que les

proporciona un clima laboral sano lo que ayuda a la productividad de cada colaborador.

- 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 asignados 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 quehacer de la organización y cumplir con las metas y objetivos propuestos (Blandez Ricalde M. G., 2014).

Desde el punto de vista de los autores el control es la etapa clave del proceso administrativo que permite verificar y rectificar las posibles deficiencias encontradas en esta fase del proceso en el ambiente laboral, a través de controles preventivos, concurrentes o de retroalimentación, que garanticen que cada función pueda ser realizada correctamente y encamine la empresa hacia el éxito.

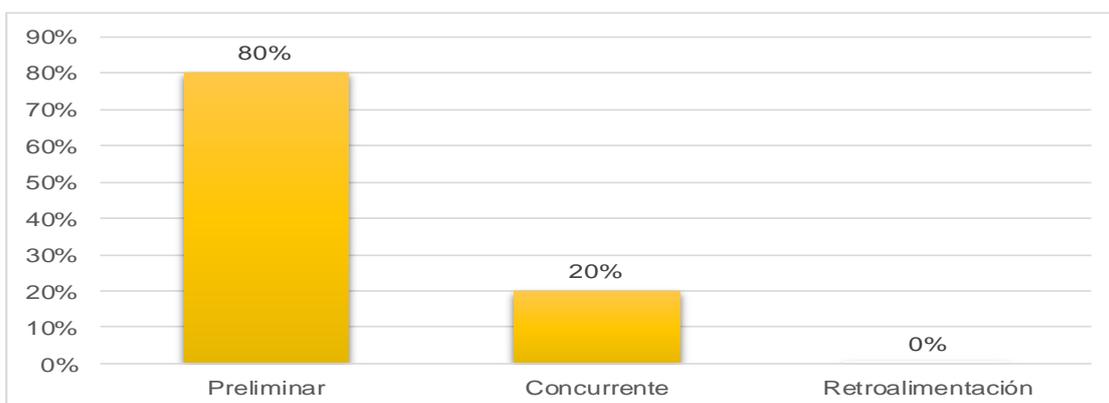


Gráfico N° 8: Control

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les consultó a los colaboradores por el tipo de controles que se aplican en la empresa a lo que el 80% de los encuestados dijeron que se hace control preliminar y el 20% concurrente; la gerente expresó que se supervisa el cumplimiento de las actividades asignadas a cada colaborador evaluando el

rendimiento de cada uno, además hay reglas y código de ética que regulan su productividad y comportamiento dentro de la empresa.

Los resultados anteriores demuestran coincidencia en cuanto a los tipos de controles que se aplican en la empresa, lo que está fundamentado en normas y reglas y que hay supervisores encargados de estar llevando a cabo el control durante se hacen las actividades por ejemplo la supervisión está sobre la fuerza de ventas de cada piso.

Por ende, lo anterior manifiesta que por la naturaleza de las funciones el control que más se destaca es el control concurrente, ya que siempre se está haciendo supervisión sobre los vendedores en la atención que les dan a los clientes al momento de hacer la venta personal. Esto permite asegurar que las actividades se estén realizando correctamente y lograr alcanzar el éxito empresarial, sin embargo, es importante el control de retroalimentación para que la empresa se defina nuevos planes en base a las experiencias de cada periodo en la empresa.

4.1.7. Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (análisis FODA), es una de las herramientas esenciales que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, para obtener un diagnóstico preciso que posibilita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas (Guerrero, Salgado, & Salgado, 2016).

En efecto el FODA es una técnica de análisis organizacional que es muy útil para la toma de decisiones en la empresa, ya que ayuda a entender y mejorar el desempeño de una organización aplicando estrategias y analizando la situación interna y externa de esta. La idea es tener un claro entendimiento del entorno de actuación, de las fortalezas y debilidades y las posibles mejoras que se pudieran adoptar para mejorar constantemente. Este es un proceso que permitirá tener claro los pasos a seguir para lograr el éxito empresarial.

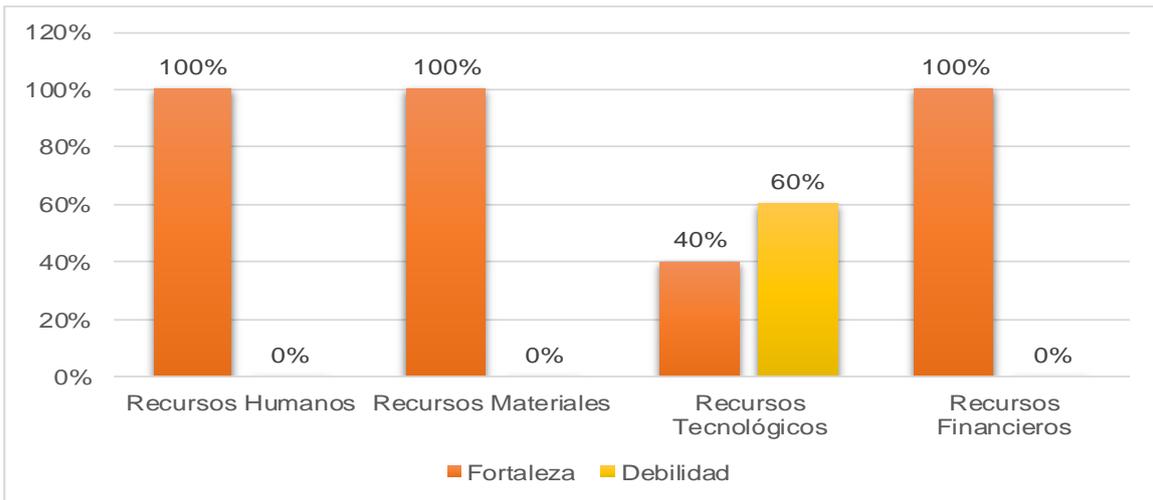


Gráfico N° 9: FODA

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se le preguntó a los colaboradores acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa, a lo que el 100% consideran que los recursos humanos, materiales y financieros son una fortaleza para la empresa, en cuanto a los recursos tecnológicos un 60% dice que son una debilidad y un 40% fortaleza; la gerente manifestó que las fortalezas de la empresa son empleados capacitados, precios competitivos, variedad de productos y calidad de productos, identifica como debilidades que no cuenta con página web y ventas en línea además de poca inversión en estrategias de marketing.

Los resultados obtenidos demuestran cierta consistencia entre los colaboradores y la gerente, ya que, reconocen las mismas fortalezas y la misma debilidad que es la tecnología para implementar aplicaciones y otras formas de vender en línea.

Por otro lado, se le preguntó a la gerente cuáles son las oportunidades con las que cuenta la empresa y cuáles son las amenazas a las que se enfrenta, según su punto de vista respondió que considera amenazas las crisis sociopolíticas, la pandemia y la competencia y considera oportunidades la satisfacción del cliente, que cuenta con buen récord crediticio con proveedores nacionales e internacionales y que ha logrado mantenerse a la actualidad con 33 años en el mercado siendo punto de referencia en la zona.

Con respecto a lo establecido anteriormente se puede decir que, al analizar el panorama externo de la empresa, esta se enfrenta a situaciones adversas que en la actualidad afectan a todas las empresas debido a que se encuentran en el mismo entorno, sin embargo, las situaciones favorables que se presenten pueden aprovecharse para adaptarse a los cambios en busca de posicionarse frente a la competencia.

Lo anterior indica que la situación actual de la empresa Importaciones Yelba es estable a nivel organizacional, es decir, cuenta con un ambiente interno con capacidades y fortalezas, lo que favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales; debido a que su principal actividad se centra en la atención directa al cliente, no está de más enfatizar el hecho e importancia de la tecnología, por esto la gerencia está trabajando en actualizar los procesos. Por otro lado, se puede mencionar que a nivel externo es una empresa competente, pero, esta atraviesa desafíos que podrían afectar el nivel de ventas y sus utilidades sino se toman las medidas necesarias, cabe destacar que las oportunidades que ofrece el entorno son un punto a favor para la búsqueda de estrategias y mejora a nivel funcional en la organización para enfrentarse a los cambios del entorno.

4.2. Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

Según el autor, el diseño organizacional es un método que se realiza en las empresas para identificar como se encuentra estructurada y su forma de desarrollar los procesos, con el fin de proporcionar los instrumentos necesarios que permitan definir una estructura adecuada y estable, con el objetivo de que la empresa logre un grado suficiente de eficiencia y eficacia, así mismo lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales para que los procesos operen

con un nivel más alto de efectividad, mejorando el desarrollo de la institución y por ende lograr el crecimiento de la misma.

4.2.1. 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 a continuación 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 o servicios, organigrama matricial enfoca en resultados múltiples que a menudo da respuestas a las organizaciones (Blandez Ricalde M. G., 2014).

De acuerdo con lo antes expuesto, en las empresas es de vital importancia que exista una estructura organizativa adecuada, en orden formal y jerárquico establecido en documentos de la empresa como son los organigramas, siendo este el que divide todas las actividades de la empresa en regiones o departamentos, establece instituciones de poder y busca alcanzar metas a través de la organización y la coordinación mediante el cual se puedan secuenciar las actividades, procesos y operaciones de la empresa, mejorando así la comunicación en todos los niveles de la organización.

4.2.1.1. Enfoque clásico

Pioneros como Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales (Brume González, 2019).

De acuerdo con González, en la teoría clásica se establece una estructura jerárquica, en la cual los miembros de la organización son guiados por una serie de procedimientos y reglamentos establecidos de manera obligatoria, de igual forma se ejerce una cadena de mando clara con el propósito de alcanzar el mejor rendimiento posible de recursos tanto materiales, como humanos y por ende lograr un desempeño eficiente en las actividades de los individuos respondiendo cada uno a las obligaciones establecidas lo cual permite tomar decisiones a la alta gerencia de manera unilateral en busca de lograr las metas propuestas en la organización.

Para conocer si el diseño organizacional tiene un enfoque clásico se les preguntó a los colaboradores si existen normas, reglas o políticas que regulen su desempeño de los cuales el 100% respondió que sí existen (ver anexo n° 10); por otro lado, la gerente expresó que se realizan capacitaciones constantes, a través de las cuales se aseguran de que el trabajador realice correctamente sus funciones lo cual no pudo ser confirmado por los investigadores en la guía de observación.

Los resultados anteriores demuestran una coincidencia, ya que los colaboradores se rigen mediante una serie de reglas que regularizan el desempeño y comportamiento de estos dentro de la organización, de igual forma éstas se transmiten a los colaboradores a través de capacitaciones que tienen por objetivo estandarizar el comportamiento apropiado para el rendimiento eficiente de los mismos.

En consecuencia, se puede decir que en Importaciones Yelba se adopta un estilo de enfoque clásico ya que los colaboradores se rigen por una serie de normas, reglamento y código de ética que se ven obligados a cumplir, dichas reglas son establecidas con el propósito de crear un sentido de conciencia responsable en los colaboradores para que exista mayor eficiencia en cada una de sus funciones, de igual forma permite a la alta gerencia tener un mayor control sobre sus subordinados.

4.2.1.2. Enfoque tecnológico

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

Como afirma González, el enfoque tecnológico hace referencia a las diferentes tecnologías que pueden ser aplicadas a la producción en las empresas siendo ésta una herramienta de mucha importancia para las organizaciones, al ser un medio de conducto hacia el éxito, debido a que al tener tecnología reduce tiempo en el proceso de producción y aumenta la productividad, además en el área administrativa ayuda a la buena administración, ya que se podría mejorar el procesamiento de información dentro de estas.

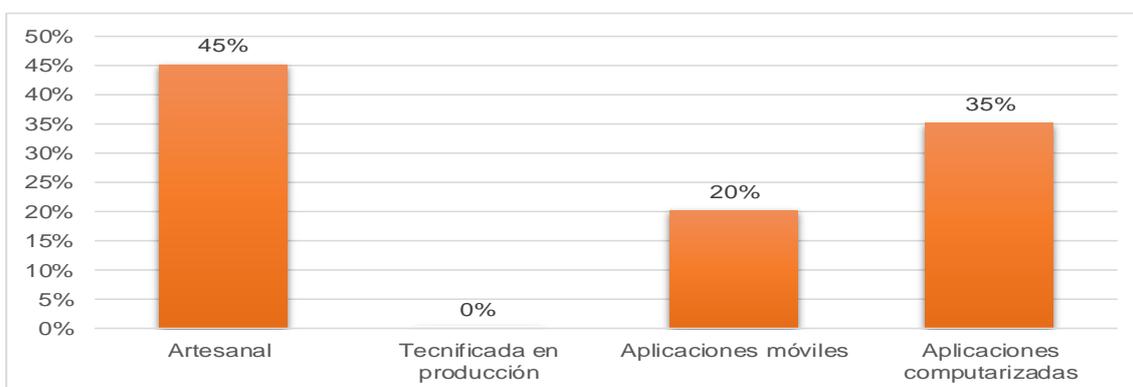


Gráfico N° 10: Enfoque tecnológico

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer si el diseño organizacional de Importaciones Yelba está caracterizado por este tipo de enfoque se le preguntó a los colaboradores que tipo de tecnología es aplicada en el desempeño de sus cargos el 45% contestó que los procesos son artesanales, 35% utiliza aplicaciones computarizadas y un 20% aplicaciones móviles; por otro lado la gerente contestó que hacen uso de

aplicaciones computarizadas como son sistemas contables y caja; dichos recursos fueron verificados por los investigadores mediante guía de observación.

Los resultados anteriores muestran una coincidencia en cuanto a lo expresado por la gerente y sus colaboradores, ya que, no todo el personal hace uso de recursos tecnológicos para el desempeño de sus funciones, estos se aplican mayormente en el área administrativa de la empresa, cabe resaltar que esta fue la principal debilidad que se logró identificar a partir del análisis FODA.

Con respecto a lo anterior, se puede afirmar que la empresa no posee características de enfoque tecnológico, esto debido a que la actividad esencial del negocio es de manera directa con los clientes lo que implica mayor enfoque en la venta personal lo que hace que el uso de la tecnología no sea imprescindible sin afectar el desarrollo de sus funciones.

4.2.1.3. Enfoque ambiental

Este enfoque surge a inicios de la década de los años sesenta, en el siglo pasado. Se sustenta en un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales el Desarrollo Organizacional, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático (Brume González, 2019).

Como plantea González, en este enfoque el clima laboral y el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los colaboradores, permitiendo a estos desempeñarse con un grado mayor de eficiencia y eficacia al igual que las condiciones físicas en las que se desarrollan las actividades suelen ser de mucha importancia ya que estas influyen en el desempeño de los colaboradores y por ende esto es un factor clave para lograr que las empresas mantengan su fuerza laboral estable y logre alcanzar las metas propuestas.

Para conocer si el diseño organizacional de Yelba está caracterizado por este tipo de enfoque, se les preguntó a los colaboradores si han recibido capacitaciones en el cargo que desempeña y para cargos futuros el 100% contestó que sí han sido capacitados (ver anexo n° 11); por su parte la gerente respondió que se les brinda capacitaciones además de oportunidades de estudio para los trabajadores permitiéndoles laborar con horarios flexibles para quienes lo requieran.

Los resultados anteriores demuestran una coincidencia entre lo expresado por la gerente y sus colaboradores, puesto que todos ellos se ven integrados en las capacitaciones que se desarrollan en cada una de las áreas con las que cuenta la empresa entre las cuáles se pueden mencionar: capacitaciones para el uso o aplicación de productos de belleza, maquillaje, cuidado del cabello, manicure también proceso de inducción a nuevos miembros del equipo de trabajo.

En consecuencia, se puede afirmar que la empresa Importaciones Yelba no posee características de enfoque ambiental pues se dirige más en saber ofrecer los nuevos productos que añaden a su portafolio para cumplir con las expectativas de los clientes, sin embargo, no hay planes de desarrollo personal.

4.2.1.4. 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 (Brume González, 2019).

Este enfoque surge con la necesidad de los cambios que atraviesan las empresas debido a las condiciones del mercado en el que se desarrollan, es por ello que es necesario hacer transformación en su estructura para adaptarse a los cambios y poder ser competitivas en el mercado, es decir, puedan mantener su capacidad para producir sus productos y mercadear los bienes o servicios que

ofrece, implicando dentro de estas reestructuraciones, metas y replanteamiento en los procesos de trabajo asegurándose de que la transformación genere resultados satisfactorios.

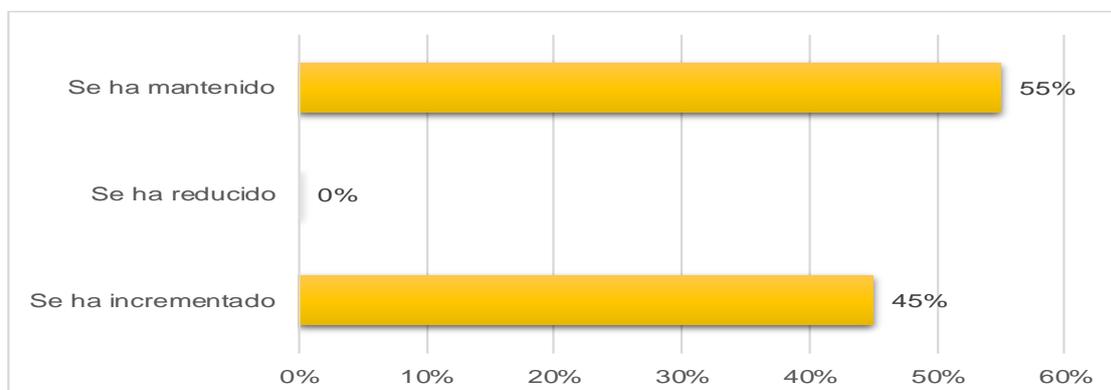


Gráfico N° 11: Reducción de tamaño

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si ha habido cambios en la estructura organizacional de la empresa el 55% contestó que se ha mantenido y el 45% que ha incrementado; por otro lado, la gerente argumenta que si la estructura sufre cambios de reducción de tamaño o ampliación de tamaño son en base a las temporadas altas y bajas del negocio.

Los resultados anteriores demuestran una discrepancia en cuanto a la opinión de los encuestados ya que la mayoría considera que se han mantenido y la otra parte expresa que ha incrementado, lo que demuestra que algunos no conocen con certeza la situación de la empresa, por otro lado, la gerente argumenta que si la estructura sufre cambios de reducción de tamaño o ampliación de tamaño en base a las temporadas altas y bajas del negocio.

Conforme a lo antes expuesto se puede deducir que esta empresa realiza cambios en su estructura organizacional periódicamente, es decir su diseño organizacional tiene características de este tipo de enfoque, ya que, si bien es cierto se mantiene un personal fijo, sin embargo para temporadas se incrementan el número de personal, pasando la temporada se reduce nuevamente la estructura.

4.2.2. Parámetros de Diseño según su finalidad

“La esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación (Mintzberg, 2007).

Según afirma Mintzberg, los parámetros de diseño son los medios formales que se utilizan para el diseño de la estructura organizacional, los cuales se clasifican en grupos, para dividir y coordinar el trabajo con el fin de establecer plataformas estables de comportamiento que permitan utilizar los recursos humanos y materiales de la mejor manera según las circunstancias en las que esta se encuentre con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas en la organización.

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).

El diseño de las posiciones de los cargos ayuda a las empresas a organizar su estructura adecuando a cada individuo en sus puestos de trabajo potenciando sus capacidades y destrezas, estos parámetros son mecanismos que pueden ser modificados por la dirección, la esencia del diseño organizacional es la manipulación de esta serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación en la organización.

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 (Robbin & Coulter, 2010).

Del mismo modo, este parámetro responde a una descomposición del trabajo en múltiples actividades asignadas de manera única a cada cargo o persona, con lo cual conduce a trabajos limitados, esto se vincula con la cantidad, variedad y profundidad de conocimientos y habilidades que debe poseer un individuo para responder a trabajos con la capacidad suficiente para responder adecuadamente en sus cargos, el principal argumento a favor de la especialización es que ayuda a conseguir mayores niveles de eficiencia para las empresas, que reducen costes y tiempo al contar con personas con una preparación en un área determinada para la realización de un proceso lo cual permite a las empresas agilizar el cumplimiento de sus compromisos, especialmente, en sectores más técnicos permitiendo el alcance de mayores niveles de eficiencia y ahorro de recursos en las organizaciones.

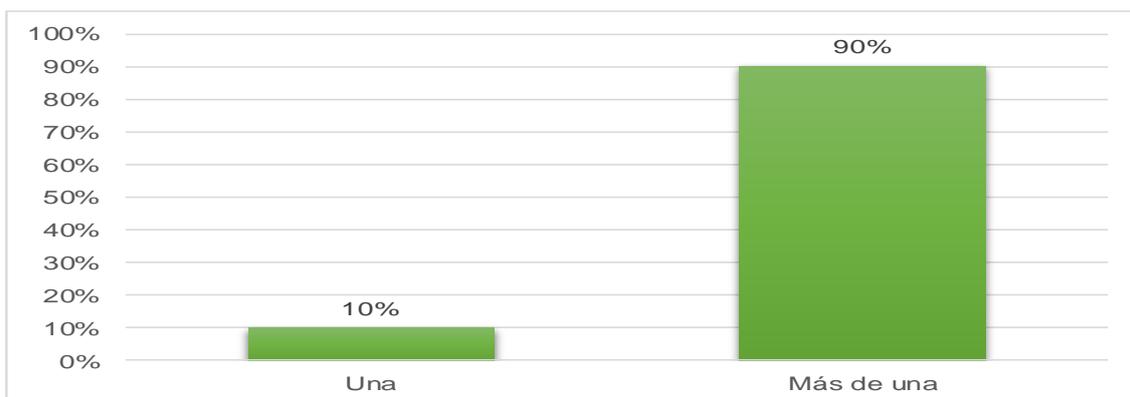


Gráfico Nº 12: Especialización

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les cuestionó a los colaboradores a cuantas tareas se dedica en el cargo que desempeña, el 90% se dedica a más de una tarea y el 10% mencionó que se dedica a una tarea en su cargo; por otro lado, la gerente expresó que el personal en su mayoría se dedica a atención al cliente.

Los resultados anteriores demuestran un desacuerdo de opiniones entre los colaboradores y la gerente, lo que obedece a que si bien es cierto son

contratados para atención al cliente, estos realizan otras funciones de apoyo a otras necesidades de la empresa.

Conforme a los datos obtenidos, se puede decir que en la empresa no existe especialización de tareas, por lo tanto, el diseño organizacional de Importaciones Yelba no está caracterizado por este tipo de enfoque, ya que, los cargos contemplan múltiples funciones debido a que es una pequeña empresa y cuenta con poca fuerza laboral.

4.2.2.1.2. Vertical

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

Entonces, la especialización vertical es un tipo de especialización del puesto que consiste en que el trabajador realiza un grupo pequeño de tareas, pero que este tiene cierto nivel de autoridad y responsabilidad en su área de trabajo, de este modo, la profesionalización es mucho mayor porque se limitan en realizar demás procesos que se realizan en la organización. Por otro lado, suele ser de mucha importancia que en este tipo de estructura exista la jerarquización por niveles, ya que, esta pone un orden de mando claro, de tal modo que para realizar cualquier tipo de acción ésta debe ser transmitida a los niveles superiores para la toma de decisión final.

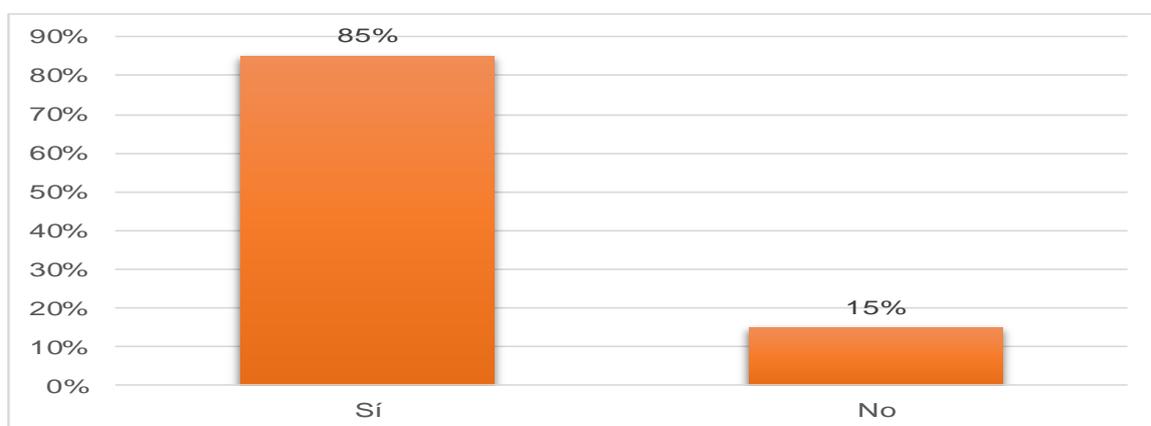


Gráfico N° 13: Estructura vertical

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer si los empleados conocen las diferentes posiciones de niveles y cargos en la empresa, se les preguntó si lograban identificar los niveles jerárquicos, a lo que un 85% dijo que sí y 15% dijo que no; al respecto la gerente refirió que es una empresa flexible.

Los resultados anteriores reflejan que no todo el personal conoce los niveles jerárquicos que existen en la organización lo que hace que los empleados tengan dificultad al identificar los cargos en la estructura, esto se debe a que la estructura orgánica no está visible, esto se logró identificar desde el inicio cuando se les preguntó si conocían el organigrama de la empresa.

Sin embargo, a pesar de que la estructura de la empresa no esté visible de forma gráfica, a nivel funcional se conoció que se ejerce una autoridad y liderazgo de forma vertical, por lo tanto, se aplica este parámetro en el diseño organizacional de Importaciones Yelba.

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 descentralizada (Mintzberg, 2007).

Referente a lo anterior, la especialización horizontal se refiere a dividir el trabajo y responsabilidad en base a la especialización de tareas, delegando de forma descendente y predominando el poder y toma de decisiones descentralizada. Esta especialización es parte inherente de cada organización porque toda organización reparte el trabajo a realizar entre sus miembros siendo su objetivo primordial incrementar la productividad en toda la organización.

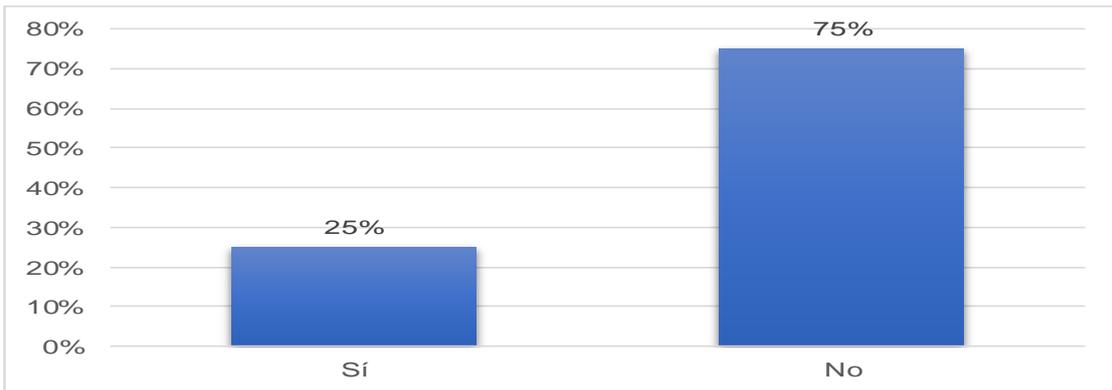


Gráfico N° 14: Estructura horizontal

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les consultó a los colaboradores si la estructura de la empresa contiene grados de descentralización de autoridad y responsabilidad a lo que el 75% dijo que no y el 25% dijo que sí; la gerente manifestó que la empresa está estructurada para adecuarse conforme a los conocimientos de cada empleado.

Los resultados anteriores muestran una inconsistencia en cuanto a la opinión de los colaboradores con lo expresado por la gerente, ya que la mayoría de los encuestados expresó que no existe descentralización en la empresa, que más bien es una estructura en la que el poder y la autoridad están centralizados.

Cabe señalar que la estructura organizativa no está caracterizada por este parámetro, ya que funciona de manera centralizada y vertical.

4.2.2.1.4. Formalización

La formalización del comportamiento se refiere a la normalización de los procesos del 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 (Mintzberg, 2007).

En referencia a lo planteado, formalización consiste en regular el contenido de los cargos mediante normas escritas contenidas en manuales teniendo por objetivo facilitar la coordinación mediante el mecanismo de estandarización de

procesos de trabajo en la organización y pretende definir hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados, para reducir su variabilidad, para predecirlo, controlarlo y para coordinar actividades, también en algunas organizaciones es usada para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción, la formalización es usada entonces para imponerles los procedimientos más eficientes.

Se consultó con los colaboradores de qué manera se dan a conocer las funciones y procedimientos en el puesto que desempeña a lo que el 100% contestó que estas se transmiten de forma verbal (ver anexo n° 12); la gerente manifestó que las funciones y procedimientos se han formalizado a través de la existencia de un reglamento interno y código de ética, esta información no pudo ser corroborada por los investigadores.

Los resultados anteriores demuestran que hay una coincidencia entre lo expresado por los colaboradores y la gerente pues el reglamento interno y el código de ética se transmite de forma verbal directamente de la propietaria a su equipo de trabajo, así como las funciones que les corresponde desempeñar en sus cargos.

De acuerdo con los resultados anteriores se evidencia que a pesar de transmitir dicho reglamento de manera verbal y no formal o escrita, los colaboradores responden de manera asertiva a las funciones establecidas de conforme a las normativas impuestas, que es importante para que los procedimientos sean más eficientes, por lo que el diseño organizacional de esta empresa no está caracterizado por la formalización, lo que no aporta a la eficiencia en el desempeño de la organización.

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 (Mintzberg, 2007).

Otros parámetros que las empresas consideran para el diseño de posiciones individuales y de cargos, es la sensibilización del candidato para que asimile la filosofía organizacional con sus pensamientos e ideología, lo que se logra durante el proceso de inducción en la ARH donde el colaborador debe iniciar e introducirse a la cultura organizacional, mediante capacitación y entrenamiento, la cual busca la manera de transmitir su mecanismo de coordinación de manera más sutil lo que implica modificar actitudes personales y controla el comportamiento del trabajador, creando una coordinación de las tareas en la organización haciendo que los trabajadores compartan una serie de creencias comunes, y, por tanto, logren coordinarse gracias a que tienen una misma visión de las situaciones ambiguas que el trabajo presenta.

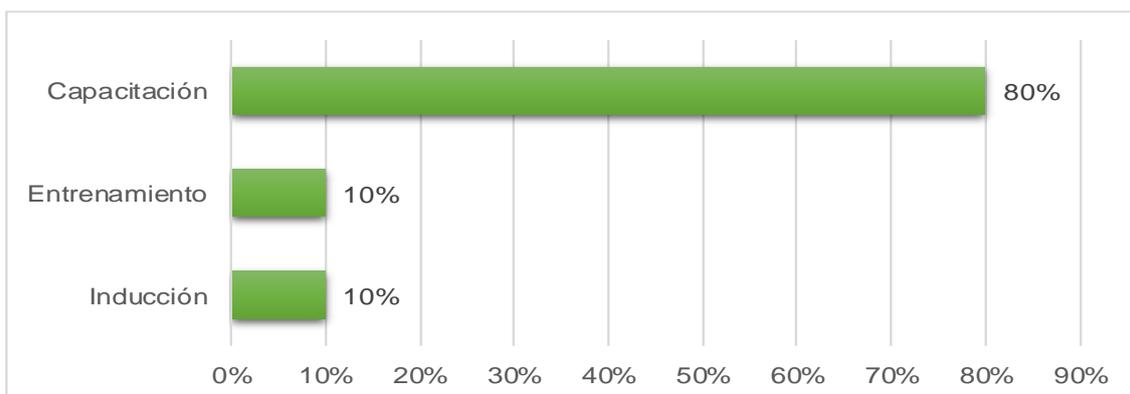


Gráfico N° 15: Capacitación y adoctrinamiento

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores en que programas de aprendizaje habían participado un 80% opinó que, en capacitaciones, 10% entrenamiento y otro 10% en proceso de inducción; con respecto es esto la gerente expresó que se hacen capacitaciones con diferentes empresas distribuidoras de los productos que se comercializan y reuniones diarias; a través de la guía de observación se pudo constatar que el personal sí recibe capacitaciones constantes.

Los resultados anteriores demuestran que existe una relación con respecto a la opinión de la gerente y los colaboradores en cuanto a los planes que se hacen en la empresa, puesto que la mayoría de los colaboradores manifiestan que participan en los diferentes planes que organiza la gerencia para el desempeño de su equipo.

En consecuencia, se puede decir que en la empresa se implementan diferentes técnicas de aprendizajes para sus colaboradores como son capacitaciones constantes al igual que proceso de inducción y entrenamiento para los nuevos ocupantes de puestos en esta empresa, por lo tanto, el diseño organizacional de esta empresa se caracteriza por contar con un personal capacitado constantemente para su buen desempeño.

4.2.2.1.6. Departamentalización

A medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir, un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas (Chiavenato, 2009).

Desde el punto de vista del autor una empresa bien diseñada y funcionalmente organizada, posee un mayor rendimiento en todas sus áreas, la departamentalización en las empresas es de gran valor, pues facilita las actividades de la organización, ayuda a organizar el trabajo para lograr eficientemente los objetivos de la misma, además de ejercer un correcto control del trabajo de los empleados, esto contribuye a mejorar los niveles de productividad en la empresa, del mismo modo lograr un máximo nivel de eficiencia en la empresa y de esta forma generar mayores utilidades con el menor costo posible.

a) Por producto

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. Una compañía química puede tener departamentos de tintas, teneduría, productos químicos, etc. Un despacho de servicios de contabilidad puede tener departamentos de consultoría contable, auditoría e impuestos y cada unidad ofrecerá un servicio especializado bajo la batuta de un ejecutivo (Chiavenato, 2009).

Por lo tanto, la departamentalización por producto se organizan todas las actividades y tareas de los departamentos de la empresa en función de los productos o servicios que ofrecen al mercado, cada división desempeña tareas y funciones que giran alrededor de un producto o servicio específico lo que permite que se delegue autoridad a cada gerente de departamento, cada gerente se vuelve responsable de lograr utilidades con el producto o servicio a su cargo, cada departamento se ocupa de un producto en todas sus fases.

b) 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).

Lo antes dicho indica que la departamentalización geográfica es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades de acuerdo con la localización en donde se hará el trabajo que cubrirá la empresa, es decir, agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica con el objetivo de mejorar la eficiencia en sus procesos y para cubrir grandes áreas cuyos mercados son extensos, este tipo de departamentalización contribuye a brindar mayor satisfacción en cuanto a las necesidades de los mercados geográficos.

c) Por cliente

Consiste en agrupar las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. Muchas tiendas tienen departamentos de caballeros, damas y niños, de acuerdo con su clientela. 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).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente la departamentalización por clientes es la forma en la que se organiza una empresa que ordena sus tareas de acuerdo con el tipo de clientes a los que está orientada, es la organización que divide su estructura organizacional de tal forma que lo orienta hacia la atención de algún cliente específico, pues se busca satisfacer las características y necesidades de los clientes que atiende la organización.

d) 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).

De acuerdo con el autor la departamentalización por procesos se basa en administrar los recursos humanos conforme a sus conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de garantizar que estos trabajen de manera coordinada en las diferentes áreas operativas y de producción respecto a las fases que se llevan a cabo durante el proceso productivo, requeridas para un producto final, esta función se encarga de dividir los procesos de la mejor forma posible para lograr en cada puesto la especialización de las tareas en cada fase de los mismos, incrementando la eficiencia de las actividades, aumentando la calidad de los productos, y reduciendo los costos relacionados al proceso.

e) 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 funcionales y por productos. Eso crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto (Chiavenato, 2009).

Lo antes mencionado afirma que la estructura matricial se denomina un sistema de mandos múltiples, una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructuras simultáneamente, es decir, los empleados tienen dos jefes, estos trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical, el segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo, esta práctica promueve la delegación de responsabilidades, la colaboración y comunicación interdepartamental, el compartir de recursos y destrezas, y un ambiente de trabajo dinámico.

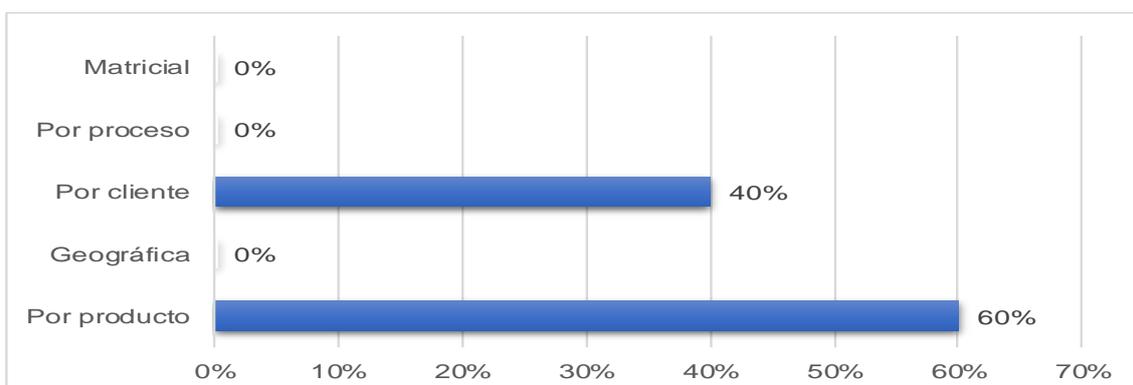


Gráfico N° 16: Departamentalización

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se consultó a los colaboradores como se encuentra departamentalizada la empresa, a lo que un 60% respondió que se encuentra departamentalizada por producto y un 40% opinó por cliente; al respecto la gerente refirió que la empresa se encuentra departamentalizada de las dos maneras, es decir, por cliente y por producto.

Los datos anteriores demuestran una coincidencia entre la opinión de los encuestados y la gerente, ya que ambos caracterizan la departamentalización por producto y por cliente en la empresa, sin embargo, los investigadores observaron que la tienda está departamentalizada por cliente, en cada piso se ofrecen diferentes productos para un segmento de cliente, por ejemplo, para niños, para damas y otro para caballeros.

De modo que se puede decir que el diseño organizacional de la tienda está caracterizado por una departamentalización por cliente esto con el fin de dar un servicio al cliente más rápido con mayor calidad para la satisfacción de los clientes. Por lo tanto, aplica este parámetro en el diseño organizacional de Yelba.

4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

4.2.2.2.1. Mecanicista

Las estructuras mecanizadas se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable. La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical con sentido descendente en una jerarquía claramente definida (Jones, 2008).

De este modo el modelo mecanicista describe una estructura de organización burocrática, rígida, la autoridad es basada en la jerarquía, el diseño de puestos es definitivo, la toma de decisiones es centralizada, las comunicaciones son verticales y formales, posee reglas y reglamentos formalizados por escrito e impuestos por la organización, describe una estructura jerárquica bien definida y estrictamente controlada, caracterizada por su alto

nivel de especialización, el principio de cadena de mando permite la existencia de una jerarquía de autoridad formal.

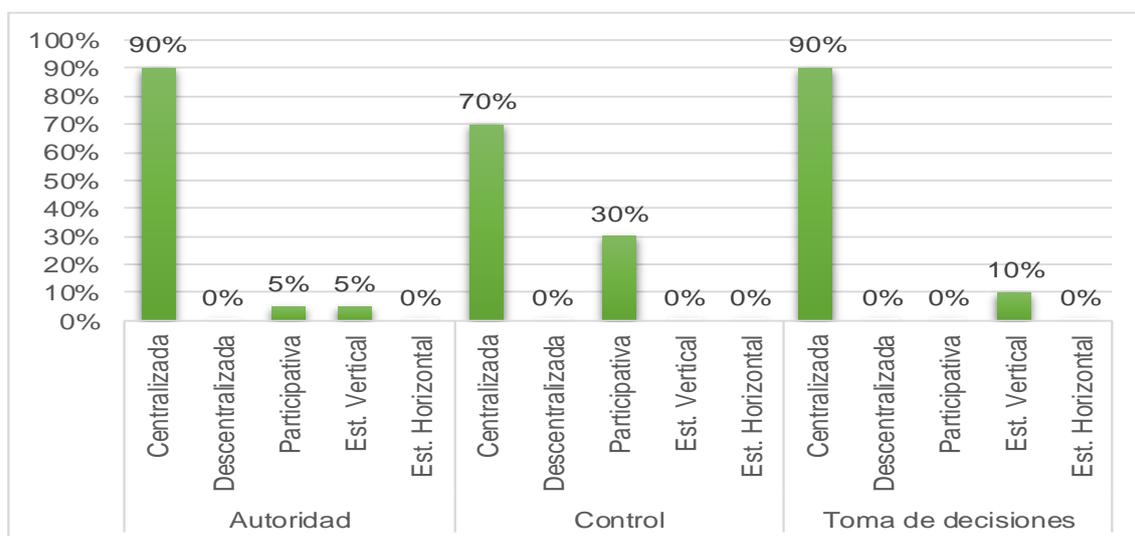


Gráfico N° 17: Modelo mecanicista

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Para determinar si el diseño organizacional de la tienda tiene un modelo mecanicista, se preguntó a los colaboradores sobre ciertos elementos como la autoridad, la que 90% valoran que se ejerce de forma centralizada, 5% participativa y 5% vertical. En cuanto al control, un 70% dicen que se ejerce de forma centralizada y 30% participativo. Por otro lado, la toma de decisiones un 90% dicen que se toman de forma centralizada y un 10% dicen que es participativa. Al respecto la gerente dijo que la autoridad, el control y la toma de decisiones se llevan a cabo en el área administrativa que se encarga de garantizar la eficiencia y efectividad de los distintos procesos de los cuales depende la empresa.

Los resultados anteriores manifiestan una coincidencia del modelo de diseño que Importaciones Yelba posee, la gerente por un lado expone que la autoridad, el control y la toma de decisiones se efectúan en el área administrativa, es decir que posee una jerarquía claramente definida, por otra parte los colaboradores identifican que la autoridad es centralizada y de estructura vertical y es participativa en el área administrativa; en cuanto al control, la mayoría consideran que es centralizado y una minoría participativo,

pues hay un responsable por cada piso, sobre la toma de decisiones la gran mayoría considera que es centralizada y una menor parte vertical lo que indica que es una estructura jerárquica.

Por consiguiente, lo anterior manifiesta que Importaciones Yelba posee un modelo mecanicista pues sus características son las de este tipo de diseño, en el cual la autoridad, el control y la toma de decisiones se ejercen de manera centralizada, además, es propio del modelo el tener una estructura vertical, pues se basa en el esfuerzo de sus gerentes para dirigir y controlar el trabajo de los colaboradores, el propietario suele estar en la parte superior de una cadena de mando vertical.

4.2.2.2.2. Orgánico

“Las estructuras orgánicas están en el extremo totalmente opuesto del espectro de diseño organizacional de las estructuras mecanizadas. Las estructuras orgánicas promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes” (Jones, 2008).

Cabe señalar que la organización orgánica es una estructura más flexible y adaptable en comparación con la rigidez y la estabilidad de la organización mecanicista, la organización orgánica tiene una gran flexibilidad que les permite a sus empleados la facultad de efectuar cambios con rapidez cuando las necesidades así lo exigen, el diseño de puestos en este tipo de organización es provisional y cambiante, la comunicación en este tipo de organizaciones se ejerce de forma horizontal es decir esta fluye en línea recta, de este mismo modo la toma de decisiones es descentralizada debido a su naturaleza flexible y adaptable.

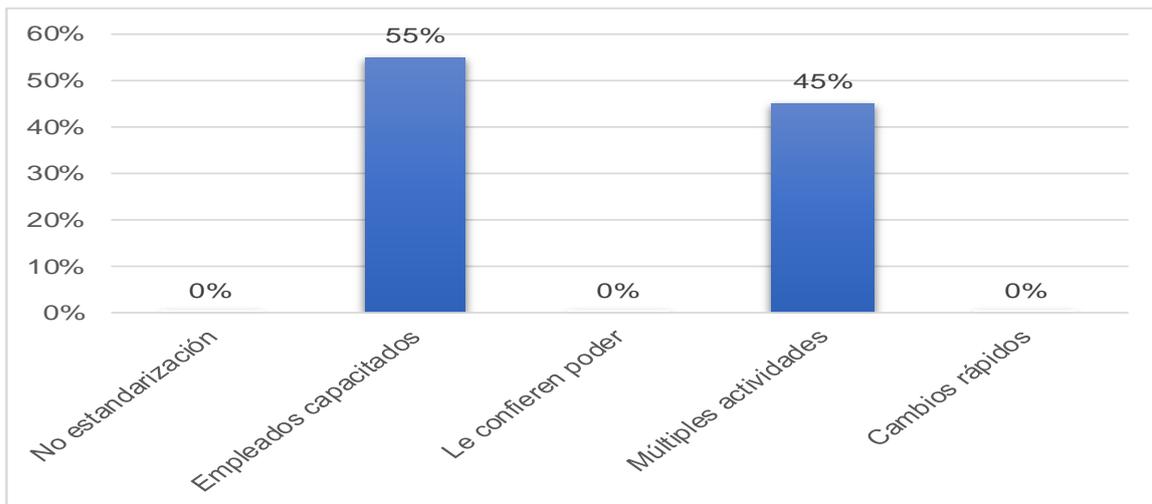


Gráfico N° 18: Modelo orgánico

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les consultó a los colaboradores acerca de qué características posee la estructura de la empresa para adaptarse a las nuevas necesidades o demandas del mercado, a lo cual el 55% considera que a través de empleados capacitados y otro 45% a través de múltiples actividades a las que se dedican; la gerente manifestó que son una empresa bastante flexible lo que les permite adaptarse de forma adecuada a los cambios, dando respuestas de forma rápida a las situaciones que se puedan presentar.

Lo expuesto anteriormente muestra una coincidencia en cuanto a la forma en que la empresa se adapta a los cambios, pues la flexibilidad en cuanto a las funciones que desempeñan los colaboradores y gracias a que éstos son constantemente capacitados permite que estos puedan adecuarse al constante dinamismo del mercado de igual forma el que estos se dediquen a diversas actividades, sin embargo esta estructura no posee las características claves de un modelo orgánico como son cambios rápidos y descentralización.

De modo que lo anterior refleja que a pesar de que la empresa posee cierto tipo de flexibilidad, esta flexibilidad se evidencia a través del desempeño de los colaboradores, este diseño no se caracteriza por tener un modelo orgánico, ya que funciona de forma rígida, vertical y centralizada.

4.2.3. Tipos de Organigramas

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Benjamín & Fincowsky, 2009).

Con respecto a lo planteado por el autor, se puede decir que el organigrama es la estructura interna de las organizaciones, es la representación visual de la estructura que compone la institución, éste posibilita identificar la jerarquización, cómo se agrupan las personas, permite entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando. Ofrece información esencial relacionada con la empresa y sus personas, brinda un marco acorde a la estrategia empresarial que sirve para dimensionar mejor la organización para el alcance de sus metas y objetivos previamente establecidos.

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).

El organigrama puede clasificarse de acuerdo a su forma, debido a que éste se adapta al tipo de organización, es decir, éste estará en dependencia de las necesidades mismas de la organización, así pues, este puede adoptar diversas formas, graficándolos de forma vertical, horizontal o mixtos, cada uno posee características únicas por las que se identifica el tipo de organización.

4.2.3.1.1. Organigrama clásico vertical

Presentan 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 se recomienda su empleo en los manuales de organización (Benjamín & Fincowsky, 2009).

En base a lo expresado por el autor el organigrama vertical se basa en una estructura jerárquica piramidal, es decir, las responsabilidades recaen en la cima de la misma, los elementos del organigrama se estructuran de manera escalonada desde la parte superior hasta la inferior, de esta forma se sitúan en la primera posición los mandos de poder y en la última el proceso de producción, la toma de decisiones y el poder se ve representado de arriba hacia abajo, tal y como están organizados los niveles en el gráfico.

4.2.3.1.2. Organigrama horizontal

“Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente” (Benjamín & Fincowsky, 2009).

De acuerdo con el autor, se puede decir que el organigrama horizontal gráficamente se estructura de izquierda a derecha, representando así una fuerza laboral responsable y comprometida, capaz de tomar sus propias decisiones; se basa en los procesos de trabajo por cuenta propia y no en el orden jerárquico o rangos de los individuos, pues, todos ellos se encuentran en el mismo nivel, exceptuando a la alta dirección que se encuentra en el extremo izquierdo, no obstante, están en contacto directo con los trabajadores, este organigrama representa una cultura empresarial basada en el proceso de trabajo y no en un mando de poder jerárquico.

4.2.3.1.3. Organigrama mixto

“Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base” (Benjamín & Fincowsky, 2009).

De acuerdo con el autor un organigrama mixto se puede decir que asocia los dos tipos de representación, por un lado la forma vertical, que permite observar los niveles de autoridad y por otro, la horizontal, que aporta información sobre las secciones correspondientes al mismo nivel, además desempeñan diferentes funciones al mismo tiempo, este tipo de organigramas se suele emplear en empresas de gran tamaño, pues debido a la gran cantidad de puestos que posee se hace necesario implementar este tipo de organigrama. Cabe destacar que este es el menos usado debido a la complejidad que presenta, ya que, solo se puede reflejar cierto nivel de la jerarquía.

La gerente expresó que la estructura que posee la empresa es un organigrama vertical (Ver anexo nº 13), esto no pudo ser comprobado en la guía de observación pues este no se encuentra visible en el establecimiento.

Lo anterior muestra que la empresa posee una estructura de tipo vertical, sin embargo, esta no se encuentra visible en el establecimiento lo que podría provocar que los colaboradores no sepan identificar los niveles jerárquicos y no puedan entender cómo opera la organización.

Por tanto, lo anterior indica que Importaciones Yelba posee una estructura vertical que indica una estructura diseñada de forma jerárquica, cabe destacar que en este tipo de organigramas las responsabilidades recaen en la parte superior de este, es decir, la toma de decisiones y el poder se llevan a cabo en la cima de la estructura, ésta permite que esté claramente definida la comunicación, asimismo se tiene clara una imagen de autoridad y la estructura de poder se encuentra centralizada.

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).

De conformidad con lo que expresa el autor, las herramientas organizacionales son documentos que contienen información fundamental de la empresa: filosofía organizacional, funciones y distribución de cargos, procesos para el funcionamiento de la misma, técnicas, políticas. Éstos son los que regulan la forma de actuar de los miembros de la organización tanto dentro como fuera de la empresa, ya que formalizan el comportamiento y actitudes de los colaboradores, de igual forma, permite a las empresas hacer frente a los constantes cambios del mercado y asegurarle una mejor posición competitiva gracias a la organización racional del trabajo que se logra a través del empleo de este tipo de herramientas.

4.2.4.1. Manual de organización

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

Cabe señalar que los manuales de organización son documentos que contienen esencialmente la estructura organizacional, contiene la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa, describe la filosofía organizacional de la empresa, es por esto que, este tipo de manuales ayuda a orientar al personal en la ejecución de las labores asignadas, pues éste establece claramente lo que se debe de hacer, de este modo, se pueden delimitar responsabilidades y evitar duplicidades para poder lograr mayor

eficiencia y eficacia en todos los procesos y por ende, alcanzar mayor competitividad en el mercado.

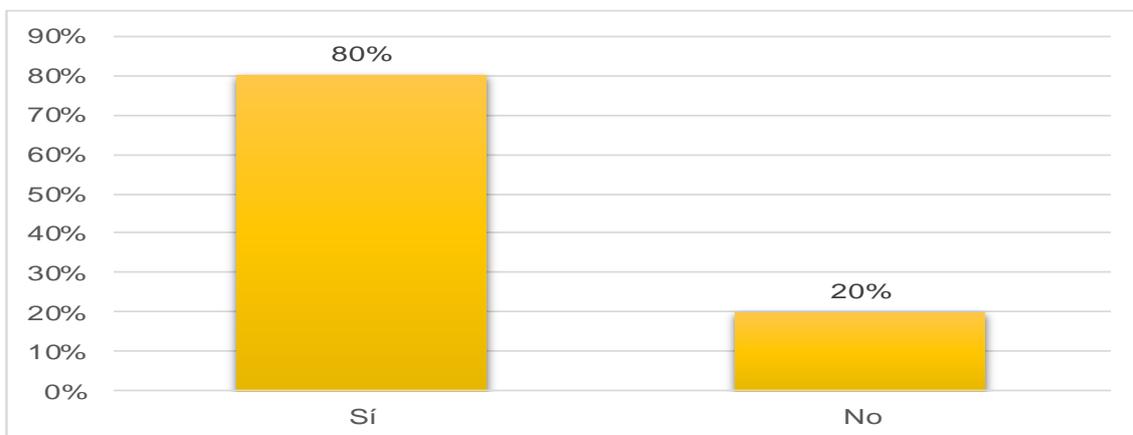


Gráfico N° 19: Manual de organización

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les consultó a los colaboradores si conocían el manual de organización o funciones de la empresa a lo que el 80% respondió que sí y un 20% expresó que no; al respecto la gerente mencionó que las funciones de los cargos y la estructura se encuentran establecidas en un manual de funciones; esta información no fue corroborada a través de la guía de observación pues este no se encuentra visible y no fue accesible para los investigadores.

Con respecto a lo mencionado anteriormente esto indica una similitud entre lo expresado por la propietaria y los colaboradores pues se afirma poseer uno, sin embargo este no se encuentra visible y las funciones se dan a conocer de forma verbal por lo cual algunos de ellos mencionan no conocerlo.

Por lo tanto, la empresa no cuenta con un manual de organización, ya que desde un inicio los colaboradores expresaron que las funciones se les comunican de forma verbal, no están escritas las normas, las reglas, los manuales, solo se manejan de manera funcional y se comunican de forma verbal lo que caracteriza el diseño organizacional como carente de formalización, limitando así alcanzar máximos niveles de eficiencia y optimización de recursos.

4.2.4.2. Manual de procesos

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad (Benjamín & Fincowsky, 2009).

Conforme a lo expresado anteriormente, el manual de procesos, es un documento que contiene la información detallada, ordenada sobre las actividades y responsabilidades que se realizan en un área específica de la organización, refleja la secuencia de las operaciones que se realizan en los diferentes procesos que puede desempeñar un cargo, estos manuales permiten que una empresa funcione de manera correcta, forman el pilar para que se puedan desarrollar adecuadamente las actividades y de esta forma, producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia, lo que se traduce en mejora continua.

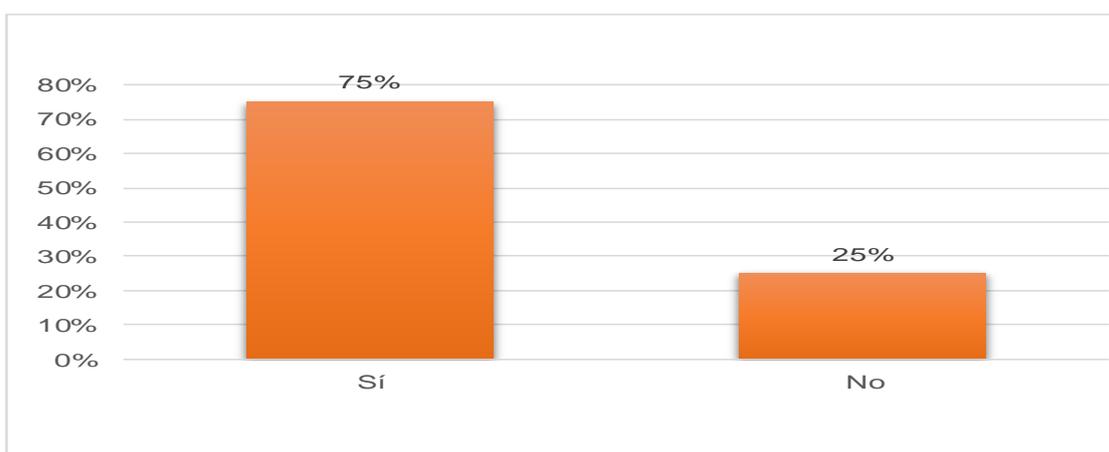


Gráfico N° 20: Manual de procesos

Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si conocían el manual de procedimientos para el desempeño de las funciones en su cargo, el 75% manifestó que sí y el 25% que no; la gerente mencionó que los procesos de los

cargos se encuentran establecidos en algunos documentos; por otro lado, esta información no pudo ser verificada por los investigadores pues este no está visible.

De forma que, los resultados anteriores indican una correspondencia entre lo expresado por la propietaria y los colaboradores, pues estos manifiestan conocer el manual de procedimientos de la empresa, sin embargo, al no estar visible algunos no lo conocen.

En vista de lo anterior se puede decir que Importaciones Yelba al no contar con un manual de procedimientos se caracteriza por tener un diseño organizacional poco estructurado carente de herramientas organizacionales necesarias para la eficiencia en el trabajo del empleado y la eficiencia organizacional.

V. CONCLUSIONES

Basado en el análisis de la información obtenida de la Pequeña Empresa Importaciones Yelba se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Importaciones Yelba es una pequeña empresa, tiene definida una filosofía organizacional que es transmitida a sus empleados de forma verbal, la gerente y los colaboradores logran identificar los procesos claves para la organización, en cuanto al proceso administrativo se lleva a cabo de manera correcta ya que utiliza de manera coordinada y eficiente los recursos, conoce el panorama general de la empresa a nivel interno y externo lo que le permite poder tomar decisiones en el momento oportuno en pro del desarrollo de la empresa.
- 2) Se logró determinar que el diseño organizacional de la empresa Importaciones Yelba se encuentra caracterizado por el enfoque clásico y de reducción de tamaño, también cuenta con una estructura vertical y un modelo mecanicista, a pesar de que carece de formalización y herramientas organizacionales, ya que, es una estructura rígida en su funcionamiento.
- 3) Por lo que se valora que el diseño organizacional de la empresa Importaciones Yelba es apropiado, ya que, le ha permitido mantenerse y crecer como empresa, posicionando su imagen; sin embargo, necesita documentar sus reglas, políticas, normas, además de elaborar manuales de organización para elevar los niveles de eficiencia organizacional.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (2011). *Muestreo*. México: UNAM.
- Araica Narváez, M. G., & Navarro Calero, S. T. (2018). *Procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones*. Managua, Nicaragua: Repositorio UNAN Managua.
- Aramburo, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de Empresas*. Bilbao, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- 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.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGrawHill.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON.
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). *proceso administrativo*. Managua: Editorial Digital UNID.
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). *Proceso Administrativo*. México: EDU UNID.
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Colombia: Institución Universitaria ITSA.
- Calderón, D., Rocha, L., & Urbina, A. (2018). *Acompañamiento para la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018*. Matagalpa: UNAN FAREM Matagalpa.
- Carrillo, M. (2009). *Organigramas*. Santa Fe: El Cid Editor.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Díaz Roblero, M. A. (2007). *Reestructura organizacional de una empresa familiar comercializadora de vidrios y materiales de aluminio*. Guatemala: Repositorio USCG.
- Echevarría García, S. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Guerrero, L., Salgado, J., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. México: Grupo Editorial Éxodo.
- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodríguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A. J., & Moreno Ponce, L. A. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*.

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGrawHill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México : MCGraw Hill.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Chile : Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Caccine, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta edición ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Maldonado, J. Á. (2011). *Gestión de Procesos*. Managua: B-EUMED.
- Martín, F. A. (2011). *La Encuesta: una Perspectiva Metodológica*. Madrid: CIS.
- Martínez, A. (2020). *Definición de Población*. Última Edición.
- Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: academia.edu.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de las Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: Librería "El Ateneo" Editorial.
- Mintzberg, H. (2005). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg y la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno, L. P. (2012). *Libro de la entrevista de trabajo: Como superar las entrevistas y conseguir el trabajo que deseas* (5ta edición ed.). Madrid: Ediciones Díaz de santos.
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Ortiz Ocaña, A. (2009). *Diccionario de Pedagogía, Didáctica y Metodología*. Colombia: Ediciones CEPEDID.
- Pérez Aburto, J. A. (2013). *Diseño Organizacional para la Mediana empresa "Pulpería Chacón" ubicada en la comarca Los Vanegas, Nindirí*. Managua, Nicaragua: Repositorio UNAN Managua.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Robbin, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sánchez Madrigal, P., & Villalobos Arias, G. (2013). *Incidencia del diseño organizacional en el proceso de planificación estratégica para la mejora del desempeño institucional en el CONARE*. Costa Rica: Repositorio ICAP.
- Sánchez, L. (5 de Abril de 2010). *Emprende pyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/reseña-historica-u-hoja-informativa.html>

- Toca Suárez, S. A. (2017). *Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva – EMCUITIVA S.A ESP*. Sogamoso, Colombia: Repositorio UPTC.
- Tomás Sábado, J. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y Análisis de datos para Enfermería*. España: Servei Publicaciones.
- Torrez C, A. (2010). *Metodología de la Investigación (Tercera Edición)*. Bogota: Pearson.Prentence Hall.
- Yagual Rivera, F. A. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A del Cantón de Salinas de la Provincia de Santa Elena, año 2013*. Ecuador: Repositorio UPSE.

VII. ANEXOS

ANEXO Nº 1

Operacionalización de las variables

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
		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
	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 la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				4. ¿Conoce los valores de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a			
Generalidades de la empresa				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		
		Clasificación de la empresa	Características de la PYME	6. ¿Cómo clasifica su empresa de acuerdo a la Ley 645?	Variable	Mic. E	P. E	Med. E	Entrevista	Gerente
					Parámetros					
					N° Trab.	01-05	06-30	31-100		
					Activos Totales	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones		
		Ventas Totales	Hasta 1.0 millon	Hasta 9.0 millones	Hasta 40 millones					
		Clasificación de la empresa	Características de la PYME	6. ¿Cómo clasifica la empresa de acuerdo a la Ley 645?	Variable	Mic. E	P. E	Med. E	Encuesta	Colaboradores
					Parámetros					
N° Trab.	01-05				06-30	31-100				
Activos Totales	Hasta 200.0 miles				Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones				
Ventas Totales	Hasta 1.0 millon	Hasta 9.0 millones	Hasta 40 millones							
Procesos clave	Procesos identificados		7. ¿Cuáles son los procesos claves de su empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente				
			7. ¿Identifica el proceso clave en su puesto?	_Adquisición de productos _Almacenamiento de productos _Ventas	Encuesta	Colaboradores				

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a					
Generalidad de la empresa		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					
				10. ¿Cómo asigna los recursos materiales de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente					
				9. ¿Cómo valora la organización de los recursos humanos?	_ Excelente _ Muy buena _ Buena _ Mala	Encuesta	Colaboradores					
				10. ¿Cómo valora la asignación los recursos materiales de la empresa?	_ Excelente _ Muy buena _ Buena _ Mala	Encuesta	Colaboradores					
			Dirección	11. ¿Cómo es la relación jefe-subordinado?	Abierta	Entrevista	Gerente					
				11. ¿Cómo valora los elementos de la relación jefe-subordinado?	Elementos	E	M	B	R	M	Encuesta	Colaboradores
					Armonía de Objetivos							
					Liderazgo							
					Motivación							
			Toma de Decisiones									
Comunicación												

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
			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
				14. ¿Cuáles son las debilidades con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
Generalidades de la empresa		Análisis FODA	Factores internos	13. Clasifique los siguientes factores como fortalezas o debilidades de la empresa: _Recursos Humanos _Recursos Materiales _Recursos Tecnológicos _Recursos Financieros	Encuesta	Colaboradores	
			Factores externos	15. ¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				16. ¿Cuáles son las amenazas con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
Diseño Organizacional	Tipos de Diseño Organizacional	Enfoques	Enfoque clásico	17. ¿Cómo logra que sus colaboradores sean eficientes en sus cargos?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a	
Diseño organizacional				14. ¿Existen normas, reglas o políticas que regulen su desempeño?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores	
				Enfoque tecnológico	18. ¿Qué tipo de tecnología es aplicada en los diferentes procesos de trabajo que desempeñan sus colaboradores?	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
					7. ¿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 cargos futuros?	_Capacitación _Desarrollo	Encuesta	Colaboradores
Diseño Organizacional	Tipos de Diseño Organizacional	Enfoques	Reducción de tamaño	20. ¿Ha implementado alguna reestructuración organizativa en la	Abierta	Entrevista	Gerente	

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño organizacional				empresa? ¿Por qué motivos?			
				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
			Vertical	22. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a delegación de autoridad y responsabilidad?	Abierta	Entrevista	Gerente
				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	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional				descentralización ?			
				20. ¿La estructura de la empresa contiene diferente descentralización ?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores
			Formalización	24. ¿A través de qué se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?	Abierta	Entrevista	Gerente
				21. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?	De forma verbal_ De forma escrita_	Encuesta	Colaboradores
				6. 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. ¿Ha participado en algún programa de aprendizaje?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores
				7. Evidencia de capacitación	Sí_ No_	Observación	Empresa

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a																							
Diseño Organizacional			Departamentalización	26. ¿Cómo se deriva de la división de trabajo y de la homogenización de las actividades en la estructura organizativa?	Abierta	Entrevista	Gerente																							
				23. ¿Cómo se encuentra departamentalizada la empresa?	Por producto_ Geográfica_ Por Cliente_ Por proceso_ Matricial_	Encuesta	Colaboradores																							
		Modelo de diseño	Mecanicista	27. ¿Cómo ejerce la autoridad, el control y la toma de decisiones en la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente																							
				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> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autoridad</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> </tr> <tr> <td>Toma de Decisiones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Elementos	C	D	P	E. V	E. H	Autoridad						Control						Toma de Decisiones						Encuesta
			Elementos	C	D	P	E. V	E. H																						
			Autoridad																											
		Control																												
		Toma de Decisiones																												
Orgánico	28. ¿Cómo se adapta la estructura a los cambios o necesidades del mercado?	Abierta	Entrevista	Gerente																										
	25. ¿Cuáles de las siguientes características tiene la estructura de la empresa para adaptar su estructura a las	No estandarización_ Empleados capacitados_ Le confieren poder_ Múltiples actividades_ Cambios rápidos_	Encuesta	Colaboradores																										

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
				nuevas necesidades o demandas del mercado?			
		Tipos de organigramas	Por su Forma	29. ¿Cómo está diseñada la estructura orgánica de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño			8. ¿Está visible la estructura orgánica de la empresa, cómo está diseñada?	Vertical_ Horizontal_ Mixto_	Observación	Empresa
		Herramientas organizacionales	Manual de organización	30. ¿Cómo tiene documentadas la estructura y funciones de los cargos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				26. ¿Conoce el manual de organización o de funciones de la empresa?	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores
			9. Evidencia de Manuales de Organización	Sí_ No_	Observación	Empresa	
		Manual de procedimientos	31. ¿Cómo tiene documentados los procesos que se realizan en los diferentes cargos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente	
			27. ¿Conoce el manual de procedimientos	Sí_ No_	Encuesta	Colaboradores	

VARIABLE (1er nivel)	SUBVARIABLE (2 niveles)	Sub sub variable (3 niveles)	Indicador (4 niveles)	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
				para el desempeño de las funciones en su cargo?			
				10. Evidencia de Manuales de Procedimientos	Sí_ No_	Observación	Empresa

ANEXO Nº 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

ENCUESTA A COLABORADORES

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM Matagalpa. Estamos realizando una encuesta con el fin de recolectar datos importantes acerca del diseño organizacional de Importaciones Yelba del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021. Cabe destacar que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

Se le agradecerá de forma muy especial su valiosa colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación.

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?

Si _____
No _____

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

Variable	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Parámetros			
Número Total de Trabajadores	01-05	06-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1.0 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

7. ¿Identifica el proceso clave en su puesto?

___Adquisición de productos

___Almacenamiento de productos

___Ventas

___Atención al cliente

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

Si _____
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 de la relación jefe-subordinado?

Elementos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Armonía de Objetivos					
Liderazgo					
Motivación					
Toma de Decisiones					
Comunicación					

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

Preliminar (Normas de calidad, código de ética, normas de calidad)

Concurrente (Se hace en el momento)

Retroalimentación (Evaluación al final para TD)

13. Clasifique los siguientes factores como fortalezas o debilidades de la empresa:

Factores	Fortaleza	Debilidad
Recursos Humanos		
Recursos Materiales		

Recursos Tecnológicos		
Recursos Financieros		

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

Si _____

No _____

15. ¿Qué tipo de tecnología aplica 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?

__ Capacitación

__ Desarrollo

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

__ Se ha incrementado

__ Se ha reducido

__ 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 diferente descentralización?

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 programas de aprendizaje ha participado?

- __ Inducción
- __ Entrenamiento
- __ Capacitación

23. ¿Cómo se encuentra departamentalizada la empresa?

- __ Por producto
- __ Geográfica
- __ Por Cliente
- __ Por proceso
- __ Matricial

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

Elementos	Centralizada	Descentralizada	Participativa	Est. Vertical	Est. Horizontal
Autoridad					
Control					
Toma de Decisiones					

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

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

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

ANEXO Nº 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

ENTREVISTA AL GERENTE

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM Matagalpa. Estamos realizando una entrevista con el fin de recolectar datos importantes acerca del diseño organizacional de Importaciones Yelba del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021. Cabe destacar que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

Se le agradecerá de forma muy especial su valiosa colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación.

1. ¿Tienen 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 se clasifica su empresa de acuerdo a la Ley 645?

Variable	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Parámetros			
Número Total de Trabajadores	01-05	06-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1.0 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 organizados 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 oportunidades con las que cuenta la empresa?

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

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

18. ¿Qué tipo de tecnología es aplicada en los diferentes procesos de trabajo que desempeñan sus colaboradores?

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

20. ¿Ha implementado alguna reestructuración organizativa en la empresa?
¿Por qué motivos?

21. ¿Cómo están diseñadas 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 descentralización?

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

25. ¿Cómo se hace la capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas con los colaboradores?

26. ¿cómo se deriva de la división de trabajo y de 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 se adapta la estructura a los cambios o necesidades del mercado?

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

30. ¿Cómo tiene documentadas la estructura y funciones de los cargos de la empresa?

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

ANEXO Nº 4



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA

Fecha: _____

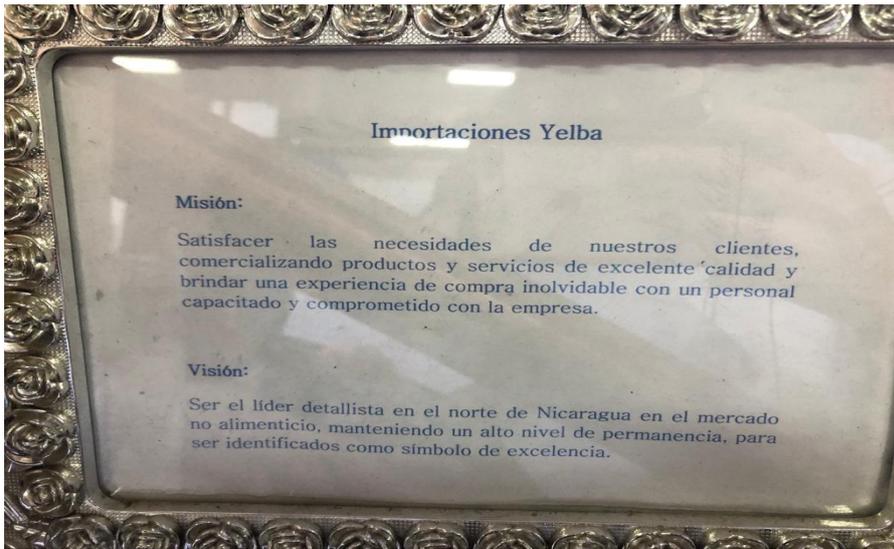
Nombre de la empresa: _____

Nombre del observador (es): _____

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

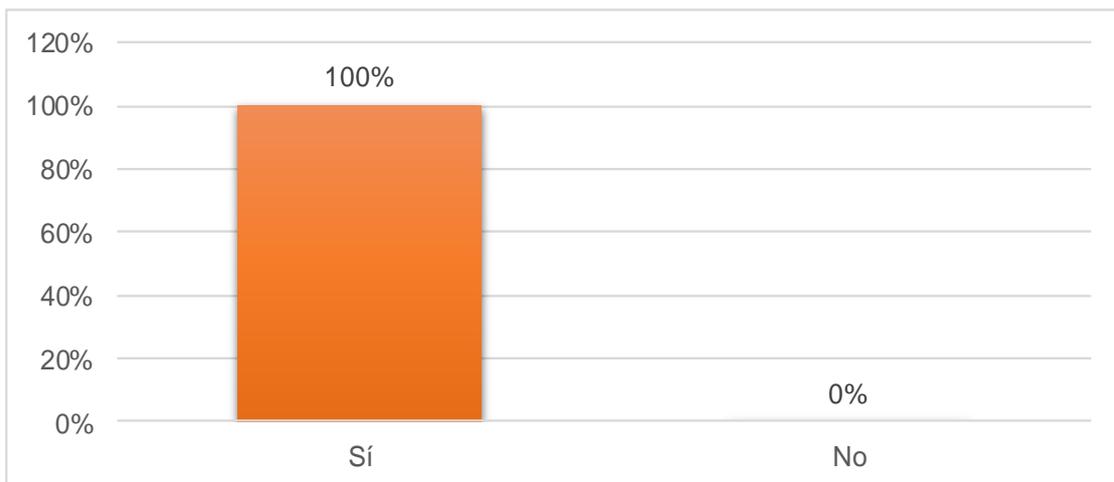
Nº	Descripción del elemento a observar	Sí	No	Observaciones
1	¿Está visible el organigrama?			
2	¿Está visible la misión de la empresa?			
3	¿Está visible la visión de la empresa?			
4	¿Están visibles los valores de la empresa?			
5	Evidencia de normas, reglas y políticas			
	Tecnología Aplicada en el cargo:			
6	Artesanal en Producción			
7	Tecnificada en Producción			
8	Aplicaciones Móviles			
9	Aplicaciones Computarizadas			
	Formalización			
10	Evidencia de formalización			
	Capacitación			
11	Evidencia de capacitación			
	Diseño de la estructura de la empresa:			
12	Vertical			
13	Horizontal			
14	Mixto			
	Herramientas Organizacionales			
15	Manuales de Organización			
16	Manuales de Procedimientos			

ANEXO Nº 5: MISIÓN Y VISIÓN DE IMPORTACIONES YELBA



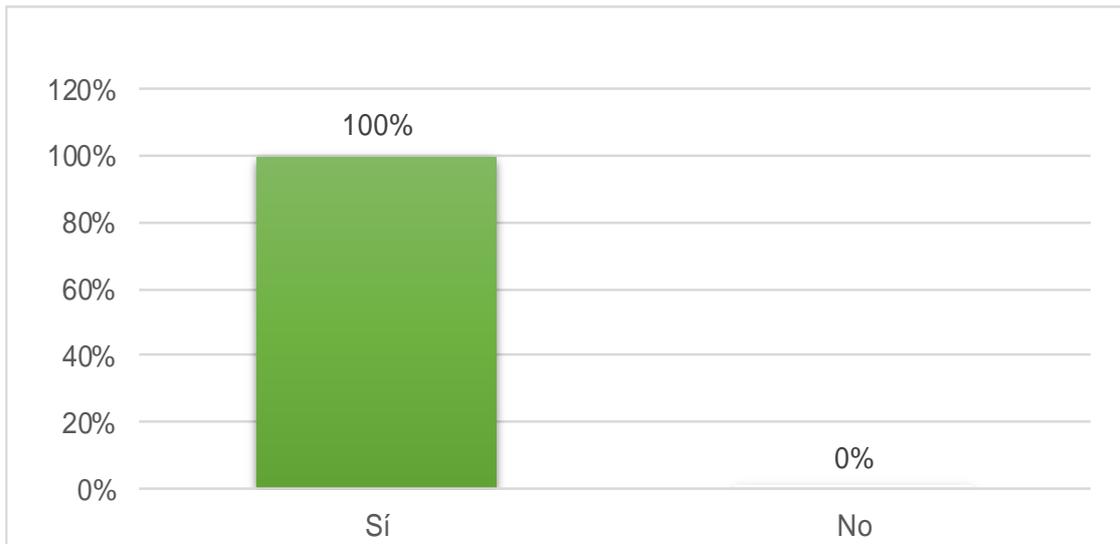
Fuente: Entrevista a gerente (Castillo & Orozco, 2021).

ANEXO Nº 6: MISIÓN DE LA EMPRESA



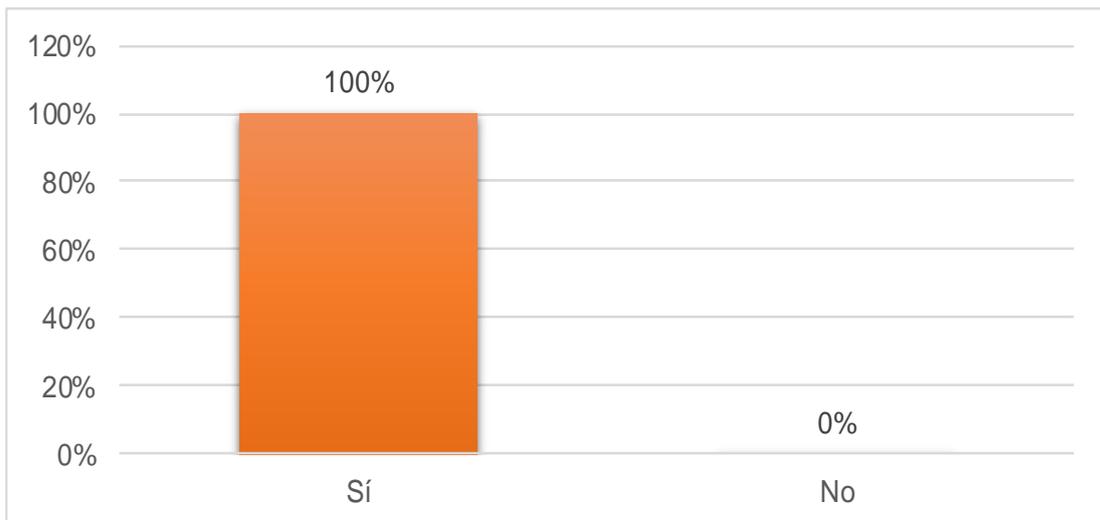
Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

ANEXO Nº 7: VISIÓN DE LA EMPRESA



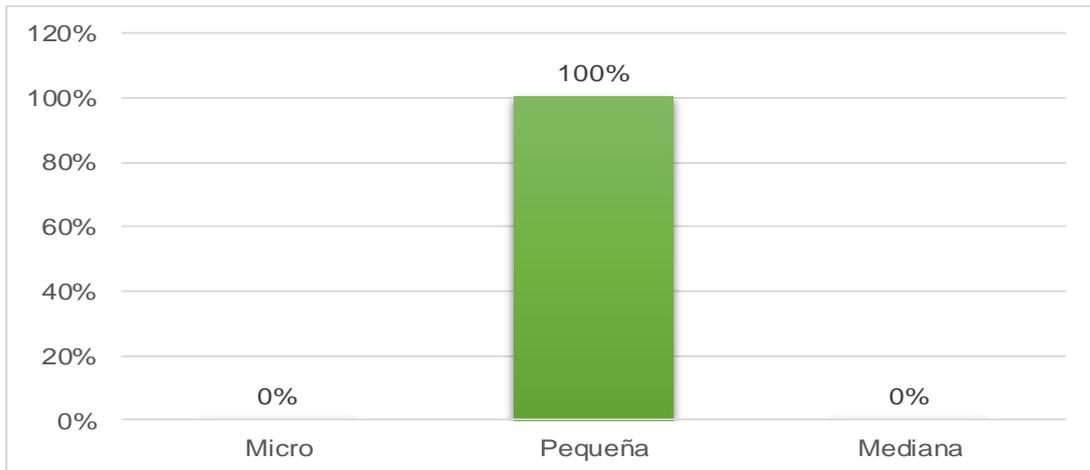
Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

ANEXO Nº 8: VALORES DE LA EMPRESA



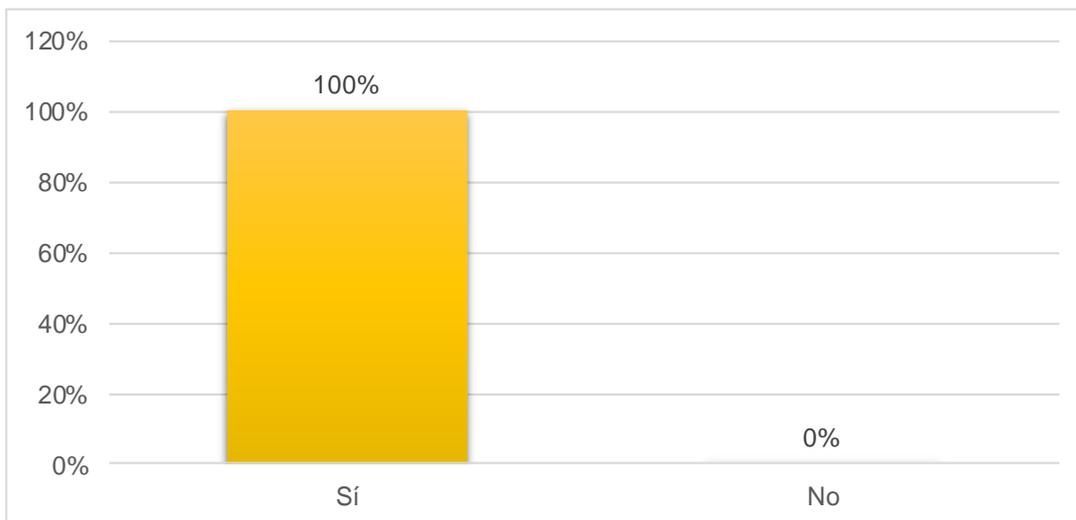
Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

ANEXO Nº 9: CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



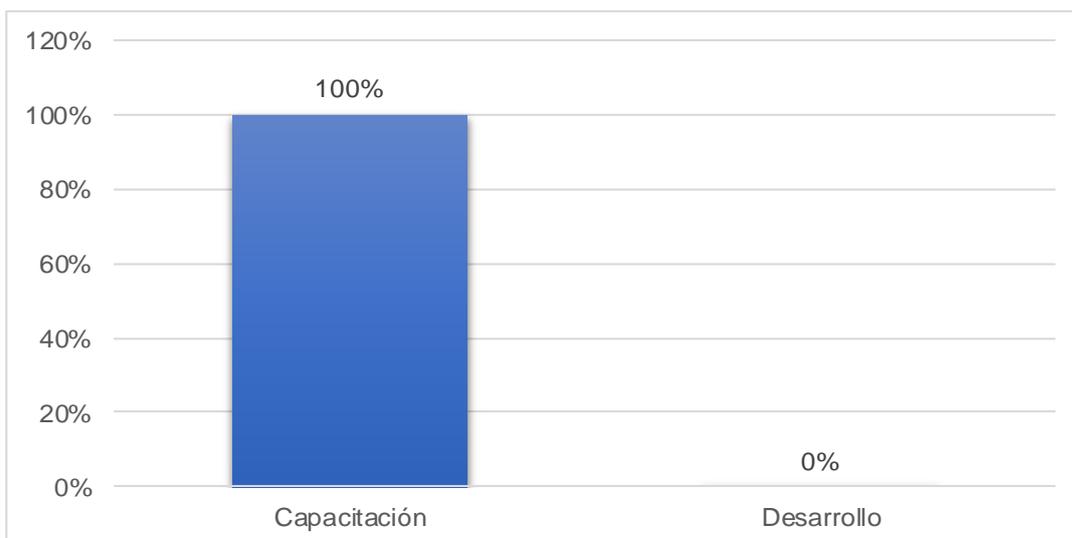
Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

ANEXO Nº 10: ENFOQUE CLÁSICO



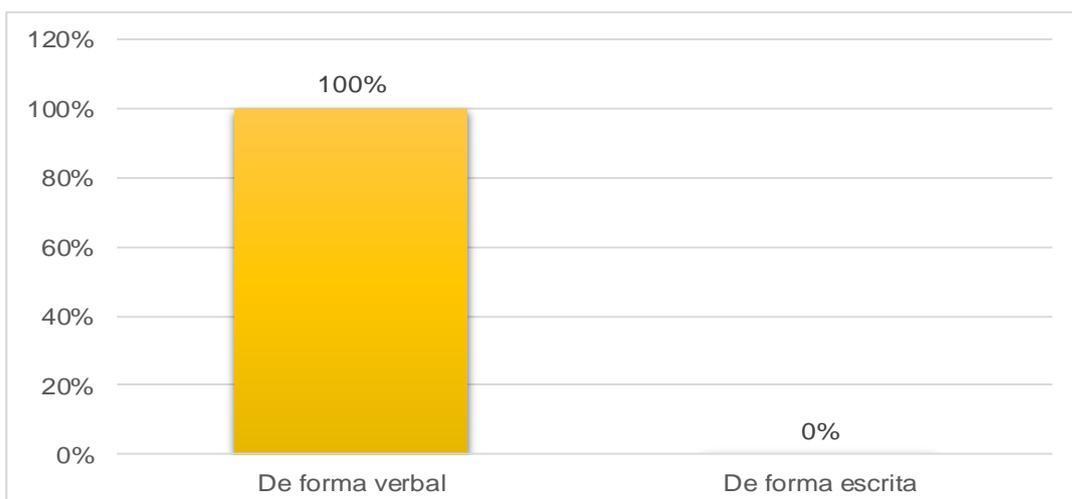
Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

ANEXO Nº 11: ENFOQUE AMBIENTAL



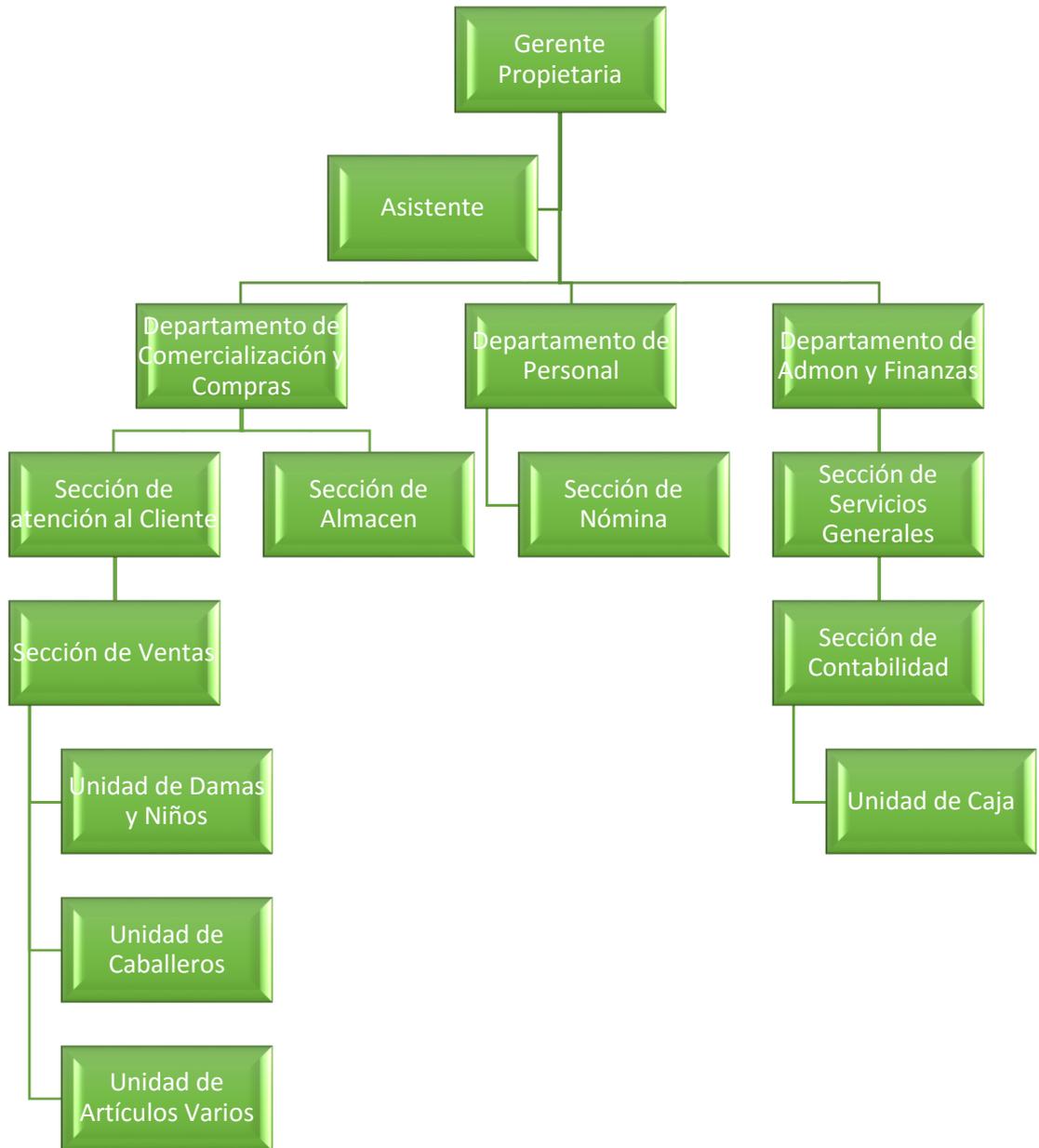
Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

ANEXO Nº 12: FORMALIZACIÓN



Fuente: Autoría propia (Castillo & Orozco, 2021) a partir de encuestas a colaboradores.

ANEXO Nº 13: ORGANIGRAMA DE IMPORTACIONES YELBA



Fuente: Entrevista a gerente (Castillo & Orozco, 2021).