



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 Licenciada en Administración de Empresas

#### **Tema:**

“Diseño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Departamento de Matagalpa, durante el año 2021”

#### **Sub Tema:**

“Diseño organizacional en CONCASNIC S.A. del Departamento de Matagalpa, durante el año 2021”

#### **Autor:**

Br. Vilmara José Ferrufino Lazo.

#### **Tutora:**

MSc. Lily del Carmen Soza López.

Matagalpa, 07 de diciembre del 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 Licenciada en Administración de Empresas

#### **Tema:**

“Diseño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Departamento de Matagalpa, durante el año 2021”

#### **Sub Tema:**

“Diseño organizacional en CONCASNIC S.A. del Departamento de Matagalpa, durante el año 2021”

#### **Autor:**

Br. Vilmara José Ferrufino Lazo.

#### **Tutora:**

MSc. Lily del Carmen Soza López.

Matagalpa, 07 de diciembre del 2021.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
CARTA AVAL.....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	19
III. OBJETIVOS .....	20
IV. DESARROLLO.....	21
4.1. Generalidades de la empresa .....	22
4.1.1. Reseña Histórica.....	22
4.1.2. Estructura Organizacional .....	22
4.1.3. Filosofía Organizacional .....	23
4.1.3.1. Misión .....	24
4.1.3.2. Visión .....	25
4.1.3.3. Valores .....	26
4.1.4. Clasificación de la empresa .....	28
4.1.5. Descripción de procesos claves .....	30
4.1.6. Proceso Administrativo .....	31
4.1.7. Análisis FODA.....	39
4.2. Diseño Organizacional.....	41
4.2.1. Tipos de diseño organizacional .....	42
4.2.1.1. Enfoque Clásico .....	42
4.2.1.2. Enfoque tecnológico .....	44
4.2.1.3. Enfoque ambiental.....	45
4.2.1.4. Reducción de tamaño .....	46
4.2.2. Parámetros de diseño según su finalidad .....	48
4.2.2.1. Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos.....	48
4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización .....	59
4.2.3. Tipos de organigramas .....	63
4.2.3.1. Por su forma .....	63

4.2.4.	Herramientas Organizacionales.....	65
4.2.4.1.	Manual de organización.....	65
4.2.4.2.	Manual de procesos.....	67
V.	CONCLUSIONES.....	69
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	70
VII.	ANEXOS.....	72

## DEDICATORIA

Se lo dedico primeramente a Dios por haberme dado la sabiduría, paciencia, fortaleza, la perseverancia y el valor de poder realizar este trabajo y a mí que aunque muchas veces me rendí, supe darme ánimos para seguir.

A mi amado Oso, por ser mi inspiración en todo lo largo del trabajo, por haberme dado fuerzas cuando nadie más podía, por darme su amor incondicional hasta en sus momentos más difíciles y todo el tiempo que duro conmigo y por demostrarme que el amor más lindo no siempre es el más largo.

Y a mi querida Joseling Aráuz, por soportarme, apoyarme, animarme y estar siempre ahí para mí sin importar nada, por creer en mí inclusive cuando yo no podía, sabía que podía contar con ella.

Y a Juan R. Talavera por apoyarme incondicionalmente, y darme ánimos cuando los necesitaba, y por motivarme a mejorar y ser mi mejor versión.

A mi madre y a mi prima María Gomez por siempre confiar en mí, y darme ánimos en todo momento, por hacerme ver que yo puedo con todo lo que me proponga y por soportarme en mis momentos más difíciles y oscuros.

A Ana Espino, por su apoyo incondicional, por brindarme una mano amiga y siempre aconsejarme.

A Yasuara Cajina y Nerys Aráuz por creer en que lograré todo lo que me proponga, por darme ánimos y aconsejarme cuando no sabía qué hacer.

Br. Vilmara José Ferrufino Lazo.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco grandemente a Dios por nunca abandonarme y siempre apoyarme con mis metas y sueños, ayudándome a hacerlos realidad y a mí por a pesar de no sentirme motivada lograr terminarlo.

Le agradezco a CONCASNIC S.A. (Telecable) por haberme abierto las puertas de su empresa, y brindarme la información necesaria para poder elaborar este documento, por siempre estar a disposición y ayudarme en todo lo que necesitaba saber sobre su empresa.

Y en este camino de arduo aprendizaje le agradezco a la UNAN FAREM-MATAGALPA, y a su equipo de trabajo por haberme mostrado su conocimiento en los diferentes ámbitos necesarios para mí carrera universitaria, les agradezco haberme permitido formar parte de ustedes.

A mí tutora Msc. Lily del Carme Soza, por haberme tenido la paciencia necesaria a lo largo de la elaboración de este documento, ayudarme a corregirlo y darme ideas cuando me bloqueaba.

Y le agradezco enormemente a mi Oso, por ser mí fuerza en los momentos más difíciles, y siempre estar presente sin estarlo y a Joseling Aráuz por acompañarme en este largo camino, sin abandonarme nunca y siempre ayudándome a mejorar.

Br. Vilmara José Ferrufino 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 la Bachiller: Vilmara José Ferrufino Lazo con número de carnet: 16060522, 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 CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa, durante el año 2021; el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda las variables: Generalidades de la Empresa y Diseño Organizacional con que cuentan las PYME, específicamente en la empresa CONCASNIC S.A. 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 Licenciada en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 15 días del mes de noviembre del año dos mil veintiunos.

Tutora

*MSc. Lily del Carmen Soza López*



## RESUMEN

La temática sobre la cual se investigó es el diseño organizacional en CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa, en el periodo 2021. Con el propósito de analizar el Diseño Organizacional de CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa, durante el año 2021. Y de esta manera dar forma al funcionamiento de las organizaciones, organizar la estructura, el flujo de trabajo, la toma de decisiones y la comunicación. Esto es de suma importancia porque ayuda a mejorar la calidad del trabajo y reducir los tiempos de realización de este mismo y revisión de procesos, sub-procesos y actividades e incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más controlados. La principal conclusión del estudio es que en CONCASNIC S.A, es una mediana empresa que cuenta con su estructura y su filosofía organizacional, que posee una posición competitiva en el mercado gracias a sus fortalezas, así mismo la empresa cuenta con un muy buen diseño organizacional en el cual implementan los enfoques y parámetros que se adecuan con el servicio que ofrecen a los consumidores, posee un estructura organizacional horizontal y un modelo orgánico, con el propósito de tener un equipo de trabajo motivado y enfocado al cumplimiento de las exigencias necesarias en el cargo que desempeñan, todo esto para poder cumplir de manera exitosa con las metas y objetivos empresariales, y así seguir creciendo y abarcando aún más mercado.

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

## I. INTRODUCCIÓN

La temática que aborda este estudio es sobre el diseño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Departamento de Matagalpa, periodo 2021, específicamente en la empresa CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021.

El propósito fundamental de esta investigación es analizar el desarrollo organizacional en CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa, y valorar si el diseño organizacional es el apropiado para la empresa.

Esta investigación permitirá tener conocimiento de los diferentes tipos de diseño organizacional que existen y pueden surgir en una empresa.

Se planteará estudios relacionados a la temática que se investiga, partiendo desde los contextos históricos hasta los más actuales. La información no es limitada ya que existen muchos estudios científicos que sirven como guía que favorecen la investigación sobre el tema diseño organizacional.

Durante el proceso de búsqueda y recolección de información sobre el tema se encontraron los siguientes antecedentes:

En Colombia; se realizó un seminario de graduación, que habla sobre propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativas y comerciales para la empresa de servicios públicos del municipio de CUITIVA - EMCUITIVA S.A. ESP, el cual tiene como objetivo primordial el de proponer un diseño organizacional, aplicado en las áreas administrativas y comerciales de la empresa de servicios públicos EMCUITIVA S.A. ESP; en la que concluyeron 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. Las estrategias para posicionar a la empresa como una de las mejores, deben implementarse para contrarrestar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades. 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. (Toca Suárez, 2017)

En Monterrey, México, se realizó una tesis, que habla sobre estructura y diseño organizacional de una microempresa del noreste de México, el cual tiene como objetivo principal el de establecer la estructura y diseño organizacional de una microempresa del giro alimenticio del noreste de México, en la que su principal conclusión fue la organización, requiere de documentos y manuales que reflejen la complejidad de las actividades que realiza el personal operativo de la organización, para poder transformar a su personal en una ventaja competitiva, y poder conocer las necesidades de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Es factible, únicamente si el proceso se realiza por un grupo de analistas, debido a que la carga de trabajo puede ser distribuida y los resultados pueden ser entregados en plazos estipulados, y aún más viable si el estudio genera un costo para la organización, porque será la gerencia general quien responsabilizará a sus directivos del flujo del proceso y exigirá resultados, por lo que los tiempos se reducirán de manera significativa. (Zurita García, 2017)

En Cali, Colombia, se realizó un trabajo de grado, que trata sobre una propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa casa club créditos, en la cual su principal objetivo es realizar una propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa casa club créditos, cuya conclusión primordial fue que Se encontró que la empresa Casa Club Créditos

presenta varias fallas en materia administrativa, lo que ha retrasado el desarrollo y su crecimiento financiero, al mantenerse en constante estado de inestabilidad e incertidumbre. Una vez identificado los problemas y falencias de la empresa, se procedió a diseñar una estructura organizacional basada en las teorías tradicionales de la administración, aplicando los propósitos del direccionamiento estratégico como son: la misión, visión, objetivos, etc. que darán un soporte para que la empresa Casa Club Créditos sea cada vez más competitiva al tener un camino establecido por donde dirigirse. (Valencia Chala, 2016)

En Ecuador, se realizó un trabajo de titulación, que habla sobre diseño organizacional para la empresa operadora de turismo CAROL TOUR S.A del cantón salinas provincia de Santa Elena año 2013, donde su principal objetivo fue Determinar la influencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa, mediante el diagnostico interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa Carol tour S.A. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena y su conclusión más relevante fue la elaboración de planes estratégicos o plan de acción que nos permitan determinar los niveles académicos de cada uno de los miembros de la empresa, sabiendo a ciencia cierta cuán grande es la experiencia laboral que tienen en base al rendimiento académico y conocimientos empíricos en las actividades que realizan den a la empresa tanto operativas como administrativas. (Yagual Rivera, 2013)

En Managua, Nicaragua; se encontró un seminario de graduación, titulado Organización, cuyo objetivo principal es Analizar el diseño organizacional como proceso fundamental en la gestión administrativa y su implicancia en el cumplimiento de objetivos en las organizaciones para la profundización del conocimiento científico en esta área y su conclusión más relevante fue que definiendo los aspectos generales del diseño organizacional, comprendemos que es un proceso importante e indispensable para las organizaciones, que contribuye

a la selección e institución de una estructura adecuada, es decir, una estructura capaz de organizar y articular todos sus componentes, que están interconectados y sincronizados, así que, describiendo cada estructura y tipos de diseño organizacional, se puede adoptar una empresa, en consideración a su tamaño y dependencias, del giro del negocio, de la visión que posee la compañía y sus limitaciones, implica que el diseño ha de convenir para mejorar las actividades dentro de la empresa. (Silva Vanegas, Duarte Zeledon, & Mendoza Silva, 2020)

En Matagalpa en la biblioteca Rubén Darío de la FAREM Matagalpa: En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, Calderón Matamoros, Rocha Palacio , & Urbina Valle, (2019), realizaron seminario Titulado, Acompañamiento en la elaboración del Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, con el objetivo general, Acompañar en la elaboración del Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, cuyo resultados obtenidos fueron: En Organización, UCOSD tiene una estructura organizacional definida por áreas y se cumplen algunos principios de este elemento, por otro lado, la cultura organizacional es débil y su principal dificultad es el irrespeto a la jerarquía entre los productores y la Junta Directiva, En Dirección, se cumplen la mayoría de los principios establecidos y utilizan los diversos tipos de comunicación, con algunas debilidades en el principio de vía jerárquica que afecta todos los procesos y por ende la comunicación. (Calderón Matamoros, Rocha Palacios, & Urbina Valle, 2018).

Los antecedentes fueron de suma importancia para el desarrollo investigativo de la variable de Diseño Organizacional; ya que permiten tener como referencia una serie de documentos para guiar la investigación por medio de bases con

argumentos sólidos y conocer de forma detallada la diferentes maneras en las que el diseño organizacional puede ayudar a mejorar a las empresas en su organización de las funciones, procesos y relaciones.

Para realizar la investigación fue necesario construir un diseño metodológico para el cumplimiento de los objetivos de investigación, el cual se desarrollará a continuación:

➤ Paradigma

Es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado. (Arnal, Del Rincón, & Latorre, 1992)

Esta investigación se guió por un paradigma, que dependió del enfoque y tipo de investigación del documento, para así llevar a cabo todas las fases necesarias de la investigación de una manera eficiente.

➤ Positivista

El paradigma positivista, también llamado paradigma cuantitativo empírico, empírico-analítico, racionalista, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas, su interés es explicar, controlar y predecir los fenómenos. (Arnal, Del Rincón, & Latorre, 1992)

Según los autores el paradigma positivista es el que afirma que la realidad es absoluta y medible, caracterizándose así por el alto interés por la verificación del conocimiento a través de predicciones, siendo así uno de los más usados.

Este paradigma es el que se definió para esta investigación, ya que el enfoque con mayor relevancia es el cuantitativo, por medio de este es el cual se recolectó y procesó datos, a través de las encuestas que se le realizaron a los colaboradores para un mejor entendimiento de comportamiento del fenómeno en investigación.

➤ Por su enfoque

Es cuantitativo con elementos cualitativos.

Los enfoques constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Es decir, cuando se habla de enfoque se refiere a los distintos puntos de vista con los que se puede observar una determinada situación o problema y generar conocimientos para darles una posible solución.

❖ Cuantitativo

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2010)

Para esta investigación es importante aplicar el enfoque cuantitativo ya que es de gran importancia luego de aplicar las encuestas, y es útil para analizar los datos

de éstas; obteniendo datos porcentuales precisos del estudio probabilístico recolectados que sirvan para probar si la hipótesis es válida o no.

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, se lleva a cabo de manera directa por medio de la aplicación de instrumentos de validación y confiabilidad aplicados a la muestra de una población determinada; con el fin de obtener datos estadísticos exactos de CONCASNIC S.A, datos que estarán representados en tablas y gráficos; que proceden de la encuesta aplicada dando respuestas a una serie de preguntas de un problema determinado.

#### ❖ Cualitativo

Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bernal, 2010)

Este enfoque se cumple por medio de la aplicación de entrevistas y guía de observación; diseñados para recolectar información de una población seleccionando una muestra.

También tiene un enfoque cualitativo, ya que se recolecta información mediante entrevista y guía de observación que ayudarán a caracterizar los aspectos de las variables y dar respuesta a los objetivos de esta investigación.

#### ➤ Por su nivel de profundidad

#### ❖ Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos



o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

En otras palabras este no es más que un análisis en el que de manera específica se describe sobre la situación o circunstancia por la que está pasando un grupo, una comunidad o algún proceso, para obtener datos reales de una muestra.

Esta investigación tiene un nivel de profundidad descriptivo, por lo que la variable de estudio es el diseño organizacional y aquí se describió cómo se comporta esta variable y su subvariable de investigación y así lograr darle cumplimiento a los objetivos específicos.

➤ Según su diseño

❖ No experimental

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Según el autor esta se basa en categorías, conceptos, variables y sucesos que se dan sin la intervención del investigador, es decir, que no se somete a un análisis de relación, evitando así el uso y manipulación a favor del estudio, conservando de esta manera el marco natural de la variable de estudio.

En esta investigación se aplicó un diseño no experimental, ya que aunque se estudiaron dos variables las cuales son: generalidades de la empresa y diseño organizacional, no hubo relación de una variable con otra, y se indagó en el

comportamiento de estas, hasta lograr saber cómo se aplican estas teorías sin haber manipulado las variables de estudio.

- Según su aplicación en el tiempo

- ❖ Transversal

El estudio de corte transversal se refiere al abordaje del fenómeno en un momento o periodo del tiempo determinado, puede ser en un tiempo determinado presente o pasado, caracterizándose por no realizar un abordaje del fenómeno en seguimiento a partir de su desarrollo o evolución. (Piura López, 2008)

Es decir que esta investigación se capta en un momento determinado, que no se volverá a repetir, es único, es decir, se estudia una variable mediante un único contacto.

Esta investigación por su aplicación en el tiempo es de corte transversal, puesto que todo el proceso investigativo se captó en un solo momento que no se volverá a repetir como fue el caso de la encuesta y la entrevista, todo esto a través de la muestra de la población, realizada en el segundo semestre del año 2021.

- Población y muestra

- ❖ Universo

Es el contexto de la unidad, el cuerpo más largo del contenido que puede examinarse al caracterizar una o más unidades del registro. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Lo anterior se refiere que universo es todo lo que tiene existencia física, es decir, es la totalidad de todas las formas de materia y energía, en este caso el universo son las PYMES del departamento de Matagalpa.

#### ❖ Población

La población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia, o bien unidad de análisis. (Bernal, 2010)

Así que se deduce que población es el conjunto de elementos que se quiere investigar, ya sea un grupo de personas o un área determinada con el propósito de recopilar datos sobre la cantidad y longitud que esta posee, la población de esta investigación son los 32 colaboradores de la empresa CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa, que consta de 3 colaboradores en el área de contabilidad, 7 en el área de cartera y cobro, 2 en el área de caja, 2 en el área de informática, 2 en el área de control de calidad, 3 en el área de servicios técnicos, 6 en el área de proyectos, 5 en el área de ventas y 2 en el área de atención al cliente.

#### ❖ 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 efectuaran la medición y la observación de las variables objeto del estudio. (Bernal, 2010)

La muestra no es más que un subconjunto o parte del universo de una población en que se llevara a cabo una investigación, con el propósito de someterla a estudio, análisis o una experimentación, la muestra de esta investigación fueron 18 colaboradores de la empresa CONCASNIC. S.A, que están conformados por 2 colaboradores en el área de contabilidad, 2 en el área de cartera y cobro, 2 en el área de caja, 2 en el área de informática, 2 en el área de control de calidad, 2 en el

área de servicios técnicos, 2 en el área de proyectos, 2 en el área de ventas y 2 en el área de atención al cliente, quienes fueron de gran ayuda para llevar a cabo los objetivos de esta investigación.

➤ Método de muestreo

❖ Probabilístico

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

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

Donde:

n: Tamaño de muestra por estimar

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de confianza o margen de confiabilidad

P: Proporción

Q= 1-P: Proporción b

E: Error de estimación (Bernal, 2010)

Parámetro	Insertar Valor
<b>N</b>	32
<b>Z</b>	1.960
<b>P</b>	0.50
<b>Q</b>	0.50
<b>E</b>	0.15

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

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 32}{0.15^2(32 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{30.7328}{1.6579}$$

$$n = 18$$

Según el autor el muestreo probabilístico es que todos en una población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados, estando todos al alcance y siendo seleccionados de manera que cualquier muestra sea posible.

En CONCASNIC S.A, la muestra por estimar según la fórmula es de 18; la que se compone de 17 colaboradores, a los cuales se les aplicaron la encuesta y un gerente al cual se entrevistó.

➤ Métodos de investigación

❖ Científico

El método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica. (Bernal, 2010)

Es importante el método científico ya que está inmerso en la realidad, es decir está basado en hechos comprobados y científicamente conceptualizados, y las empresas deben implementarlo para enriquecer los conocimientos de cada uno de los colaboradores.

En esta investigación se aplicó el método científico ya que se elaboró una metodología y se siguió una serie de pasos con una secuencia lógica con el propósito de llevar a cabo todo lo necesario para obtener una investigación verídica y razonable y así cumplir con los parámetros de la investigación, tomando en cuenta en cada paso dicho método.

#### ❖ Teórico

Representado únicamente por ideas, es conocido como ciencia formal o ciencia pura. (Behar Rivera, 2008)

Lo dicho por el autor indica que el método teórico permite revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación no observables directamente, cumpliendo así una función importante al posibilitar la interpretación conceptual de los datos empíricos.

El método teórico se encuentra presente en esta investigación desde el momento en que se recolecta información para esta investigación, sobre las teorías y acerca de las variables y sub variables en estudio.

#### ❖ Empírico

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

Este método es de suma importancia, ya que es donde se comprobó todos los conocimientos adquiridos durante un periodo de estudio e investigación a través de la experimentación y la lógica empírica, es donde por medio de la práctica se confirma de forma verídica el objeto de investigación.

#### ❖ 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. (Tórrez, 2010)

Se infiere que este método ayuda a deducir una situación mediante razonamiento lógico, este es un procedimiento para deducir conclusiones, para así analizar los teoremas y principios para poder aplicar estos a las soluciones de los fenómenos que se están estudiando.

En esta investigación se empleó este método, cuando se buscaron las teorías para medir las variables de investigación y determinar cuales se estaban aplicando en la empresa de estudio.

#### ❖ 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)

Se comprende por método inductivo como la estrategia de razonamiento que se opera realizando generalizaciones amplias, que se apoyan en observaciones específicas, con el fin de generar conclusiones generales sobre una hipótesis, teoría o tema de investigación.

En esta investigación este método se aplica una vez que se conoció como se están comportando o si se están aplicando las teorías de los indicadores y así se logra valorar si la empresa tiene un diseño organizacional apropiado o si no lo posee, y como este beneficia o afecta a la empresa.

#### ❖ Análisis

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2010)

Quiere decir que, el método analítico es muy importante porque, para conocer un todo, es necesario descomponer sus partes para entender cada una de ellas con mayor precisión y calidad.

El análisis se llevó a cabo en esta investigación en el momento que se identificaron los elementos claves de la variable y se estudió individualmente descomponiéndolo en sub variables, sub sub variables y en indicadores, con el propósito de darle cumplimiento a los objetivos de investigación.

#### ❖ Síntesis

Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal, 2010)

Por tanto, este método les da la capacidad de crear un resumen de algo que ya se conoce, para llegar a las síntesis y conclusiones del estudio.

En esta investigación la síntesis se hace presente en el momento que se desarrolla cada indicador, es decir, una descripción abreviada del contenido de la investigación, para a continuación llegar a las conclusiones.



➤ Técnicas de recolección de datos

❖ Entrevistas

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directivo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistados(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (Bernal Torres C. A., 2016).

Es la cual por medio de una serie de preguntas se logra obtener los datos que se necesitan para una investigación, con el propósito de tener información para dar solución a un determinado problema.

Para esta investigación se le hizo una entrevista al gerente de la empresa CONCASNIC S.A. (Ver anexo N° 2), para conocer su opinión acerca de los indicadores de la investigación para medir las variables.

❖ Encuesta

La encuesta es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación, que permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. (Bernal Torres C. A., 2016).

Es la cual por medio de una serie de preguntas se logra obtener los datos que se necesitan para una investigación, con el propósito de tener información para dar solución a un determinado problema.

Para esta investigación se les aplicó a los colaboradores de la empresa CONCASNIC S.A. una encuesta para obtener información cuantitativa, (Ver anexo

N° 3), los participantes fueron elegidos mediante el método de muestreo probabilístico.

#### ❖ Guía de observación

La observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Bernal Torres C. A., 2016).

Es en donde se mira algo o a alguien con mucha atención y detenimiento con el propósito de adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o características.

Para completar la recopilación de la información, se realizó una guía de preguntas con los elementos a observar, donde se le dé respuesta por medio de la observación directa a la estructura y funcionamiento de la empresa CONCASNIC S.A, (Ver anexo N° 4), es decir, observar de manera detallada el cumplimiento de su estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad , sin necesidad de hacerle alguna pregunta al gerente o trabajadores, este instrumento es de gran ayuda, ya que de esta manera se puede comprender si tienen bien estructurado su diseño organizacional y saber cómo orientar al colaborador para llevarlo a cumplir con los objetivos y metas propuestos en la empresa.

#### ➤ Plan de tabulación de datos y recolección

Tratamiento de información esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se

realizara el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (Bernal Torres C. A., 2010).

En el procesamiento y análisis de datos se utilizaron diferentes programas de Microsoft office este dependiendo de lo que se deseaba lograr, en el proceso de estudio fue necesario elaborar instrumentos para obtener información más detallada, para lo que fue necesario utilizar el programa Word y para el análisis de los datos recolectados el programa Excel, todo esto con el propósito de efectuar un análisis estadístico a través de un gráfico que brindara mayor conocimiento de la situación de la empresa y el reflejo del proceso de cada actividad para llevar a cabo la investigación y Power Point como medio creativo para la presentación de resultados.

## II. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación aborda los diferentes tipos de diseño organizacional, así como los parámetros para definirlo, además de la forma en la que se representa y opera el diseño organizacional en CONCASNIC S.A. del Departamento de Matagalpa, en el periodo 2021.

El propósito de este estudio es investigar a profundidad el diseño organizacional, sus funciones, procesos y relaciones formales en CONCASNI S.A, puesto que sin una estructura bien organizada no se logran los objetivos empresariales, por lo que al no estar organizados, los pondría en un punto vulnerable, lo que los llevará a un posible cierre de la empresa.

Es de gran importancia la realización de este estudio, pues será de gran ayuda para la empresa en donde se aplica esta investigación, ya que el problema principal de las empresas hoy en días es la falta de conocimiento en un óptimo diseño organizacional e ignoran lo útil que es para un mejor cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

Tendrá un gran impacto positivo en esta empresa, ya que se podrá evaluar si la empresa tiene un diseño organizacional óptimo que permita cumplir con las metas y objetivos de la empresa y se darán aportes para mejorar el desempeño laboral y el funcionamiento de la empresa.

Esta investigación será de mucha utilidad para la empresa en estudio, la investigadora, los clientes de CONCASNIC S.A, y para otros investigadores que tengan interés en la temática.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General:

Analizar el Diseño Organizacional de CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa, durante el año 2021.

#### 3.1.1. Objetivos Específicos:

- 1) Describir las generalidades de la empresa CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa durante el año 2021.
- 2) Caracterizar el diseño organizacional de la empresa CONCASNIC S.A. del departamento de Matagalpa durante el año 2021.
- 3) Valorar el diseño organizacional apropiado para la empresa CONCASNIC S.A. 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 las actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Blandez Ricalde, 2014)

Esto quiere decir que la organización es un sistema social formado por un grupo es decir, una asociación de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada, y que utilizan recursos de diferente índole con el fin de lograr determinados objetivos y metas, ya que toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión.

### 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 de cada trabajador. (Jones, 2008)

Lo anterior quiere decir, que para que las empresas tengan un funcionamiento excelente deben implementar la organización en todas las funciones de la empresa, ya que sin organización las actividades y metas empresariales no se lograrán cumplir, y la empresa debe dar prioridad a este aspecto, para el logro exitoso de sus objetivos.

## 4.1. Generalidades de la empresa

### 4.1.1. Reseña Histórica

Una reseña histórica, en definitiva, es un texto breve que se propone repasar los hechos históricos de un determinado asunto. Este tipo de notas brinda una visión general sobre el objeto reseñado con un formato descriptivo-informativo. (Pérez Porto & Merino, 2011).

Es decir, este es un texto que contiene la historia de la empresa, que debe centrarse en los beneficios y la información de la misma, con el propósito de informar sobre la evolución de la empresa a lo largo de los años.

### 4.1.2. Estructura Organizacional

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

Lo que indica que es la forma cómo se asignan las funciones, tareas y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos, con el fin de tener bien definidas las relaciones de comunicación y líneas de autoridad, las cuales generalmente son planteadas en los organigramas los que pueden tener una estructura organizacional plana o jerárquica en los cuales se describen los puestos de trabajo.

Se le preguntó a los colaboradores si conocían la estructura organizacional de la empresa, de los cuales el 100% dijo que sí, (Ver anexo 5), el gerente expresó que en CONCASNIC S.A, tienen definida su estructura, esto fue confirmado por la investigadora en la guía de observación, y a pesar de no estar visible hay evidencia de que si poseen un organigrama, (Ver anexo 6), y este está en el manual de organización.

Los resultados anteriores reflejan una coincidencia sobre la existencia de la estructura organizacional en CONCASNIC S.A, la que está definida de forma gráfica, y todos los colaboradores expresan que la conocen, puesto que se le da a conocer en el momento de la contratación.

Por lo tanto se deduce que todos los colaboradores conocen los diferentes niveles jerárquicos existentes en la empresa, así como la distribución de las tareas de cada puesto, lo cual favorece el desempeño de los colaboradores en los diferentes cargos de la empresa, así como la comunicación que es de suma importancia para el cumplimiento de las orientaciones, objetivos y metas, beneficiando en gran manera el desempeño organizacional.

#### 4.1.3. Filosofía Organizacional

Es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa. (Dolan & García, 1997)

Por lo tanto esta se refiere al conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias para el buen funcionamiento de una empresa.



#### 4.1.3.1. Misión

Misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. (Chiavenato, 2007)

El autor expresa que es la función, encargo o propósito que una empresa debe cumplir, es el motivo y la razón de ser y existir que tiene dicha empresa, es decir, el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.

Se le preguntó a los colaboradores si conocían la misión de la empresa, de los cuales un 100% dijo que sí lo conocen, (Ver anexo 7), el gerente dijo que en CONCASNIC S. A, tienen definida la misión, esto fue verificado por la investigadora en guía de observación, y aunque no está visible, hay evidencia que tienen una misión estructurada (Ver anexo 8), y está presente en los manuales administrativos, los cuales están al alcance de los colaboradores.

Los resultados anteriores indican que hay una coincidencia entre los colaboradores y el gerente sobre la existencia de la misión, y que todos la conocen puesto que se les da a conocer en el momento de la contratación.

Esto es de suma importancia para la empresa, ya que al conocer la misión los colaboradores pueden perfeccionar los objetivos de la empresa, la manera en que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro, todo lo anterior aplicado a sus tareas orientándose así al cumplimiento de la misión, haciendo crecer a la empresa, llevando acabo la razón de ser de la misma.

#### 4.1.3.2. Visión

La visión se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. (Chiavenato, 2007)

En otras palabras es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio y por encima de los demás, es visualizar el resultado final que se pretende alcanzar en la empresa, es aquello que se desea lograr a futuro.

Se le preguntó a los colaboradores si conocían la visión de la empresa, de los cuales un 100% dijeron que si lo conocen (Ver anexo 9), al respecto el gerente dijo que en CONCASNIC S.A, está definida su visión, esto fue confirmado por la investigadora a través de la guía de observación, que a pesar de que no está visible, hay evidencia que tienen la visión estructurada (Ver anexo 8), y que está al alcance de los colaboradores.

Con respecto a los resultados se puede apreciar que existe una coincidencia entre los colaboradores y el gerente, ya que ambos concuerdan que sí existe una visión estructurada en la empresa, y esto de beneficioso para la misma, porque es en esencia la declaración de principios de la empresa, lo que se quiere lograr a futuro.

Lo anterior refleja que en la empresa CONCASNIC S.A, todos los colaboradores conocen la filosofía empresarial, ya que es su base teórica, lo que justifica su existencia y para qué ha sido creada, y al conocerla el colaborador se siente comprometido en cumplirla a través de sus tareas y actividades, y así ayudar al crecimiento de la empresa.

#### 4.1.3.3. Valores

Expresan las condiciones intelectuales y afectivas que influyen en las conductas personal, social y organizacional de los individuos. (Franklin Fincowsky, 2009)

Lo anterior indica que son los principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia que influyen en las conductas personales, sociales y organizacionales de los individuos.

Se les preguntó a los colaboradores si conocían los valores de la empresa, a lo que un 100% respondió que sí lo conocían (Ver Anexo 10), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, están definidos sus valores (Ver anexo 11), esto fue verificado por la investigadora en guía de observación, y aunque no está visible, está presente en los manuales administrativos los cuales están al alcance de los colaboradores.

Los resultados expresan que existe una coincidencia entre los colaboradores y el gerente, ya que ambas partes confirman que en CONCASNIC S.A, los valores están definidos, y que todos los colaboradores los conocen, puesto que al momento de la contratación se les muestra para que se familiaricen con la filosofía de la empresa.

Con respecto a lo anterior se deduce que como todos los colaboradores conocen los valores de empresa, se les hace más sencillos llevarlo a cabo, ya que al momento de hacer sus tareas las harán implementando los valores de está, dejando así su nombre en alto, atrayendo y manteniendo a los clientes prefiriendo

su servicio. Aunque es necesario definir cada valor es decir, conceptualizarlo, para una mejor apropiación y dominio de los trabajadores.

#### 4.1.3.4. Objetivos

Los objetivos de la empresa constituyen los fines o metas que pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto o de sus funciones, departamentos o secciones. Los objetivos deben representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonables y, tomando en consideración que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá ser establecida teniendo en cuenta las demás. (Salvador Mercado, 2008)

Lo anterior indica que los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa pues éstos marcan un curso a seguir y sirven como fuente de motivación y compromiso para los miembros de la misma, ya que representan las esperanzas o deseos, tomando en consideración que la mayoría de las empresas poseen múltiples metas, y que cada una de ellas deberá ser establecida teniendo en cuenta las demás.

Se les preguntó a los colaboradores si conocían los objetivos de la empresa, a lo que un 100% respondió que sí lo conocían (Ver Anexo 12), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, están definidos los objetivos empresariales.

Los resultados expresan una coincidencia entre el gerente y los colaboradores de la existencia de los objetivos (Ver anexo 11), en CONCASNIC S.A, y también que todos los colaboradores lo conocen puesto que al momento de la contratación se les muestra la filosofía de la empresa.

Esto indica que en CONCASNIC S.A, se identifica en el mercado con una filosofía organizacional definida y que está orientada a proporcionar un servicio de calidad a los clientes, puesto que todos los colaboradores conocen los objetivos al realizar sus tareas y actividades, estas estarán orientadas con el propósito de cumplirlas, y así llevar a la empresa a su evolución y competitividad, permitiendo esto que crezca más, siendo esto beneficioso para ambas partes.

#### 4.1.4. Clasificación de la empresa

Se puede clasificar de diferentes maneras, según su sector económico, empresas de servicio: se dedican a finanzas, seguros, transporte, servicios públicos. Empresas de producción de bienes: transforma la materia prima en un producto terminado, pueden ser empresas de mano factura etc. Empresas de sector agropecuario, agricultura y ganadería. Según su tamaño: pequeñas, medianas y grandes. Y por su forma de constitución: personas físicas, negocio o propiedad. (Blandez Ricalde, 2014)

La clasificación de cada MIPYME, en la categoría que le corresponde a Micro, Pequeña y Mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación según la Ley No 645, Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Ley MIPYME):

Según el arto. 3 del reglamento de la Ley MIPYME clasifica a las empresas, tomando en cuenta al número de trabajadores, activos totales y ventas totales anuales.

Tabla No. 1: Clasificación de las empresas

<b>Variables</b>	<b>Micro empresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa</b>
<b>Número total de trabajadores</b>	1 - 5	6 - 30	31 - 100
<b>Activos totales (Córdobas)</b>	Hasta 200.00 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
<b>Ventas totales anuales (Córdobas)</b>	1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Reglamento de la Ley MIPYME, Decreto No. 17-2008.

Se les preguntó a los colaboradores como está clasificada su empresa según la ley N° 645, a lo que un 100% respondió que la clasificación adecuada para la empresa es mediana empresa según su tamaño (Ver Anexo 13), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, se califican como mediana empresa por lo que cuentan con 32 trabajadores, y los activos y el volumen de venta anual.

Esto indica que existe concordancia entre los colaboradores y el gerente, ya que ambas partes están de acuerdo que CONCASNIC S.A, está clasificada como mediana empresa, puesto que según lo que describe la ley es donde encaja de acuerdo a los colaboradores que tiene, la cantidad de activos totales en el rango de 1.5 a 6 millones y las ventas totales anuales en el rango de 9 a 40 millones.

Lo anterior indica que CONCASNIC S.A, es una empresa en crecimiento y aunque por ahora se clasifique en mediana empresa, con el apoyo de los colaboradores en el cumplimiento de las estrategias y objetivos empresariales guiados por la misión, visión y valores, está podrá crecer y llegar a ser una gran empresa.

#### 4.1.5. Descripción de procesos claves

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

Por lo tanto los procesos claves son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, estos inciden de gran manera en los objetivos estratégicos y son esenciales para el éxito de la organización.

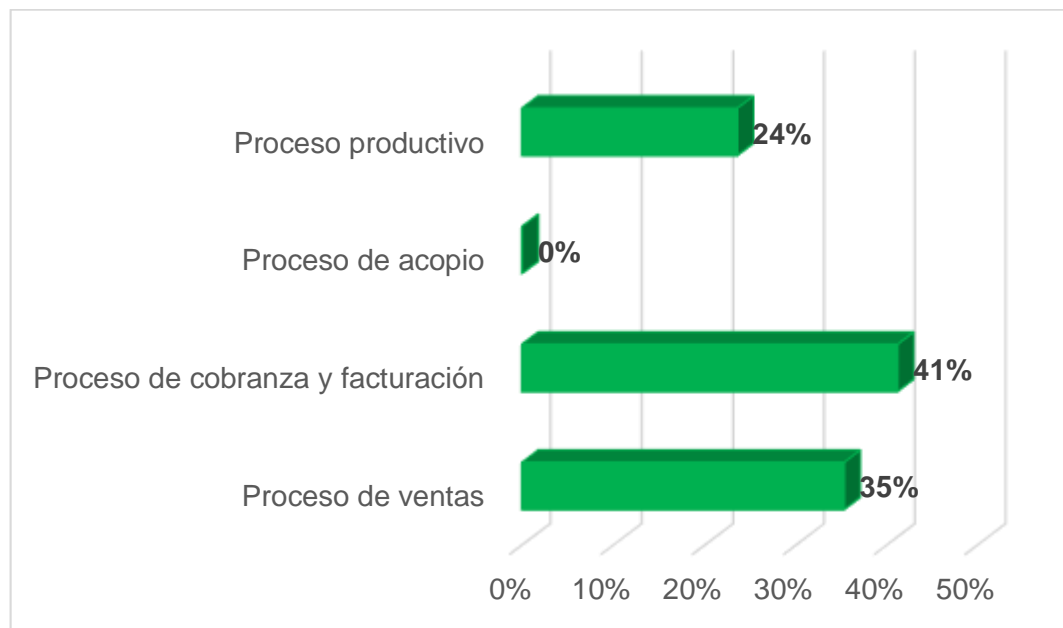


Gráfico No 1: Procesos Claves

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si identifican los procesos claves de su puesto de trabajo, a lo que un 24% dijo que en el proceso productivo, un 41% respondió que en el proceso de cobranza y facturación y un 35% dijo que en el proceso de ventas, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, los

proceso claves son la venta, producción, cobranza y facturación, puesto que al ser una empresa que ofrece un servicio, estos procesos son de suma importancia para la misma.

Las opiniones indican que hay coincidencia entre los colaboradores y el gerente, ya que ambos describen los mismos procesos claves que se desarrollan en la empresa, y esto permite coordinar las acciones y mostrar la manera cómo se logra producir el servicio que brinda la empresa.

Por lo tanto se puede observar que existe una buena relación de la empresa con sus clientes, persiguiendo como fin la satisfacción de sus necesidades, ya que el proceso de venta, cobro, facturación y producción, se trata principalmente en tener contacto directo con el cliente, y atenderlo de manera que se vea reflejada la filosofía empresarial, buscando siempre ser más eficientes y eficaces en estos procesos.

#### 4.1.6. Proceso Administrativo

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

Lo expresado anteriormente da a entender que el proceso administrativo es un conjunto de etapas (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa de la forma más eficiente posible.



✓ Planear

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)

Esto significa que planear es programar las tareas a realizar y las cuestiones pertinentes que más tarde se ejecutarán, además que se toma en cuenta cualquier escenario adverso que la empresa pueda encontrar en el transcurso de alguna tarea o actividad, diseñando para estas situaciones estrategias óptimas para resolver dicho escenario de manera eficiente y eficaz.

Se les preguntó a los colaboradores si participan en la elaboración de los planes de la empresa, a lo que un 100% respondió que sí (Ver Anexo 14), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, se toma en cuenta la opinión de sus colaboradores con el propósito de hacerles ver que lo que tengan que aportar a la empresa es de suma importancia.

Los resultados expresan que hay concordancia entre los colaboradores y el gerente, puesto que ambas partes afirman que los colaboradores de CONCASNIC S.A, llevan un proceso de planeación participativa y esto es de suma importancia porque sirve de guía para llevar a cabo los objetivos y estrategias de la empresa.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, los planes de la empresa son elaborados entre todos los trabajadores, y esto ayuda para una mejor comprensión de los objetivos y estrategias empresariales, así como lo que se espera de cada colaborador en su puesto de trabajo, así mismo permite que la gestión de la

empresa busque a crear estrategias que permitan el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

✓ Organizar

Es la estructura 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 objetivos señalados. (Reyes Ponce, 2007)

Esto indica que la idea es ver quien se encargara de cada tarea, y en qué orden y que estructura tendrá el proyecto en su ejecución, es decir, las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos humanos, así como los elementos materiales de la empresa con el propósito de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados.

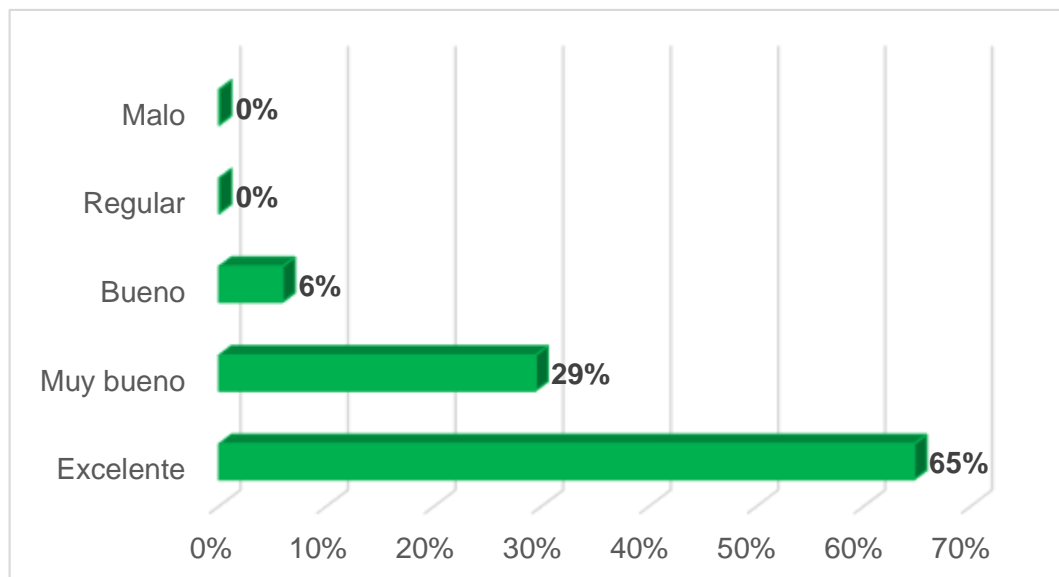


Gráfico No 2: Organización de los Recursos Materiales

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores cómo valoran la organización de los materiales de la empresa, a lo que el 6% respondieron que es buena, un 29% que es muy buena y un 65% que es excelente, el gerente al respectó expresó que en CONCASNIC S.A, los recursos materiales son organizados de manera que todos los colaboradores tenga acceso a ellos, pero siempre verificando que se usen de la forma adecuada.

Los resultados reflejan que hay coincidencia entre los colaboradores y el gerente, además que la organización de los recursos materiales de la empresa es excelente, y esto es de suma importancia para dicha organización, puesto que los colaboradores le dan un buen manejo a estos recursos.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, tienen una excelente forma de organizar sus recursos materiales, ya que gestiona, asigna y controla adecuadamente estos recursos, con el propósito de llevar a cabo sus tareas con la mayor eficiencia y eficacia posible.

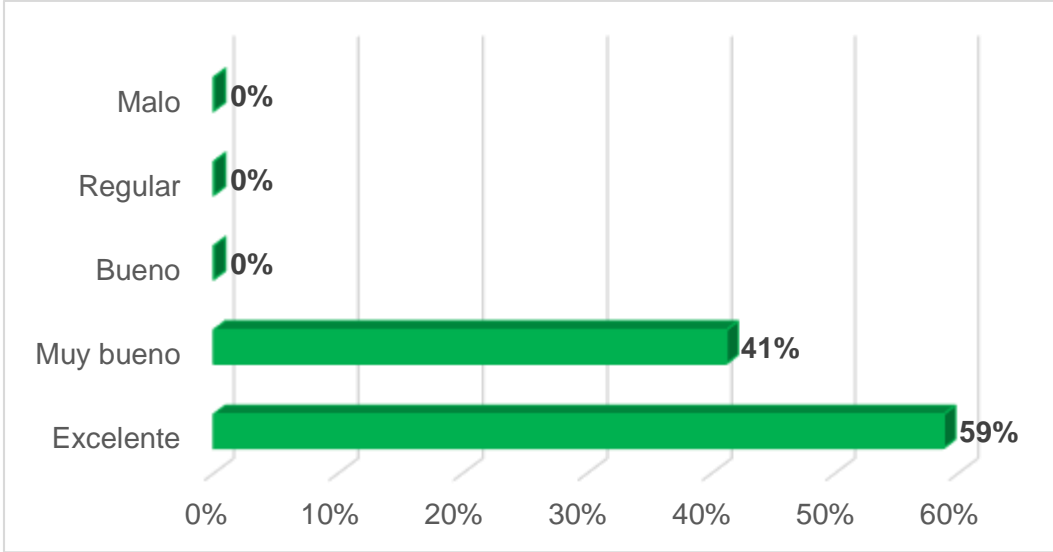


Gráfico No 3: Organización de los Recursos Humanos

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores cómo valoran la organización de los humanos de la empresa, a lo que un 41% que es muy buena y un 59% que es excelente, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, los recursos humanos son de suma importancia para la empresa, y que siempre se les da la atención y el esmero que es debido.

Los resultados reflejan que hay una coincidencia entre los colaboradores y el gerente, porque ambas partes afirman que los recursos humanos de la empresa están organizados de manera buena llegando a excelente, y esto es beneficioso tanto para los colaboradores como para la empresa, además el capital humano es quien hace crecer y cumple con la filosofía de la empresa.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, los recursos humanos se centran en ayudar a mejorar al máximo el talento con el que cuenta la empresa, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus colaboradores, todo esto con el propósito de tener buenas relaciones interpersonales, para que colaboren y cooperen entre ellos para así lograr cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

#### ✓ Dirigir

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

El autor indica que dirigir no solo se encarga de mandar, sino que también se encarga de ayudar, respaldar e intervenir ante cualquier conflicto que se presente en la consecución de objetivos, además es apoyar a las personas para que contribuyan a las metas de las empresas.

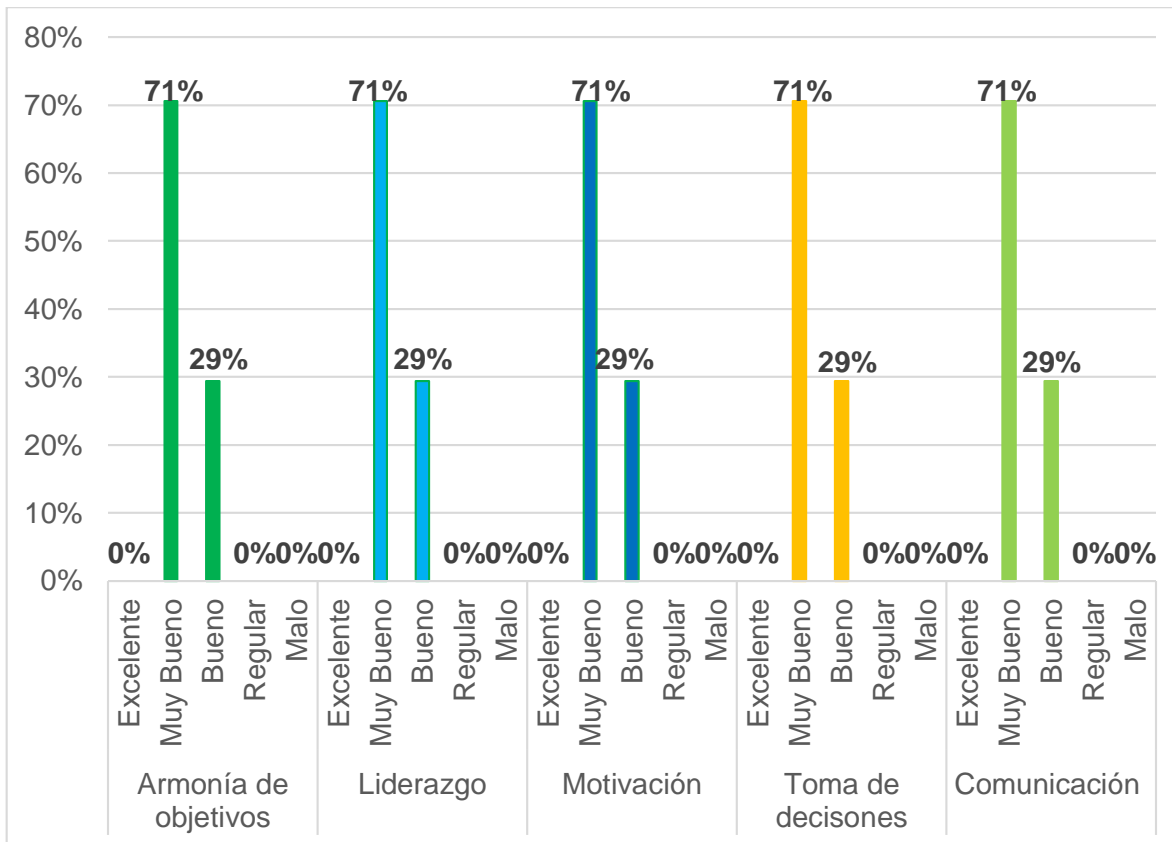


Gráfico No 4: Dirección

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores cómo valoran los elementos de la relación jefe-subordinado, dijeron que en armonía de objetivo; un 71% que es muy buena y un 29% que es buena, en el caso de liderazgo dijeron que un 71% que es muy buena y un 29% que es buena, para motivación dijeron que un 71% que es muy buena y un 29% que es buena, en toma de decisiones dijeron que un 71% que es muy buena y un 29% que es buena, y en comunicación dijeron que un 71% que es muy buena y un 29% que es buena. El gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, la relación que hay entre el jefe y los colaboradores es muy buena ya que la armonía, el liderazgo, la motivación, toma de decisiones y la comunicación son elementos fundamentales para el desarrollo correcto de las tareas.

Los resultados expresan que existe coincidencia entre los colaboradores y el gerente, puesto que ambos afirman que la relación jefe-colaborador es muy buena, esto es beneficioso para CONCASNIC S.A, ya que este es un factor determinante para el éxito o fracaso de la empresa, así mismo cabe señalar que estos elementos de dirección no llegan a la excelencia, que es lo que se debe buscar en la organización por lo tanto puede mejorarse la relación jefe/subordinado.

Lo anterior indica que CONCASNIC S.A, el ambiente de trabajo es positivo, puesto que al haber una buena relación entre el jefe y los subordinados reduce el estrés por lo que se dinamiza el trabajo y fomenta un ambiente agradable y alejado de las tensiones permitiendo un mejor cumplimiento de las tareas y actividades de la empresa.

#### ✓ 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 número de colaboradores asignado por la dirección general, se ayuda de los diferentes tipos de control, ya sea preventivo o concurrente. Ya que estos ayudan a controlar el que hacer de la organización y cumplir con las metas y objetivos propuestos. (Blandez Ricalde, 2014)

Según el autor el control se basa en el seguimiento de métricas confiables que permitan supervisar que se conseguirán los objetivos más grandes, es decir, medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar el cumplimiento de las metas de la organización.

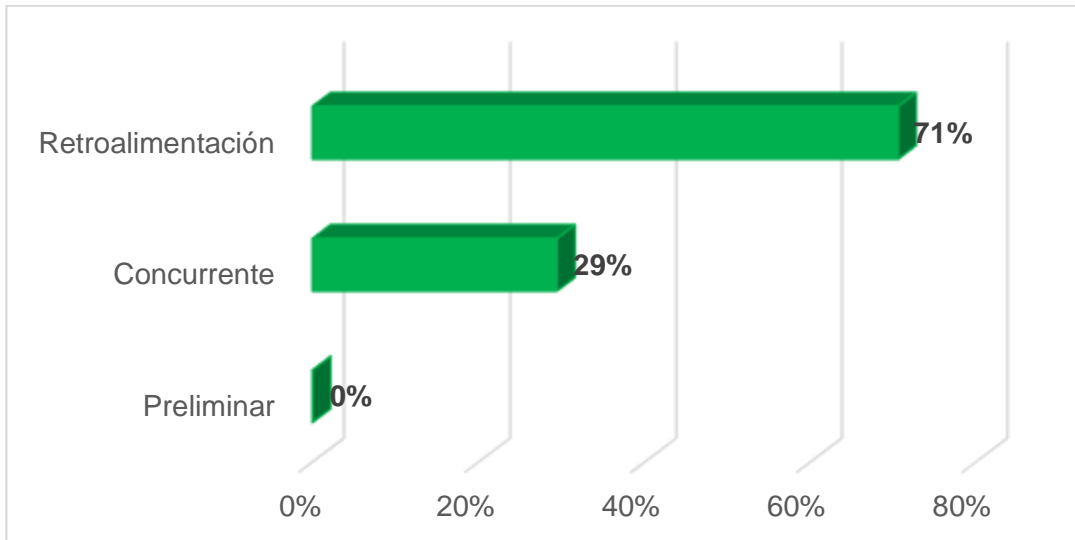


Gráfico No 5: Control

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores qué tipos de controles se aplican en la empresa, a lo que un 71% dijeron que en retroalimentación y un 29% en concurrente, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, que es de retroalimentación y concurrente, por lo que uno se utiliza en los procesos de la empresa y el otro al finalizar el proceso para obtener información acerca del desempeño del proceso y las posibles mejoras.

Los resultados anteriores reflejan hay concordancia entre los colaboradores y el gerente, puesto que ambas partes dijeron que en la empresa se aplican dos tipos de controles, el de retroalimentación y el concurrente, esto es beneficioso para la misma, porque así controlan mejor los procesos y el desempeño del mismo y las mejoras que se deben hacer, así mismo cabe señalar que la empresa debería incluir en sus procesos el control preliminar, ya que este tiene lugar antes de que principien en sus correspondiente tareas, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas correctamente.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, hay una buena forma de controlar los procesos, tareas y actividades que se hacen, ya que al usar estas dos formas de control, pueden tener un mejor análisis de cómo mejorarlos e impulsar a la empresa a tener éxito en sus metas y objetivos, pero a pesar que los colaboradores no mencionaron el control preliminar, este está presente en el diseño organizacional de la empresa, puesto que existen normas, reglas y políticas que regulan el desempeño (Ver Anexo 16), con el propósito de asegurar que las actividades planeadas se realizarán de manera eficaz y eficiente.

#### 4.1.7. Análisis FODA

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

Lo anterior indica que el FODA es una herramienta de gran importancia por lo que estudia una situación de una empresa, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada, es decir, que ayuda a evaluar a la empresa bajo cuatro parámetros y así tener un análisis exhaustivo de la situación de la empresa, logrando identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa con el fin de crear estrategias que ayuden a la empresa a resolver los problemas que tenga.



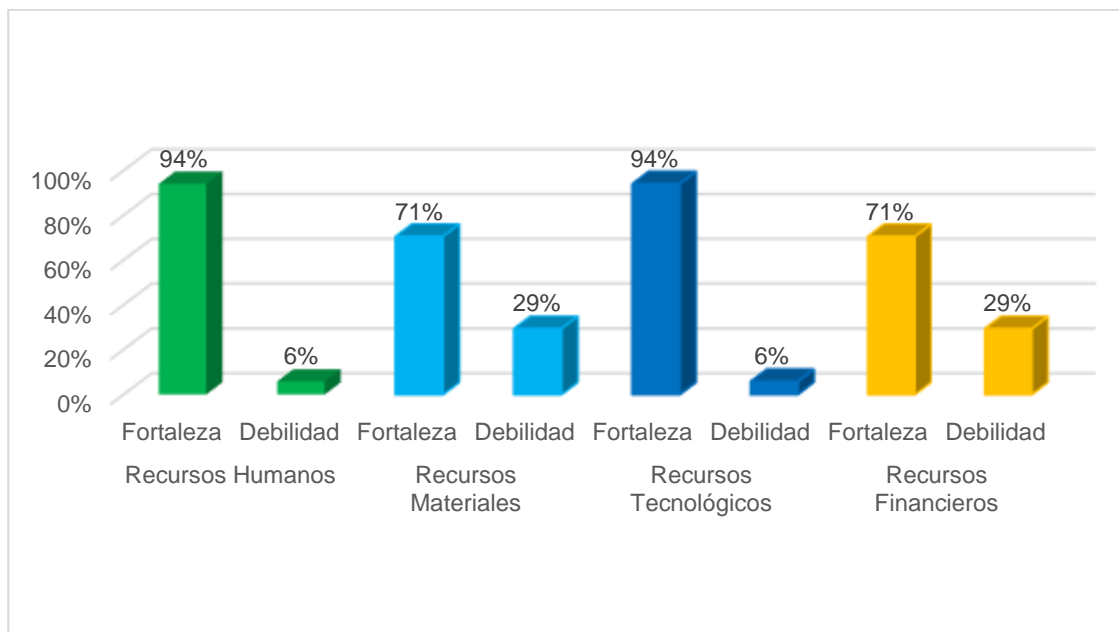


Gráfico No 6: Fortalezas y Debilidades

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les pidió a los colaboradores que clasificarán los siguientes factores como fortaleza o debilidades. De los encuestados el 94% valora los recursos humanos como fortaleza y el 6% en debilidad. El 71% valora los recursos materiales como fortaleza y el 29% en debilidad. El 94% valora los recursos tecnológicos como fortaleza y el 6% en debilidad. El 71% valora los recursos financieros como fortaleza y el 29% en debilidad. El gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, mensualmente elaboran una la matriz FODA para hacer una evaluación del estado de la empresa (Ver Anexo 15).

Los resultados anteriores reflejan que en CONCASNIC S.A, a través de la matriz FODA buscan estrategias para mejorar el ambiente interno y externo de la empresa, con el propósito de analizar la situación actual de la empresa y conocer sus capacidades internas y debilidades que estén obstaculizando los objetivos, y así buscar soluciones óptimas, sin embargo el gerente no dio su valoración al respecto.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, analizan constantemente su ambiente empresarial ya que elaboran mensualmente la matriz FODA, esto le permite a la empresa tener una representación sintetizada de las estrategias que se implementarán para hacer frente a sus debilidades, y así ayuda a tener una mejor visualización del diagnóstico interno, lo cual es beneficioso para la empresa puesto que al conocer sus fortalezas y sus debilidades, pueden crear estrategias para saber cómo combatir sus debilidades aprovechando al máximo las oportunidades, con el propósito de mantenerse en el mercado, esto dice que el micro ambiente de la empresa es bueno y que han sabido manejar sus fortalezas y debilidades, para posicionarse en el mercado.

Con respecto al macro ambiente el gerente expresó que en CONCASNIC poseen fuertes oportunidades, las cuales han sabido aprovechar para posicionarse en el mercado, resaltando que las amenazas en el mercado siempre tendrán existencia, así que se puede decir que en CONCASNIC han sabido manejar las amenazas de manera que éstas no hagan un gran impacto en la empresa y no afecte en el cumplimiento de las metas y objetivos. Así que la empresa posee un buen ambiente externo, ya que han sabido aprovechar sus oportunidades y manejar sus amenazas para posicionarse en el mercado. En base a lo anterior se aprecia que en la empresa el micro ambiente es el más favorable, porque han sabido aprovechar sus oportunidades y fortalezas para hacer crecer la cartera de clientes manejando de una buena manera sus debilidades y amenazas.

#### 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. (Chiavenato, 2009)

Según el autor el diseño organizacional se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una empresa, con el fin de lograr que la organización alcance sus objetivos y estrategias, con las mayores ventajas posibles.

#### 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 idéntica, la agrupación de individuos, incluye el diseño de sistemas a continuación los formatos más empleados o tipo de diseño en las empresas tiene que poseer diferentes tipos de organigramas; organigrama funcional se presentan las estructuras, las actividades, organigrama circular la comunicación es más abierta, organigrama divisional estructura o división por producto, servicios, organigrama matricial enfoca en resultados múltiples que a menudo da respuestas a las organizaciones. (Blandez Ricalde, 2014)

Según el autor este es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las empresas, se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una empresa, todo esto mediante graficas permitiendo la integración de los individuos y facilitando sus funciones y actividades.

##### 4.2.1.1. Enfoque Clásico

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 reglas y reglamentos racionales. (Brume Gonzáles, 2019)

Esto significa que este enfoque es el más eficiente y eficaz para las empresas ya que por su estructura formal y centralizada, realizan mejor sus actividades en la empresa, con el sentido del que el deber está basado en normas y políticas de control interno.

Se les preguntó a los colaboradores si existen normas, reglas o políticas que regulen su desempeño, a lo que un 100% respondió que sí (Ver Anexo 16), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, ellos motivan el personal reuniéndolo para que poder establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren, reconocen el esfuerzo y el trabajo realizado felicitándoles y mejoran continuamente las instalaciones físicas del lugar de trabajo, sin embargo la existencia de las reglas y normas no pudo ser verificada en observación directa.

Esto indica que existe coincidencia entre los colaboradores y el gerente, puesto ambas partes expresan que sí hay normas, reglas y políticas que regulen su desempeño, esto es beneficioso para la empresa porque alinea el comportamiento de los colaboradores hacia las metas y objetivos definidos por la empresa, y así lograr los resultados con eficiencia.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, existen normas, reglas y políticas para regular el desempeño de los colaboradores, lo cual es una oportunidad importante para reforzar y/o aclarar las expectativas que la empresa tiene, y así ayudan a los colaboradores a comprender mejor lo que se espera de ellos, y de esta manera el gerente tiene la oportunidad de comprender mejor las fortalezas y motivaciones del colaborador; para poder guiarlos y motivarlos para que se logre el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, cabe destacar que este enfoque no aplica en el diseño organizacional de la empresa, puesto que los trabajadores no hacen su trabajo por obligación, sino que son motivados para que tengan un buen desempeño laboral, además ellos en ausencia del gerente toman

decisiones para resolver problemas importantes en la empresa, por lo tanto se considera que no se aplica un enfoque clásico.

#### 4.2.1.2. Enfoque tecnológico

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 arrojan que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. (Brume Gonzáles, 2019)

Así que el enfoque tecnológico son las diferentes tecnologías que se utilizan en las empresas para realizar los diferentes procesos de producción de diferentes tipos de productos, incidiendo así en el éxito o fracaso de la misma.

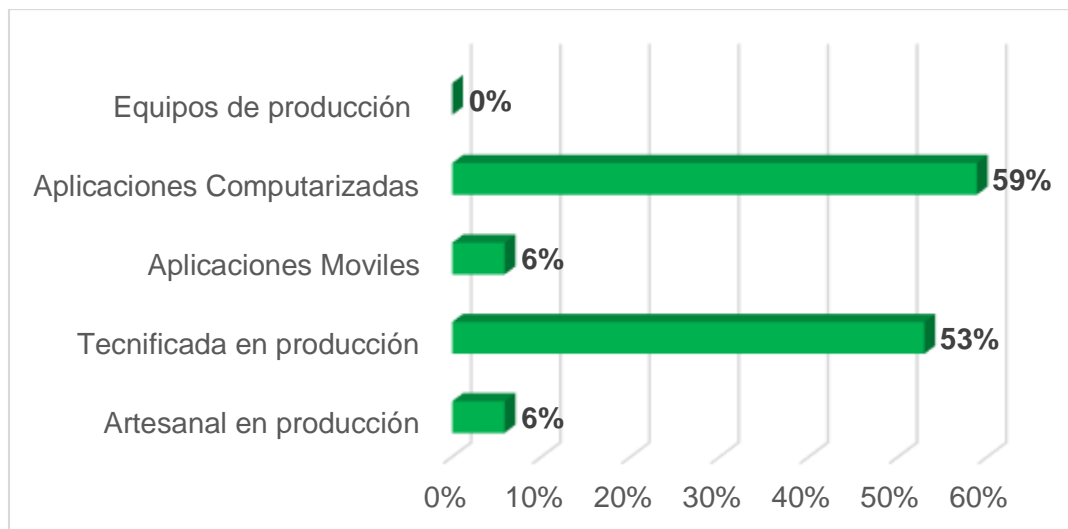


Gráfico No 7: Tecnología Aplicada en los Cargos

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores qué tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo, a lo que el 59% respondieron que en aplicaciones computarizadas, un 53% que es tecnificada en producción, un 6% en aplicaciones móviles, y un 6% dijo que en artesanal en producción, el gerente al respecto expresó

que en CONCASNIC S.A, la tecnología empleada es aplicación computarizada, móviles, en producción artesanal y en producción tecnificada, esto fue verificado por la investigadora en observación, puesto que se vio que los colaboradores trabajando desde sus computadoras, celulares y haciendo recibos manualmente.

Los resultados anteriores reflejan que existe coincidencia entre los colaboradores y el gerente y esto le permite a la empresa tener más productividad a menor costo, a la vez que utiliza el internet para llegar a diferentes mercados.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, saben sacarle provecho a los avances tecnológicos que se han tenido a lo largo de los años, lo cual es provechoso para la empresa porque de esta manera agilizan sus procesos y tareas, y ahorran tiempo y se aprovecha la jornada laboral, cabe destacar que este enfoque es característico del diseño organizacional de la empresa, ya que está presente en las tareas que se emplean en la empresa.

#### 4.2.1.3. Enfoque ambiental

Se sustenta en un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales el desarrollo organizacional, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático. (Brume Gonzáles, 2019)

Es decir este enfoque se basa en las ideas de los individuos, de la organización y del ambiente, para lograr un buen desarrollo organizacional según sus potenciales para identificar las habilidades que poseen los colaboradores para adaptarse a los cambios y enfrentarse a estos, siendo esto un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento.

Se les preguntó a los colaboradores si han recibido capacitaciones en el cargo que desempeña y para cargos futuros, a lo que un 100% respondió que sí (Ver Anexo 17), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, si existen planes de desarrollo personal, pero que el éxito de estos depende del empeño de los colaboradores, y esto fue verificado por la investigadora en observación, porque los colaboradores asignan un plazo por objetivo y los ordenan por prioridad.

Lo anterior indica que existe concordancia entre los colaboradores y el gerente, puesto que en la empresa se capacita constantemente a los colaboradores, buscando mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad y así puedan cumplir con cada una de sus tareas con excelencia, y brindar un servicio de calidad al cliente, de igual manera el capacitar a los colaboradores es una fortaleza para la empresa, ya que las capacitaciones se convierten en herramientas fundamentales para hacer frente a la competencia,.

Esto es de suma importancia, porque al capacitar a los colaboradores permite que estos sean eficientes, así mismo los prepara y potencializa para que puedan enfrentar los cambios organizacionales en función de los cambios en el entorno empresarial, por lo tanto este enfoque es característico en el diseño organizacional de la empresa, puesto que capacitan al personal constantemente para hacerle frente a la competencia.

#### 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 Gonzáles, 2019)

Lo anterior indica que la reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional, que en dependencia de los sucesos que pasen en la empresa estos puedan afectar de manera negativa, por lo cual se debe reducir la cantidad de colaboradores en las diferentes áreas buscando una mejora competitiva en el mercado.

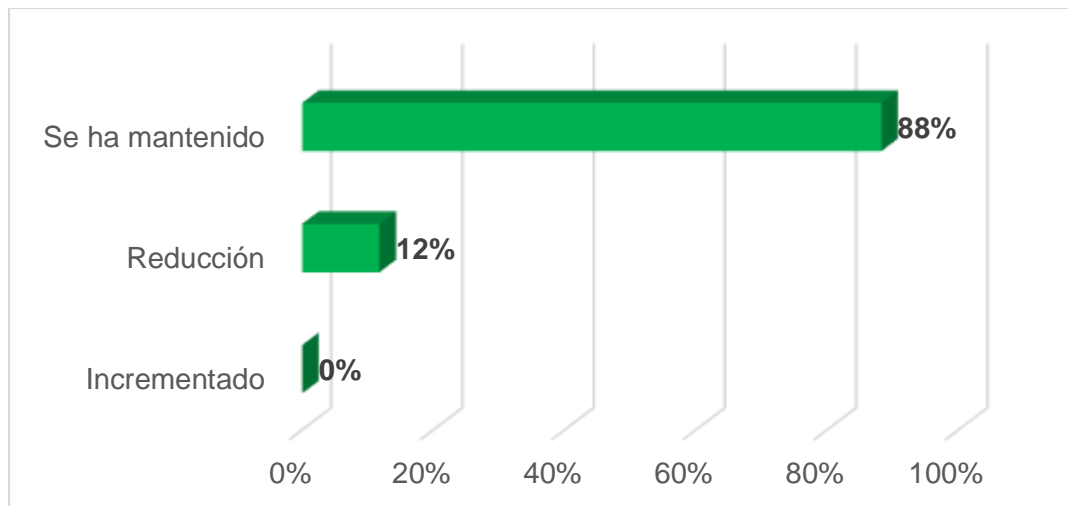


Gráfico No 8: Reducción de tamaño

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores sí ha habido cambios en la estructura organizacional de la empresa, a lo que el 88% respondieron que se ha mantenido y un 12% que ha reducido, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, la estructura organizacional se ha mantenido, que hubo un cambio por la situación económica que pasaba el país pero que a inicio de este año la estructura organizacional volvió a ser lo que era.

Estos resultados reflejan que sí hay concordancia entre los colaboradores y el gerente, puesto que hubo una reducción momentánea, ya han vuelto a su estructura original, y se ha mantenido en todo el año 2021.

Lo anterior indica que CONCASNIC S.A, es una empresa que sabe llevar a cabo sus actividades puesto que aunque hubo un momento en que se tuvo que



reducir la fuerza laboral, han sabido sobrellevarlo y regresar a su estructura original, así que, este enfoque está presente en el diseño organizacional de la empresa puesto que dependiendo de la demanda del mercado este es utilizado en la empresa.

#### 4.2.2. Parámetros de diseño según su finalidad

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

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

Lo antes mencionado indica que los parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos, se consideran que son 3, los cuales son de mucha importancia para las empresas, para tener una mejor organización y un personal más calificado y competente.

##### 4.2.2.1.1. Especialización de tareas

Es describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. (Robbins & Coulter, 2005)

Los autores expresan que el dividir las tareas de manera que estas sean cumplidas de manera eficaz y eficiente, logrando un trabajo en equipo excepcional, ya que la responsabilidad no recae en un solo individuo, y este al sentirse apoyado

por un equipo trabaja de mejor manera siendo esto beneficioso para la empresa, ya que se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

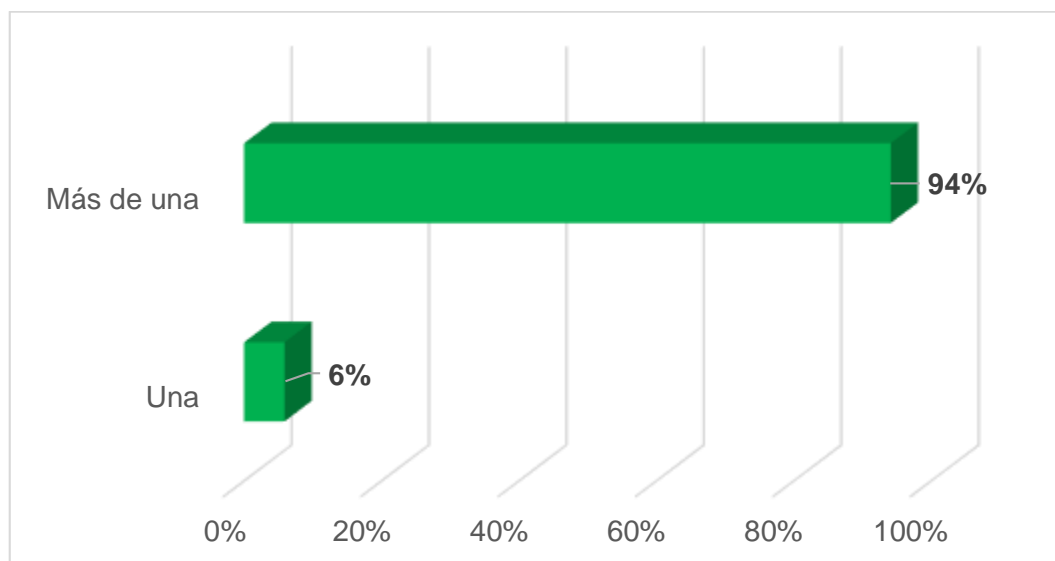


Gráfico No 9: Especialización

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores cuantas tareas se dedica en el cargo que desempeña, a lo que el 94% respondieron que desempeñan más de una tarea, un 6% dijeron que solo una tarea, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, se le capacita a todos los colaboradores para que estén preparados para hacer las tareas de todos los cargos de la empresa, puesto que si es necesario deberán hacer más de una tarea.

Esto refleja que hay coincidencia entre los colaboradores y el gerente, puesto que los colaboradores desempeñan más de una tarea en su puesto de trabajo, es decir, que un colaborador no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente, ayudando así al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, saben aprovechar el capital humano, y sacar lo mejor de los colaboradores, porque al ellos tener más de una

tarea se les desafía a mejorar y les da la responsabilidad que les hace poner empeño en sus tareas y llevarlas a cabo con eficacia, cabe destacar que este parámetro no se aplica en el diseño organizacional de la empresa, puesto que la mayoría de los colaboradores llevan a cabo más de una tarea.

#### 4.2.2.1.2. Vertical

División del trabajo de la organización por niveles jerárquicos. (Chiavenato, 2009)

En otras palabras el trabajo se divide según la estructura jerárquica piramidal, es decir, el trabajo y las responsabilidades se divide según la jerarquía del puesto en el que el colaborador este, siendo siempre el nivel superior la guía para el resto de los niveles.

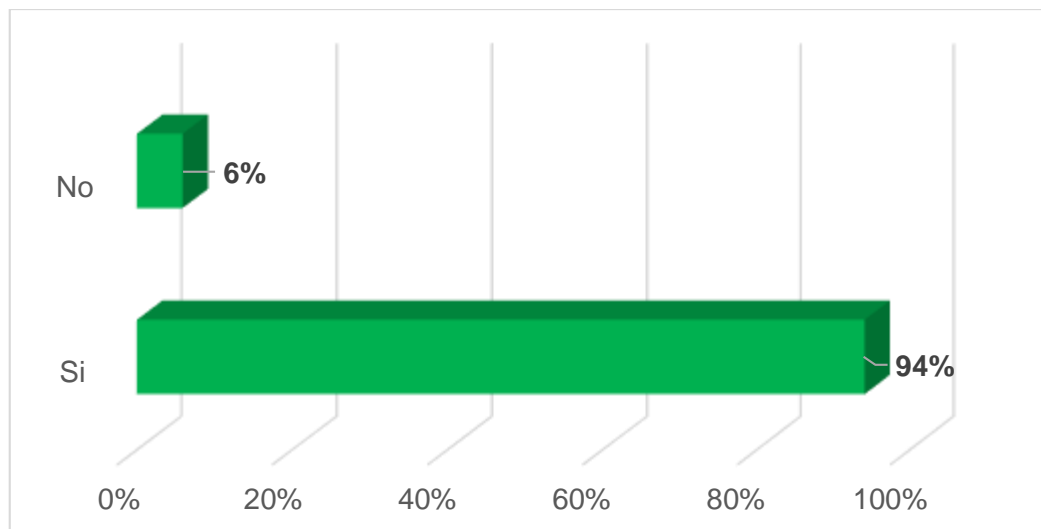


Gráfico No 10: Parámetro vertical

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores si conocen los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa a lo que el 94% respondieron que si lo conocen, un 6% dijo que no, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC

S.A, se les muestra el organigrama, para que los colaboradores se familiaricen con él.

Los resultados anteriores reflejan que hay concordancia entre los colaboradores y el gerente, puesto que la mayoría afirma que lo conocen y solo una de las encuestadas dijo que no conoce los niveles jerárquicos de la empresa, y esto es perjudicial para la empresa puesto que si el trabajador no conoce el organigrama este no podrá saber en qué departamento está ubicado su puesto y las tareas que este conlleva y habrá deficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

Esto indica que en CONCASNIC S.A, aunque no es significativo el porcentaje de colaboradores que no conocen los niveles jerárquicos, es necesario que estos lo conozcan, ya que es de suma importancia que el colaborador tenga conocimiento de quien está arriba de él en la cadena de mando, quien está debajo y quien está al lado, y este parámetro no aplica en el diseño organizacional de la empresa, ya que los colaboradores no se limitan específicamente a las funciones de su cargo, ya que son facultados para atender otras tareas.

#### 4.2.2.1.3. Horizontal

División del trabajo de la organización en sentido lateral, es decir, por departamentos. (Chiavenato, 2009)

Según el autor el trabajo se divide por departamentos, es decir, se basa en los procesos de trabajo autónomos y no en los niveles de jerarquía, estando así todos al mismo nivel.

Se les preguntó a los colaboradores sí la estructura de la empresa contiene diferentes especialidades, a lo que un 100% respondió que sí (Ver Anexo 18), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, si existen diferentes especialidades en su estructura, ya que van acorde a las necesidades y las tareas

de la empresa, y esto fue verificado por la investigadora en observación, puesto que se le mostro el organigrama (Ver anexo 6), sin embargo los trabajadores asumen otras funciones y tareas cuando se presentan problemas cuando el gerente no está y son ellos los que dan solución al problema.

Los resultados anteriores reflejan que hay coincidencia entre los colaboradores y el gerente, al haber diferentes especialidades en la empresa le brinda tener orden en la empresa y le permite seguir una determinada dirección y diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, la estructura de la empresa contiene diferentes especialidades, que los trabajadores saben en dónde está ubicada su área dentro de la empresa y quiénes son sus superiores. Además la estructura es un medio para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular e identificar las líneas de comunicación que deben establecerse entre los departamentos de la empresa, y este parámetro aplica en el diseño organizacional de la empresa, ya que está presente en el organigrama y en los procesos que se llevan a cabo en la misma.

#### 4.2.2.1.4. Formalización

Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. (Daft, 2011)

Por lo tanto formalización es la elaboración de manuales de procedimiento, con el propósito de tener toda la información y actividades de la empresa en orden para instruir a los colaboradores y que desempeñen mejor sus labores dentro de la empresa.

Se les preguntó a los colaboradores cómo se han dado a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña, a lo que un 100% respondió que se les da a conocer de forma verbal (Ver Anexo 19), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, se da a conocer verbalmente las funciones y procedimientos de los puestos, y así mismo se les explica cómo elaborarlos, y que sí existe un manual de procedimientos, y este se les da después de haberle explicado verbalmente sus funciones al colaborador, para reforzar lo explicado anteriormente, y esto fue verificado por la investigadora en observación, puesto que el día que se aplicaron las encuestas estaban capacitando a un nuevo colaborador y les estaban explicando las funciones y procedimientos del puesto.

Los resultados reflejan que existe coincidencia entre los colaboradores y el gerente puesto que ambas partes afirman que las funciones y procedimientos se les dan a conocer verbalmente, el propósito de esto es darle la atención e importancia que el colaborador merece, cabe destacar que también se les proporciona los manuales administrativos para una mayor familiarización con las funciones y exigencias del puesto de trabajo.

Lo anterior indica que en CONASNIC S.A, buscan hacer sentir a los colaboradores parte esencial de la empresa y les presta la atención merecida para que tengan un mejor desempeño con sus funciones, tareas y los procedimientos que exige el cargo que desempeñarán, y por esta razón sus funciones se les dan a conocer verbalmente, cabe destacar que este parámetro está presente en el diseño organizacional de la empresa puesto que se le brinda al colaborador los manuales hasta que ya se le ha explicado verbalmente las funciones de su puesto, para reforzar lo explicado verbalmente. (Ver anexo 20)

#### 4.2.2.1.5. Capacitación, Adoctrinamiento, Estandarización de destrezas

La capacitación general se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje, pero en mayor grado; es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo. (Koontz, Weihrich, & Caccine, 2012)

Según el autor es facilitar el proceso de aprendizaje realizado actividades a corto plazo en la cual se capacite al colaborador en los nuevos temas para mantener a la empresa a flote y en las áreas en las que se debe mejorar la eficiencia del trabajo.

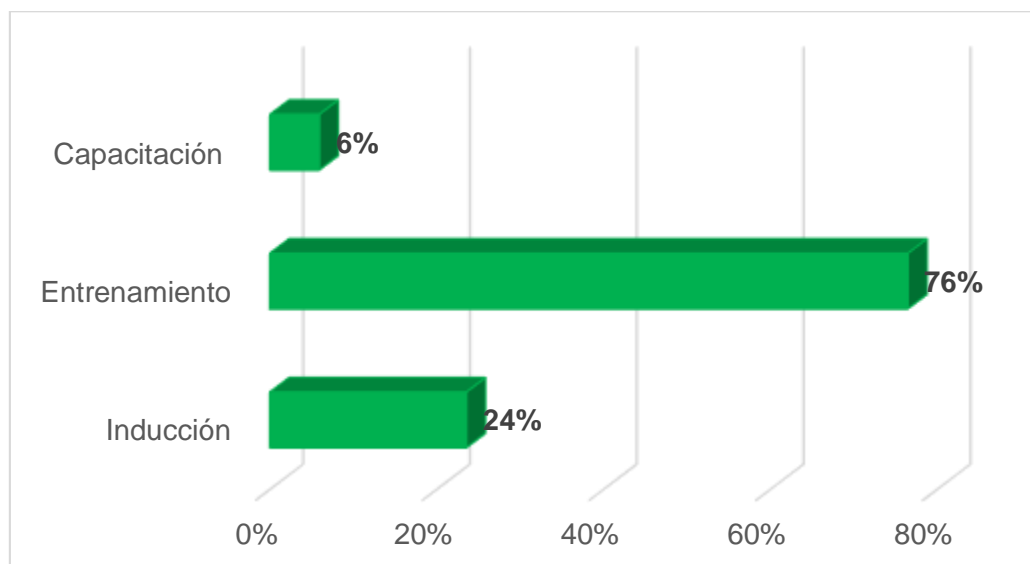


Gráfico No 11: Capacitación y Adoctrinamiento

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores en qué programas de capacitación ha participado, a lo que un 76% en entrenamiento, un 24% en inducción, y el 6% respondieron que en capacitaciones, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, dependiendo de las necesidades que se requiera en el puesto de trabajo o en el colaborador se imparten diferentes programas de aprendizaje,

como capacitaciones, entrenamiento e inducción, esto fue verificado por la investigadora en observación, puesto que luego de la entrevista con la gerente ella iba a impartir una capacitación en el área de ventas.

Esto indica que existe concordancia entre los colaboradores y el gerente ya que CONCASNIC S.A, se preocupan por mantener la calidad y mejora en las tareas, la reducción en tiempos y supervisión, así mismo la solución de problemas con diferente visión, y la sensibilización ante nuevos retos, y a través de capacitaciones constantes es como han logrado todo esto en la empresa, ya que todos los colaboradores han recibido inducción al momento de ser contratados y entrenamiento para estar siempre preparados para las exigencias del mercado esto es de gran importancia para que la empresa pueda lograr sus objetivos y metas propuestas, además de mantenerse en el mercado.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, a través de las capacitaciones constantes, el entrenamiento y las inducciones las cuales solo se les imparte a los nuevos colaboradores, puesto que la empresa ha integrado nuevo personal a su equipo de trabajo es por esta razón que son pocos los que han recibido inducción. CONCASNIC S.A, tratan de mantener actualizado a su personal, estar al día con las necesidades y exigencias del mercado, motivar y hacer crecer a sus colaboradores, fomentando la seguridad y autoestima en los mismos, además de un mayor enfoque en sus tareas y mayor rendimiento y disminución de tiempo en los trabajos que se desarrollan, cabe destacar que este parámetro está presente en el diseño organizacional de la empresa puesto que el personal es constantemente capacitado.

#### 4.2.2.1.6. Departamentalización

Nombre dado a la especialización horizontal por medio de la creación de departamentos que se ocupan de tareas específicas de la organización. Se deriva



de la división del trabajo y de la homogenización de las actividades. (Chiavenato, 2009)

La departamentalización consiste en separar y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza; es decir, a través de la división del trabajo, donde las diversas tareas se delegan de la manera más lógica y se agrupan todas aquellas actividades similares.

#### 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. (Chiavenato, 2009)

Lo anterior se refiere a que la departamentalización por producto es la estructura en la que se organizan todas las actividades y tareas de los departamentos de la empresa en función de los productos o servicios que esta ofrece.

#### B. Geográfica

Consiste en agrupar personas y tareas con base en el área o territorio atendido por la organización. (Chiavenato, 2009)

La departamentalización geográfica requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa.

### C. Por cliente

Consiste en agrupar las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. (Chiavenato, 2009)

La departamentalización por clientes es la forma en que se organiza una empresa que ordena sus tareas de acuerdo con el tipo de clientes que esta atiende.

### 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)

Es decir que la departamentalización por procesos consiste en administrar los departamentos de la empresa como eslabones de una cadena y no como departamentos aliados entre sí, para así aprovechar mejor a fuerza de trabajo y tener mejores resultados en la empresa.

### E. Matricial

Es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. (Chiavenato, 2009)

Según el autor la departamentalización matricial consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, abandonando así el principio de la unidad de mando.

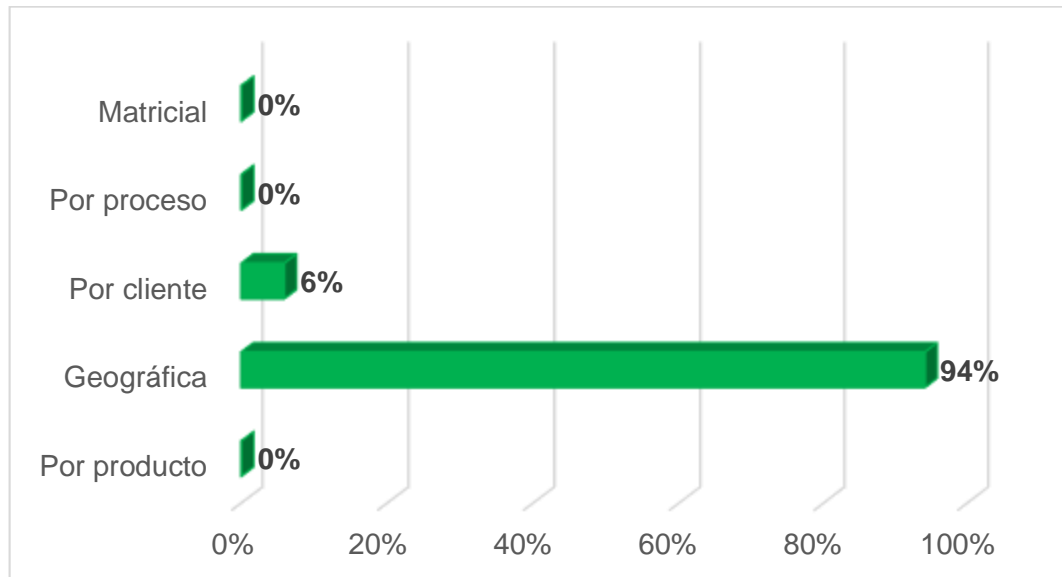


Gráfico No 12: Departamentalización

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores cómo se encuentra departamentalizada la empresa, a lo que un 94% geográfica, y el 6% respondieron que por cliente, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, esta departamentalizada por cliente y geográfica, ya que no solo están ubicados en Matagalpa.

Esto refleja que la empresa desarrolla diversas especializaciones para que haya mayor eficiencia y eficacia en el manejo de problemas específicos regionales, además de facilitar las actividades de la organización, en definitiva, ayuda a organizar el trabajo para lograr eficientemente los objetivos de la empresa, así mismo busca la satisfacción de manera que las necesidades de mercados geográficos únicos sean cubiertas y aprovecha la economía de las regiones locales.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, la organización de las tareas será más fácil, ya que al estar dividida geográficamente la fuerza de venta le da la

importancia necesaria al mercado y problemas locales, puesto que los vendedores ofrecen los servicios de la empresa en los municipios de Matagalpa, cada uno tiene su zona, de esta manera se dividen el trabajo geográficamente, ya que cada uno de ellos se dedica a impartir el servicio en ese territorio y así se posicionan de una buena manera en el mercado, además se respeta un orden que otorgara eficiencia y rapidez al cumplimiento de las actividades y esto es beneficioso para la empresa porque así se cumplirán las metas y objetivos de está, así mismo mejora la comunicación directa con los interesados en la localidad, cabe destacar que este parámetro está presente en el diseño organizacional de la empresa puesto que esta se encuentra departamentalizada, específicamente geográficamente.

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

##### 4.2.2.2.1. Mecanicista

Es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada (Principalmente comunicación hacia abajo) y poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores. (Robbins & Coulter, 2005)

En el modelo mecanicista, las actividades de la empresa se descomponen en tareas especializadas y separadas, los objetivos para cada individuo y unidad son definidas con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando clásica, siendo así caracterizada por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida y una red de información limitada.

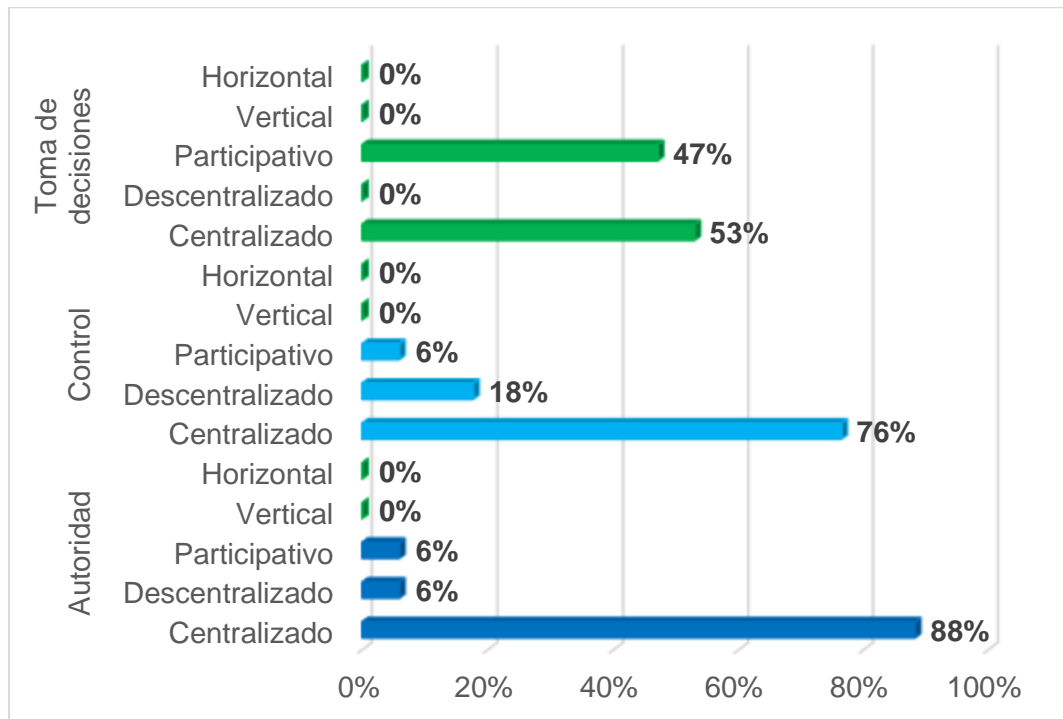


Gráfico No 13: Modelo Mecanista

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores cómo ejercen los siguientes elementos en la estructura organizacional, a lo que dijeron que en autoridad un 88% es centralizado, un 6% es descentralizado, y un 6% es participativo; y dijeron que en control un 76% es centralizado, un 18% es descentralizado, y un 6% es participativo; y que en toma de decisiones un 53% es centralizado, y un 47% es participativo, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, que aunque la estructura organizacional mayormente es centralizada, para algunas tareas y actividades de la empresa es descentralizado y participativo, ya que se implementa el incluir al colaborador en la toma de decisiones de algunas situaciones de la empresa.

Esto refleja que existe concordancia entre los colaboradores y el gerente en toma de decisiones, control y autoridad, ya que la estructura organizacional es mayormente centralizada, puesto que la mayoría de las decisiones, objetivos y

metas son establecidos por sus superiores, este modelo ayuda a la empresa a que cada colaborador realice su trabajo específico, además proporciona un patrón para las actividades lo que permite que el colaborador realice con excelencia sus tareas.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, según los resultados la empresa tiene una estructura que brinda un orden estricto y siguen una determinada dirección, sin embargo esto no es del todo correcto, ya que en la empresa hay división de trabajo, y en algunas tareas y decisiones se les confiere el poder a los colaboradores, con el propósito del cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, cabe destacar que este parámetro no es aplicado en el diseño organizacional de la empresa.

#### 4.2.2.2.2. Orgánico

Es una estructura muy adaptable y flexible, lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades. Las organizaciones orgánicas tienen división del trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder para manejar diversas actividades y problemas de trabajo. (Robbins & Coulter, 2005)

El modelo orgánico es en el cual el individuo trabaja en grupo y no solo, se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los colaboradores; en cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la empresa para obtener información y asesoría necesaria para llevar a cabo con éxito cualquier tarea que haya sido asignada.

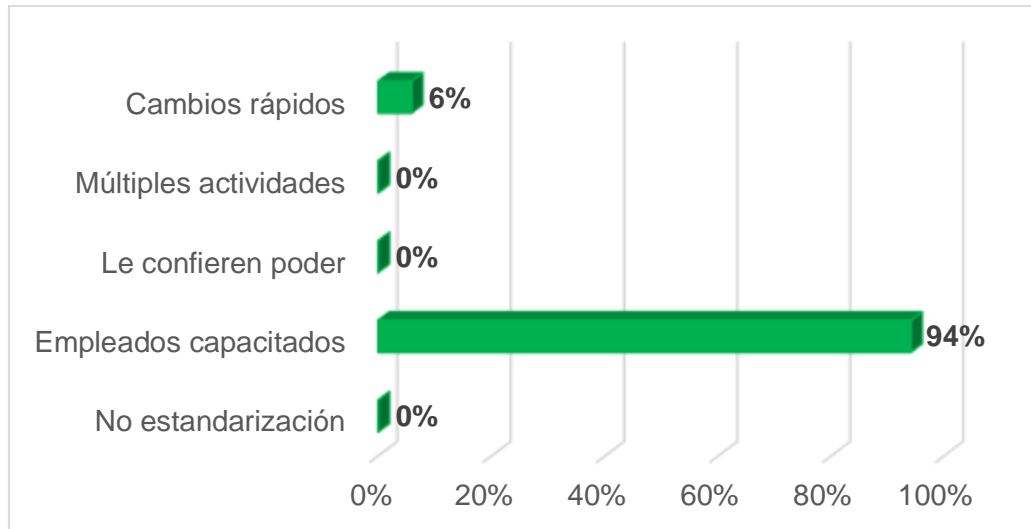


Gráfico No 14: Modelo Orgánico

Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Se les preguntó a los colaboradores cuáles de las siguientes características tiene la empresa para adaptar su estructura a las nuevas necesidades o demanda del mercado, a lo que un 94% en empleados capacitados, y el 6% respondieron que en cambios rápidos, el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, están preparados para adaptarse a las nuevas necesidades a través de empleados capacitados y tratando de emplear cambios rápidos cada vez que la situación lo amerite.

Los resultados anteriores reflejan que hay coincidencia entre los colaboradores y el gerente, aunque sea solo en algunas situaciones que emplean el modelo orgánico, esto es beneficioso para la empresa porque aumenta la productividad y la calidad del trabajo, y esto ayuda a cumplir con los objetivos y metas de la empresa, además que motiva al personal al ver que es tomado en cuenta en algunas decisiones.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, buscan la manera de mejorar e integrar nuevos métodos a su diseño organizacional, puesto que al estar preparados para las nuevas necesidades que demanda el mercado, están atentos a la competencia y esto ayuda a levantar la moral de los trabajadores, a resolver

problemas concretos en el día a día, a disminuir la necesidad de supervisión, prevenir accidentes de trabajo y mejorar la estabilidad de la organización y su flexibilidad, cabe destacar que este parámetro es aplicado en el diseño organizacional de la empresa.

#### 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 formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin Fincowsky, 2009)

En otras palabras los tipos de organigramas es una representación de la estructura de una organización de manera gráfica, con el fin de establecer los niveles jerárquicos y los canales formales de comunicación.

##### 4.2.3.1. Por su forma

###### 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. (Franklin Fincowsky, 2009)

En base a lo anterior el organigrama clásico vertical este se caracteriza por presentar la línea de autoridad desde arriba hacia abajo, de manera que los niveles más altos tienen una mayor autoridad, y los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.



#### 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. (Franklin Fincowsky, 2009)

Un organigrama horizontal representa una cultura empresarial basada en el proceso del trabajo y no en un mando de poder jerárquico, al tener un menor número de niveles apuesta más por la flexibilidad, así como por la comunicación interna, estos son ordenados en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por line dispuestas horizontalmente.

#### 4.2.3.1.3. Organigrama Mixto

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

El organigrama mixto utiliza dos formas de representación, la vertical y horizontal, usando la vertical para mostrar la jerarquía de la empresa y la horizontal para los departamentos, este organigrama se utiliza en caso que las organizaciones tengan un gran número de unidades en la base.

Se le preguntó al gerente cómo está diseñada la estructura orgánica de la empresa al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, la estructura es mixta ya que la empresa quiere tener flexibilidad para que los equipos puedan tomar decisiones por sí mismos, esto fue confirmado por la investigadora en la guía de observación, y a pesar de no estar visible hay evidencia de que si poseen un organigrama mixto, (Ver anexo 6).

Los resultados anteriores reflejan que existe concordancia entre lo observado y lo que dijo el gerente, ya que efectivamente poseen una estructura orgánica mixta, lo cual es ventajoso para la empresa porque permite representar con amplitud las funciones de la empresa.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, adoptan una gestión funcional y de proyecto, ya que con ambas gestiones se tiene mayor eficacia, ajustándose mejor a las necesidades de los mercados cambiantes para responder rápidamente a la demanda del mismo, además este organigrama está presente en el diseño organizacional de la empresa.

#### 4.2.4. Herramientas Organizacionales

Las herramientas organizacionales como los manuales son una de las herramientas con que cuentan la organización para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación. (Del Castillo, Martínez, & Plá, 2009)

Estas herramientas son un instrumento esencial para las empresas, ya que a través de estos se logra comunicar procesos, estructuras, normas, sanciones, entre otros; con el propósito de facilitar la información a los colaboradores de la empresa, y así mismo facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

##### 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. (Franklin Fincowsky, 2009)

Un manual de organización es un documento que se utiliza de apoyo para la correcta coordinación de todas las personas que forman parte de la empresa, diseñado para difundir las líneas de autoridad y responsabilidad, así mismo para dar a conocer los objetivos y funciones de un área específica o de toda la empresa.

Se les preguntó a los colaboradores si conocían el manual de organización o de funciones de la empresa, a lo que un 100% respondió que sí (Ver Anexo 21), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, todo el equipo de trabajo conoce el manual de organización, porque es de la primeras instrucciones que se les da al ser contratados, y esto fue verificado por la investigadora en observación, porque tuvo la oportunidad de ver a un nuevo colaborador de la empresa, y este estaba leyendo dicho manual (Ver anexo 22).

Los resultados anteriores reflejan que existe concordancia entre los colaboradores y el gerente, ya que efectivamente los colaboradores están familiarizados con dicho manual; esto es de suma importancia ya que en el manual se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo; por ello su implementación es fundamental para que así cada trabajador tenga en claro lo que la empresa espera de él.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, saben sacar provecho de las herramientas organizacionales ya que al tener elaborado el manual de organización esto les facilita el proceso de inducción del personal y permite que se orienten con las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados y esto beneficia a la empresa ya que proporciona información a los colaboradores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones, cabe destacar que esta herramienta es aplicada en el diseño

organizacional de la empresa puesto que se les brinda al trabajador en el momento de inducción.

#### 4.2.4.2. Manual de procesos

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

Según el autor es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen las políticas, normas, reglamentos, sanciones y la descripción de los procesos de las actividades divididas por área que se realizan en la empresa, todo esto de manera cronológica y secuencial de operaciones conectadas entre sí.

Se les preguntó a los colaboradores sí conocían el manual de procedimientos de la empresa, a lo que un 100% respondió que sí (Ver Anexo 23), el gerente al respecto expresó que en CONCASNIC S.A, todo el equipo de trabajo conoce el manual procedimientos, porque es de la primeras instrucciones que se les da al ser contratados, y esto fue verificado por la investigadora en observación, porque tuvo la oportunidad de ver a un nuevo colaborador de la empresa, y este estaba leyendo dicho manual (Ver anexo 24).

Los resultados anteriores reflejan que existe coincidencia entre los colaboradores y el gerente, porque los colaboradores están familiarizadas con dicho manual; esto es beneficioso para la empresa ya que en el manual están los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones del puesto de trabajo.

Lo anterior indica que en CONCASNIC S.A, saben sacar provecho de las herramientas organizacionales ya que al tener elaborado este manual en el que se detallan los procesos de las actividades específicas dentro de las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente, y esto es de suma importancia para la empresa y los colaboradores, cabe destacar que esta herramienta es aplicada en el diseño organizacional de la empresa puesto que se les brinda al trabajador en el momento de inducción.

## V. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

1. CONCASNIC S.A, es una mediana empresa que tiene una filosofía organizacional definida, en donde los colaboradores identifican claramente los procesos claves de acuerdo a su actividad y puesto de trabajo, gestionada con un proceso administrativo eficiente y una posición competitiva en el mercado con muchas fortalezas que le han permitido enfrentar los cambios del entorno externo y mantener su posición en el mercado.

2. Se determinó que CONCASNIC S.A cuenta con un diseño organizacional, el que está definido por el enfoque tecnológico, el ambiental y de reducción de tamaño, caracterizado por el parámetro horizontal, la formalización y departamentalización en el diseño de los puestos, además cuenta con manuales de organización y procesos, por lo que adopta un modelo orgánico, con el propósito de mantener a los colaboradores motivados y enfocados al cumplimiento de las exigencias que el cargo necesita, y se capacita continuamente a los colaboradores.

3. En CONCASNI S.A, el diseño organizacional que poseen es muy bueno ya que está bien estructurado y que les ha dado resultados positivos, ya que no solo se han podido mantener en el mercado, todo esto gracias a la buena implementación de los parámetros, enfoques y la filosofía empresarial que la empresa ha llevado a lo largo de los años, ya que la prioridad en está es el servicio al cliente y la calidad de su servicio.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Arnal, J., Del Rincón, D., & Latorre, A. (1992). *Investigación Educativa Fundamentos y Metodología*. Barcelona, España: Editorial Laor S.A.
- Behar Rivera, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Sanabria: Shalom.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación; Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Cuarta edición*. Colombia: PEARSON.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación, Segunda Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Brume Gonzáles, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Colombia: Itsa.
- Calderón Matamoros, D. L., Rocha Palacios, L. J., & Urbina Valle, A. E. (2018). *Acompañamiento en el 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*. Matagalpa: UNAN FAREM Matagalpa.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional; La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda Edición)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Del Castillo, D., Martínez, A. V., & Plá, D. (2009). *Organización y Métodos y su Aplicación en una Institución Financiera Privada*. Uruguay: Universidad de la República Oriental del Uruguay.
- Dolan, S., & García, S. (1997). *La dirección por valores*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas (Tercera Edición)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación; Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw.Hill Interamericana.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio de las Organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Caccine, M. (2012). *Administración una perspectiva global yempresarial (Decimocuarta edición)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Maldonado, J. (2012). *Gestión de Procesos*. B EUMED.
- Mintzberg, H. (2005). *La Estructura de las Organizaciones*. Barcelona, España: Ariel S.A.
- Munch Galindo, L. (2008). *Fundamentos de Administración (Séptima Edición)*. México: Trillas.
- Ortiz Ocaña, A. (2009). *Diccionario de Pedagogía, Didacta y Metodología*. Colombia: Ediciones CEPEDID.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (21 de Octubre de 2011). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de: <https://definición.de/reseña-historica/>
- Piura López, J. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Managua, Nicaragua: Xerox.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración (Octava Edición)*. México: Pearson Educación.
- Salvador Mercado, H. (2008). *Administración Aplicada 2da Edición*. Mexico: Editorial Cimusa S.A.
- Silva Vanegas, L., Duarte Zeledon, J. E., & Mendoza Silva, D. (2020). *Organización*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- 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.S. ESP*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Tórrez, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación (Tercera Edición)*. Bogota: Pearson Prentence Hall.
- Valencia Chala, J. S. (2016). *Propuesta de una Estructura Organizacional y Administrativa para la Empresa Casa Club Créditos*. Cali, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Yagual Rivera, F. A. (2013). *Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol tour S.A del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena*. Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Zurita García, G. N. (2017). *Estructura y Diseño Organizacional de una Microempresa del Noreste de México*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.



VII. ANEXOS

Anexo N° 1: tabla de operacionalización

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Estructura organizacional	Organigrama	1. ¿Tiene definida su estructura organizacional?	Abierta	Entrevista	Gerente
				1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores
				1. ¿Esta visible el organigrama?	_Si _No	Guía de observación	Empresa
		Filosofía organizacional	Misión	2. ¿Cuál es la misión de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				2. ¿Conoce la misión de la empresa?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Filosofía organizacional		2. ¿Esta visible la misión?	_Si _No	Guía de observación	Empresa
			Visión	3. ¿Cuál es la visión de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				3. ¿Conoce la visión de la empresa?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores
				3. ¿Esta visible la visión?	_Si _No	Guía de observación	Empresa
			Valores	4. ¿Cuáles son los valores de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				4. ¿Conoce los valores de la empresa?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Filosofía organizacional I		4. ¿Están visible los valores de la empresa?	_Si _No	Guía de observación	Empresa
			Objetivos	5. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores

Operacionalización de variables										
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala				Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Clasificación de la empresa	Características de la PYME	6. ¿Cómo clasifica su empresa, de acuerdo a la ley No. 645?	Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Encuesta	Colaboradores
					Empres	Empresa				
					Núm. total de trabajadores.	1-5	6-30	31-100		
					Activos Totales (C\$)	Hasta 200 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones		
					Ventas Totales Anuales (C\$)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones		
				6. ¿Cómo clasifica su empresa?	Abierta				Entrevista	Gerente

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Procesos clave	Procesos identificados	7. ¿Cuáles son los procesos claves de su empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				7. ¿Identifica los procesos clave en su puesto de trabajo?	_Proceso de venta _Proceso de cobranza y facturación _Proceso de acopio _Proceso productivo	Encuesta	Colaboradores
		Proceso Administrativo	Planeación	8. ¿Qué tipos de planes tiene la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				8. ¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores
			Organización	9. ¿Cómo asignan los recursos humanos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Proceso Administrativo	Organización	10. ¿Cómo tiene organizado los recursos materiales de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				9. ¿Cómo valora la organización de los recursos materiales?	_Excelente _Muy Buena _Buena _Regular _Mala	Encuesta	Colaboradores
				10. ¿Cómo valora la organización de los recursos humanos?	_Excelente _Muy Buena _Buena _Regular _Mala	Encuesta	Colaboradores
			Dirección	11. ¿Cómo es la relación jefe/Subordinado?	Abierta	Entrevista	Gerente

Operacionalización de variables																																																	
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a																																										
Generalidades de la empresa		Proceso Administrativo	Dirección	11. ¿Cómo valora la relación jefa / Subordinado?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elem.</th> <th>Excel</th> <th>M</th> <th>B</th> <th>R</th> <th>M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="6" style="text-align: center;">B</td> </tr> <tr> <td>Armonía de objetivos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>T/D</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunic.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Elem.	Excel	M	B	R	M	B						Armonía de objetivos.						Liderazgo						Motivación						T/D						Comunic.						Encuesta	Colaboradores
					Elem.	Excel	M	B	R	M																																							
					B																																												
					Armonía de objetivos.																																												
					Liderazgo																																												
Motivación																																																	
T/D																																																	
Comunic.																																																	
			Control	12. ¿Cómo es el sistema de control?	Abierta	Entrevista	Gerente																																										
				12. ¿Qué tipos de control se aplican en la empresa?	_Preliminar _Concurrente _Retroalimentación	Encuesta	Colaboradores																																										

Operacionalización de variables									
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala		Instrumento	Aplicado a	
Generalidades de la empresa		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	
				13. ¿Clasifique los siguientes factores como fortalezas o debilidades?	<b>Fortalezas</b> <b>Debilidades</b>		Encuesta	Colaboradores	
					<b>Recursos Humanos</b>				
					<b>Recursos Materiales</b>				
<b>Recursos Tecnológicos</b>									
<b>Recursos Financieros</b>									



Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Generalidades de la empresa		Análisis FODA	Factores externos	15. ¿Cuáles son las amenazas con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				16. ¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
			Tipos de Diseño Organizacional	Enfoque clásico	17. ¿Cómo logra que sus colaboradores sean eficientes en sus cargos?	Abierta	Entrevista
14. ¿Existen normas, reglas o	_Si _No	Encuesta			Colaboradores		

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Tipos de Diseño Organizacional			políticas que regulen el desempeño?			
			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
				5. ¿Existen visibles reglas, normas y políticas que regulan el desempeño	_Si _No	Guía de Observación	Empresa

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Tipos de Diseño Organizacional			6. ¿Qué tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo?	_Artesanal en producción _Tecnificada en producción _Aplicaciones móviles _Aplicaciones computarizadas	Guía de observación	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?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores
			Reducción de tamaño	20. ¿Ha implementado alguna reestructuración organizativa	Abierta	Entrevista	Gerente

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional				empresa? ¿Por qué motivo?			
	Parámetros de Diseño	Parámetro para diseño de puestos / cargos		17. ¿Ha habido cambios en la estructura organizacional de la empresa?	_Incremento _Reducción _Se ha mantenido	Encuesta	Colaboradores
			Especialización de tareas	21. ¿Cómo están diseñadas las funciones de los cargos en cuanto a la especialización de tareas?	Abierta	Entrevista	Gerente
				18. ¿a cuantas tareas se dedica en el cargo que desempeña?	_Una _Más de una	Encuesta	Colaboradores

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño	Parámetro para diseño de puestos / cargos	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?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores
			Horizontal	23. ¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?	Abierta	Entrevista	Gerente

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño	Parámetro para diseño de puestos / cargos		20. ¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores
			Formalización	24. ¿A través de que 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

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
<b>Diseño Organizacional</b>	Parámetros de Diseño	Parámetro para diseño de puestos / cargos		7. Evidencia de formalización	_Si _No	Guía de Observación	Empresa
			Capacitación y adoctrinamiento	25. ¿Cómo se hace la capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destreza con los colaboradores?	Abierta	Entrevista	Gerente
				22. ¿En qué programas de aprendizaje ha participado?	_Inducción _Entrenamiento _Capacitación	Encuesta	Colaboradores
				8. Evidencia de capacitación	_Si _No	Guía de Observación	Empresa

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño	Parámetro para diseño de puestos / cargos	Departamentalización	26. ¿Cómo se deriva la división del 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 procesos _Matricial	Encuesta	Colaboradores



Operacionalización de variables																														
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a																							
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño	Modelo de diseño	Mecanicista	27. ¿Cómo ejerce la autoridad, el control y la toma de decisión en la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente																							
			Orgánico	24. ¿Cómo se ejerce la autoridad, control y la toma de decisiones en la empresa?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>Cent</th> <th>Desc</th> <th>Parti</th> <th>Vert</th> <th>Hori</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>	Elemento	Cent	Desc	Parti	Vert	Hori	Autoridad						Control						Toma de Decisiones						Encuesta
		Elemento		Cent	Desc	Parti	Vert	Hori																						
		Autoridad																												
Control																														
Toma de Decisiones																														
28. ¿Cómo se adapta la estructura a los cambios necesidad del mercado?	Abierta	Entrevista	Gerente																											
25. ¿Cuáles de las siguientes características tiene	_No estandarización _Empleados Capacitados _Le confieren poder	Encuesta	Colaboradores																											

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño			la empresa para adaptar su estructura a las nuevas necesidades o demanda del mercado?	_Múltiples Actividades _Cambios rápidos		
		Tipos de organigramas	Por su forma	29. ¿Cómo está diseñada la estructura orgánica de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente
				9. ¿Esta visible la estructura orgánica de la empresa, como está diseñado?	_Vertical _Horizontal _Mixto	Guía de observación	La empresa
		Herramientas organizacionales	Manual de organización	30. ¿Cómo tiene documentada la estructura y funciones de los	Abierta	Entrevista	Gerente

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
Diseño Organizacional	Parámetros de Diseño	Herramientas organizacionales	Manual de organización	cargos de la empresa?			
				26. ¿Conoce el manual de organización de parámetros o de funciones de la empresa?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores
			10. Evidencia de los manuales de organización	_Si _No	Guía de observación	Empresa	
Diseño Organizacional			Manual de procedimientos	31. ¿Cómo tiene documentado los procesos que se realizan en los diferentes cargos de la empresa?	Abierta	Entrevista	Gerente

Operacionalización de variables							
VARIABLE	SUBVARIABLE	Sub sub variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	Aplicado a
	Parámetros de Diseño	Herramientas organizacionales	Manual de procedimientos	27. ¿Conocer el manual de procedimientos para el desempeño de las funciones en su cargo?	_Si _No	Encuesta	Colaboradores
				11. Evidencia de los manuales de procedimientos	_Si _No	Guía de observación	Empresa

## Anexo N°2



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

#### ENTREVISTA AL GERENTE

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad regular, turno matutino. Estamos realizando una encuesta con el propósito de recopilar información necesaria y poder cumplir con los objetivos para nuestra investigación sobre “El diseño organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021”.

Agradeciendo, con su colaboración ya que, será de gran valor para nuestra investigación.

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 clasifica su empresa?

7. ¿Cuáles son los procesos claves de su empresa?
8. ¿Qué tipos de planes tiene la empresa?
9. ¿Cómo tiene organizados los recursos materiales de la empresa?
10. ¿Cómo tiene organizados los recursos humanos de la empresa?
11. ¿Cómo es la relación Jefe- colaborador en la empresa?
12. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?
13. ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa?
14. ¿Cuáles son las debilidades con las que cuenta la empresa?
15. ¿Cuáles son las amenazas con las que cuenta la empresa?
16. ¿Cuáles son las oportunidades 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 de 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 especialidades?
24. ¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
25. ¿Cómo se hace la capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas con los colaboradores?
26. ¿Cómo se deriva de la división del 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 documentadas los procesos que se realizan en los diferentes cargos de la empresa?

## Anexo N°3



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA A LOS COLABORADORES

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad regular, turno matutino. Estamos realizando una encuesta con el propósito de recopilar información necesaria y poder cumplir con los objetivos para nuestra investigación sobre “El diseño organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2021”.

Agradeciendo, con su colaboración ya que, será de gran valor para nuestra investigación.

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?

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana</b>	<b>CLASIFICACION</b>
<b>Núm. total de trabajadores.</b>	1-5	6-30	31-100	
<b>Activos Totales (C\$)</b>	Hasta 200 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones	
<b>Ventas Totales Anuales (C\$)</b>	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones	

7. ¿Identifica los procesos claves en su puesto de trabajo?

a. Proceso de venta

b. Proceso de cobranza y facturación

c. Proceso de acopio

d. Proceso productivo

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

Si

No

9. ¿Cómo valora la organización de los materiales de la empresa?

Excelente

Muy buena

\_Buena

\_Regular

\_Mala

10. ¿Cómo valora la organización de los recursos humanos de la empresa?

\_Excelente

\_Muy buena

\_Buena

\_Regular

\_Mala

11. ¿Cómo valora los elementos de la relación Jefe- subordinado?

Elemento	Excel	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Armonía de objetivos.					
Liderazgo.					
Motivación.					
T/Decisiones					
Comunicación					

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

a) Preliminar    b) Concurrente    c) Retroalimentación

13. Clasifique los siguientes factores como fortaleza o debilidad de la empresa

	Fortalezas	Debilidades
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\_\_\_

Equipos de producción\_\_\_

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

Si\_\_\_

No\_\_\_

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

Incrementado

Reducción

Se ha mantenido

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

Una

Más de una

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

Si

No

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

Si

No

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

De forma verbal

De forma escrita

22. ¿En qué 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	Centralizado	Descentralizado	Participativo	Vertical	Horizontal
Autoridad					
Control					
Toma de Decisiones					

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

No estandarización\_\_

Empleados capacitados\_\_

Le confieren poder\_\_

Múltiples actividades\_\_

Cambios rápidos\_\_

26. ¿Conoce el manual de organización de parámetros 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 n°4



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GUIA DE OBSERVACIÓN REALIZADA A LA EMPRESA

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

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

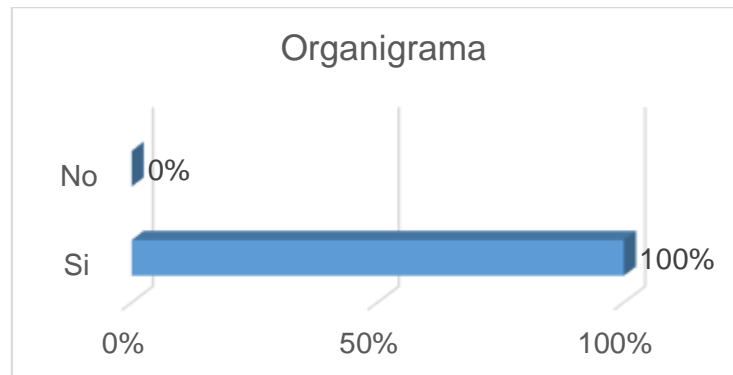
Nombre del observador (es): \_\_\_\_\_

Objetivo: Observar algunos elementos de diseño organizacional en la empresa  
CONCASNIC S.A. para verificar información sobre la investigación.

Descripción del elemento a observar	Si	No
1. Está visible el organigrama		
2. Está visible la misión de la empresa		
3. Está visible la visión de la empresa		
4. Están visible los valores de la empresa		
5. Existen visibles reglas, normas y políticas que regulan el desempeño		
6. Qué tipo de tecnología aplica en el desempeño de su cargo		
6.1. Artesanal en producción		
6.2. Tecnificada en producción		
6.3. Aplicaciones móviles		
6.4. Aplicaciones computarizadas		
7. Evidencia de formalización		

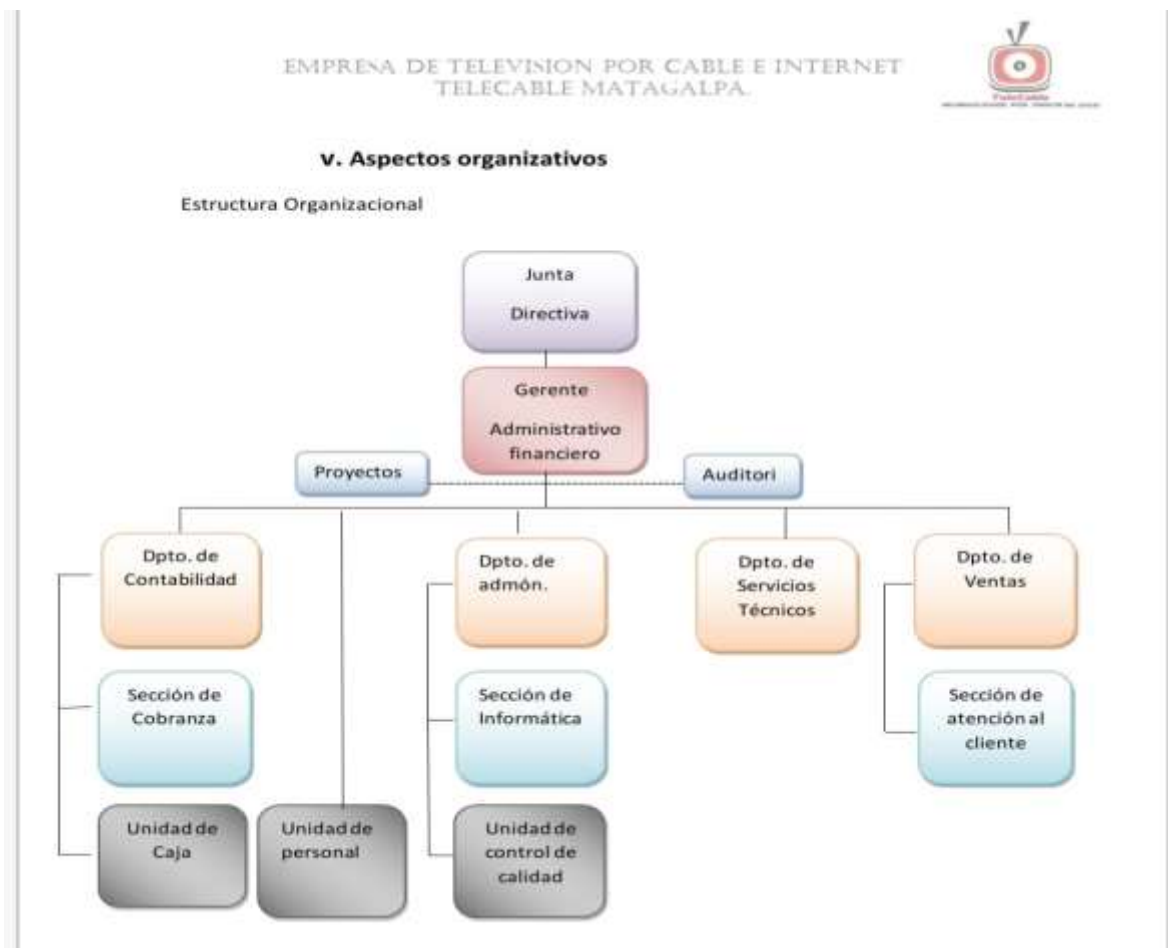
<b>8. Evidencia de capacitación</b>		
<b>9. Está visible la estructura orgánica de la empresa, cómo está diseñada</b>		
<b>9.1. Vertical</b>		
<b>9.2. Horizontal</b>		
<b>9.3. Mixto</b>		
<b>10. Conoce el manual de organización o de funciones de la empresa</b>		
<b>10.1. Evidencia de los manuales</b>		
<b>10.2. Evidencia de los procedimientos</b>		

## Anexo n° 5: Organigrama



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

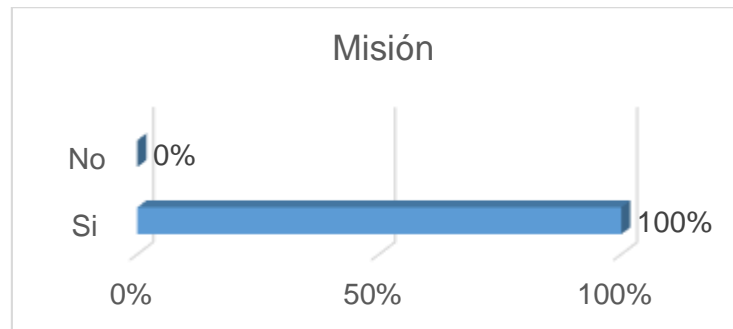
## Anexo n° 6: Evidencia de organigrama de CONCASNIC S.A.



Fuente: Brindado por la empresa CONCASNIC S.A.



## Anexo n° 7: Misión



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

## Anexo n° 8: Evidencia de visión y misión de CONCASNIC S.A.

EMPRESA DE TELEVISION POR CABLE E INTERNET  
TELECABLE MATAGALPA.



### Empresa de Televisión por Cable TELEMAT, S.A

#### I. Visión y Misión

##### Misión

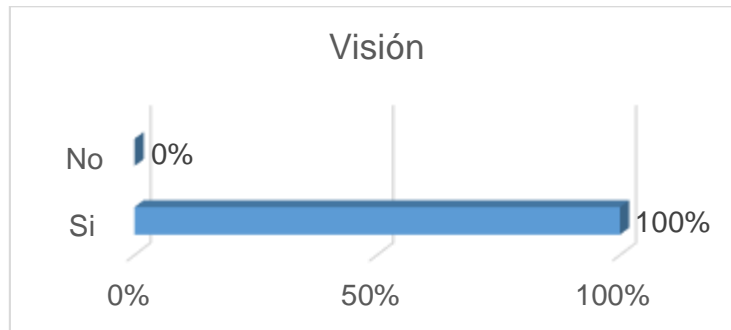
Brindar el servicio de televisión por cable, con la más amplia variedad de canales y óptima calidad al menor costo.

##### Visión

Ser la empresa líder en servicios de televisión por cable, adquiriendo tecnología de punta y posicionada tanto a nivel regional como nacional.

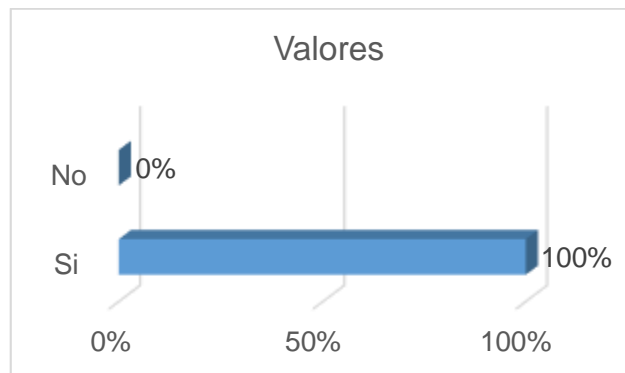
Fuente: Brindado por la empresa CONCASNIC S.A.

## Anexo n°9: Visión



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

## Anexo n° 10: Valores



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

## Anexo n° 11: Evidencia de objetivos y valores de CONCASNIC S.A.

### II. Objetivos General y Específicos

#### Objetivo General

Optimizar los recursos económicos y humanos para la administración y prestación de servicios de televisión por cable, ofreciendo variedad de canales y asegurándonos que cumplan con los más altos estándares en calidad.

#### Objetivos específicos

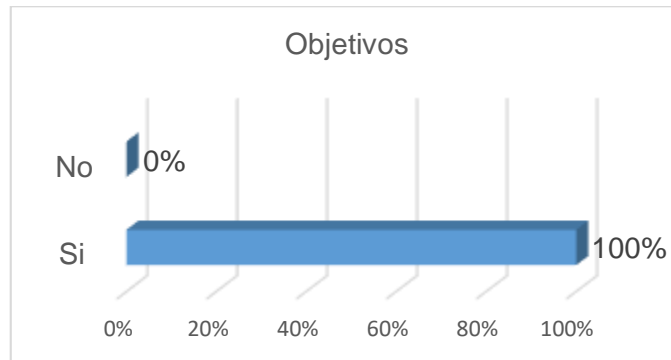
- Ampliar la cobertura de la distribución de la red a Diciembre 2012
- Incrementar las ventas a un 10% a Diciembre 2012.
- Incrementar a un 95% de recuperación de cartera a Diciembre 2012
- Mantener un clima organizacional del 95% en la empresa.

#### Valores

- Integridad
- Honestidad
- Responsabilidad Social
- Pasión por el Servicio
- Respeto

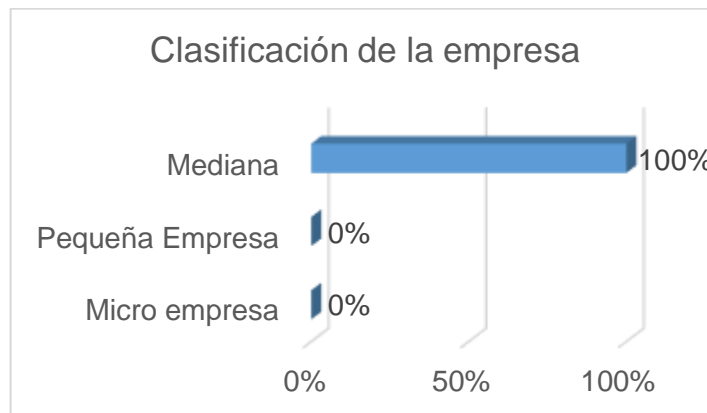
Fuente: Brindado por la empresa CONCASNIC S.A.

### Anexo n° 12: Objetivos



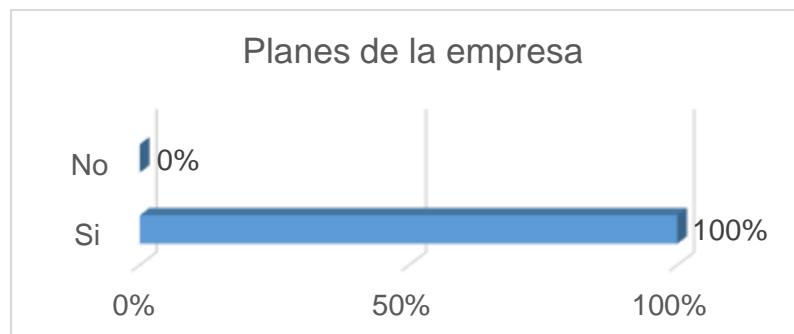
Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

### Anexo n° 13: Clasificación de la empresa



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

### Anexo n° 14: Planes de la empresa



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Anexo n° 15: Evidencia de matriz FODA de CONCASNIC S.A.



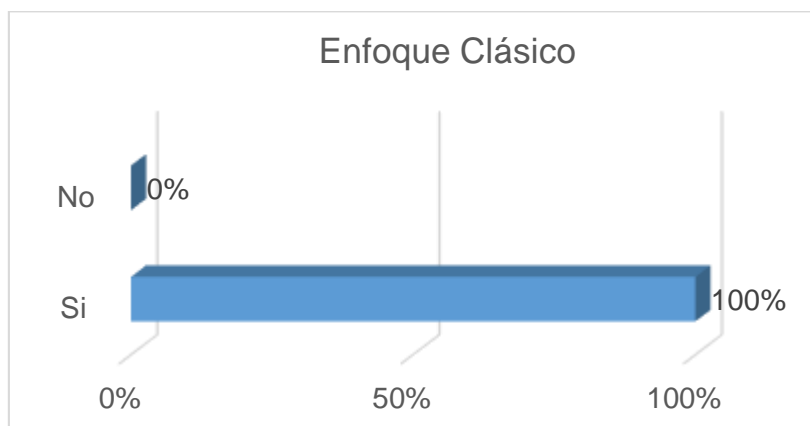
III. Diagnostico Organizacional.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DIBILIDADES	AMENAZAS
1. Ubicación de la empresa	1. Existe demanda del servicio en el mercado que han adquirido el servicio	1. La cobertura no está en su totalidad en las zonas urbanas.	1. Gran porcentaje de clientes pasan señal ilegales.
2. Personal Capacitado en su área	2. El servicio tiene aceptación por un gran segmento de la población y por todas las edades.	2. La red de distribución está construida gran parte de ella con un cable de menor ancho de banda que el indicado para una óptima transmisión	2. Problemas en las vías de acceso para brindar el servicio.
3. Estabilidad laboral	3. El valor de los servicios es accesible en comparación a los competidores.	3. Constantes cambios del número de frecuencia de los canales altos.	3. Cambios de clima.
4. Herramientas para el mantenimiento de la estación terrena y transmisión son modernas	4. Pocas empresas ofrecen el servicio de televisión por cable.	4. No existe capacitación de motivación, de trabajo en equipo y de atención al cliente	4. Competencias de empresas trasnacionales.

De acuerdo al análisis del FODA se determinó que la empresa tiene oportunidad de crecer de manera significativa tomando en cuentas lo siguiente: capacitación al personal, estabilizar la parrilla de canales y ampliaciones y reestructuración de la red.

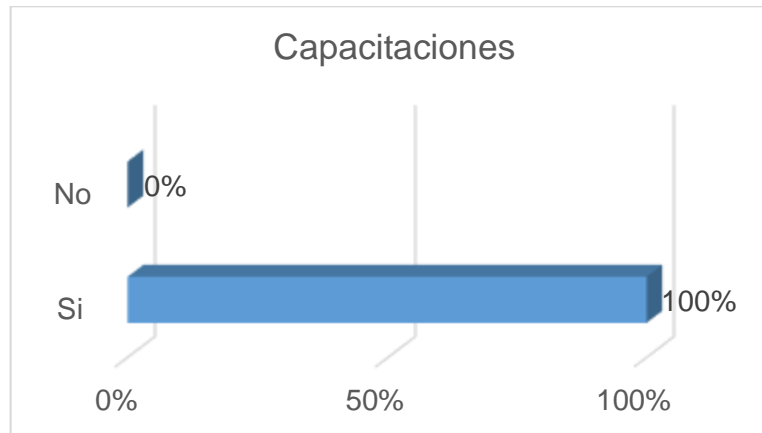
Fuente: Brindado por la empresa CONCASNIC S.A.

Anexo n° 16: Enfoque clásico



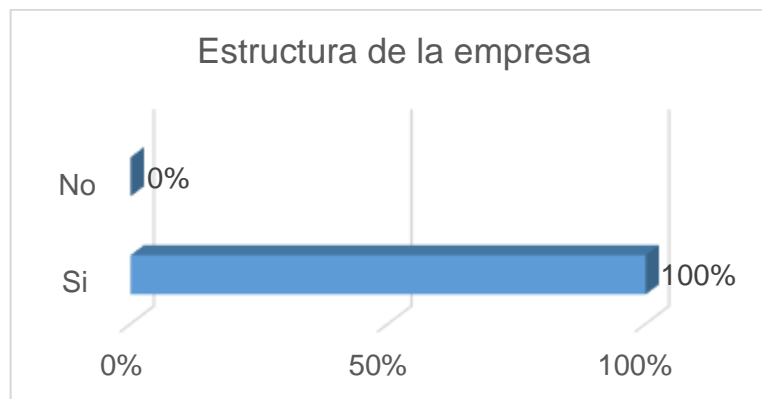
Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

### Anexo n° 17: Capacitaciones



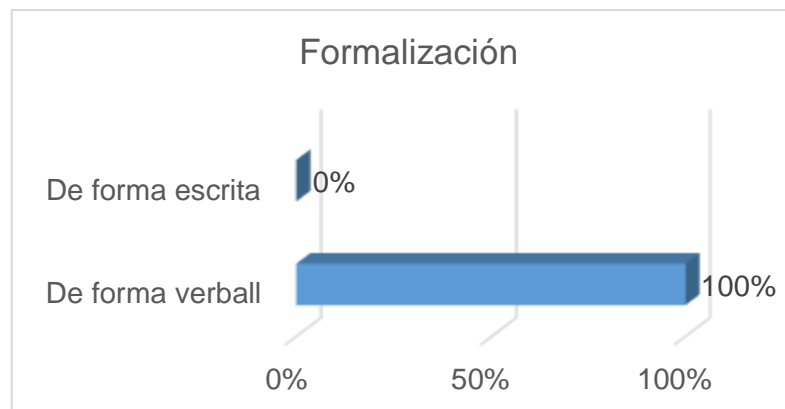
Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

### Anexo n° 18: Estructura de la empresa



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

### Anexo n° 19: Formalización



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Anexo n° 20: Evidencia de Formalización de CONCASNIC S.A.

EMPRESA DE TELEVISION POR CABLE  
TELECABLE MATAGALPA.

<b>Cargo</b>	<b>Atención al Cliente</b>
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Función General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una atención amable, sociable, cortés, accesible y eficiente, al cliente para su satisfacción así mismo, la elaboración de recibos y solicitudes de servicios.</li> </ul>
<b>Funciones Específicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir al centro de trabajo bien presentable con el informe suministrado por la empresa, no permitir visitas personales en horas de trabajo.</li> <li>2. Atender al cliente con amabilidad y sobre todo disponibilidad a su solicitud</li> <li>3. Atender las solicitudes por teléfono.</li> <li>4. Elaborar la facturación de pago de los clientes.</li> <li>5. Entrega de Orden de Trabajo si este solicita este servicio detallando en la misma con detalle lo que este requiere.</li> <li>6. Arqueo y entrega de la producción del día.</li> <li>7. Ingresar las Facturas canceladas por los clientes en oficina, diariamente para mantener actualizado el sistema.</li> <li>8. Elaborar las órdenes de trabajo a realizarse.</li> <li>9. Cumplir con todos los controles y normas establecidas por la empresa.</li> <li>10. Bajo orientaciones de su jefe inmediato cumplir las funciones que este le encomiende.</li> </ol>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación universitaria de grado superior, temas de administración de empresas o ciencias económicas.</li> <li>• Precisa conocimientos de informática (computación) temas básicos.</li> <li>• Buena presentación.</li> <li>• Preferiblemente que resida en el departamento de Matagalpa</li> <li>• Edad entre los 25 a los 35 años</li> </ul>

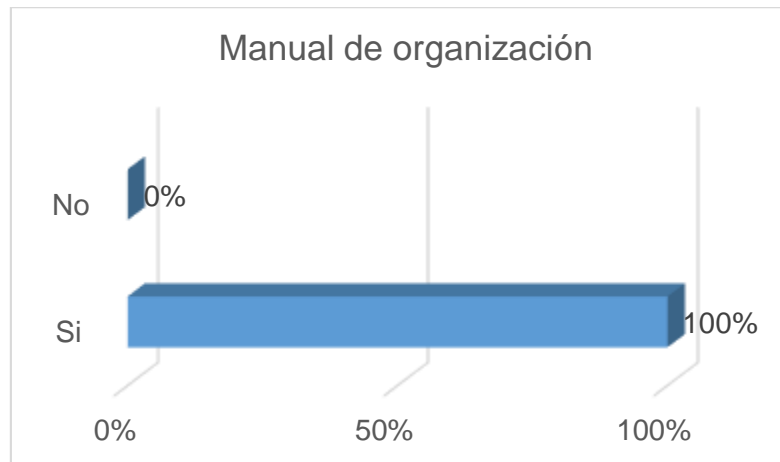
26

EMPRESA DE TELEVISION POR CABLE  
TELECABLE MATAGALPA.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con más de dos años de experiencia en atención al cliente y caja</li> </ul>
--	--

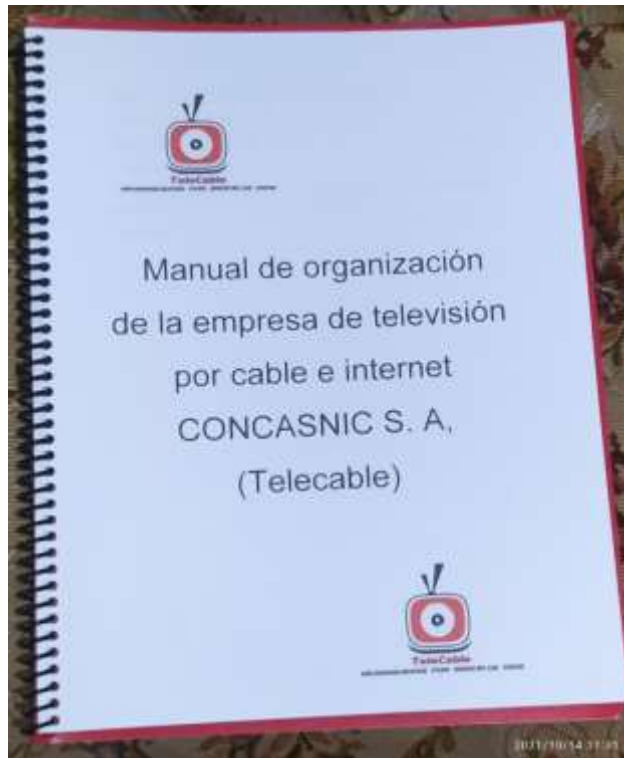
Fuente: Brindado por la empresa CONCASNIC S.A.

Anexo n° 21: Manual de organización



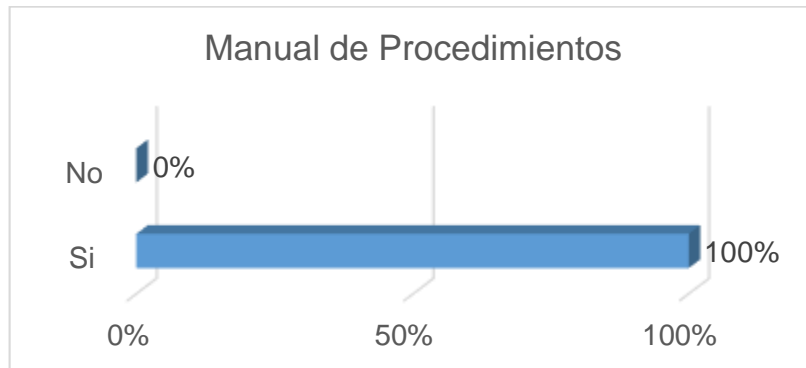
Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Anexo n° 22: Evidencia del manual de organización de CONCASNIC S.A.



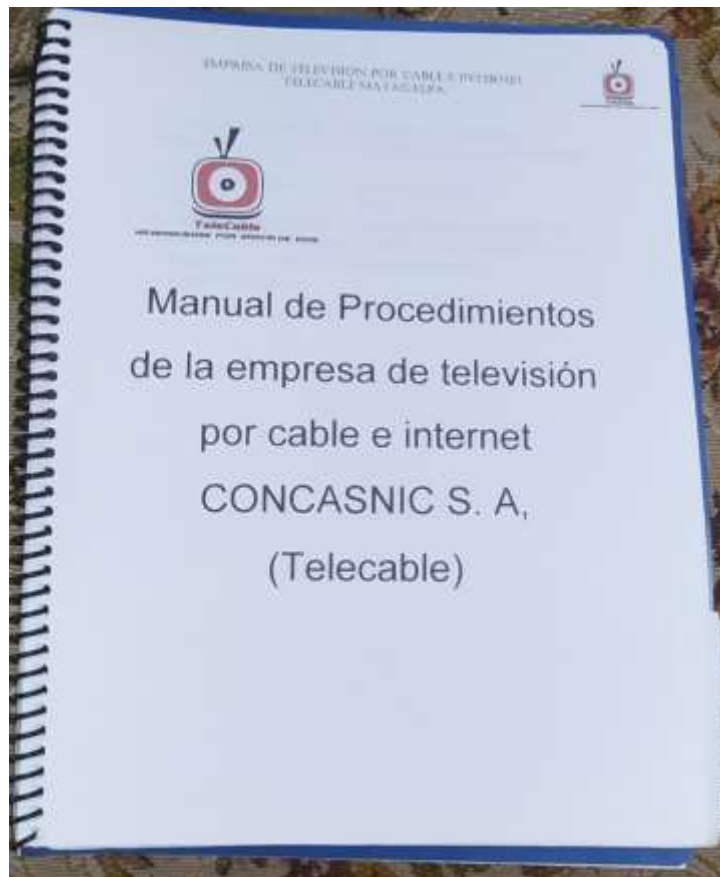
Fuente: Brindado por la empresa CONCASNIC S.A.

Anexo n° 23: Manual de procedimientos



Fuente: Autoría propia (Ferrufino, 2021) a partir de encuesta a colaboradores.

Anexo n° 24: Evidencia del manual de procedimientos de CONCASNIC S.A.



Fuente: Brindado por la empresa CONCASNIC S.A.