



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**Para Optar al Título de Licenciatura en Administración de
Empresas.**

TEMA

**Diseño Organizacional de las PYMES en el departamento de
Matagalpa, periodo 2021.**

SUBTEMA

**Diseño organizacional del Beneficio de café “TALIA” en el
departamento de Matagalpa, periodo 2021.**

AUTORES

Br. Jessica de los Ángeles Cajina Herrera

Br. Víctor Manuel González Martínez

Br. Juan pablo Gutiérrez Zeledón

TUTOR

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 15 de Enero de 2022



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM - MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**Para Optar al Título de Licenciatura en Administración de
Empresas.**

TEMA

**Diseño Organizacional de las PYMES en el departamento de
Matagalpa, periodo 2021.**

SUBTEMA

**Diseño organizacional del Beneficio de café "TALIA" en el
departamento de Matagalpa, periodo 2021.**

AUTORES

Br. Jessica de los Ángeles Cajina Herrera

Br. Víctor Manuel González Martínez

Br. Juan pablo Gutiérrez Zeledón

TUTOR

MSc. Cristhian Leyman Martínez

Matagalpa, 15 de Enero de 2022

TEMA

Diseño Organizacional de las PYMES en el departamento de Matagalpa, periodo 2021.

SUBTEMA

Diseño organizacional del Beneficio de café "TALIA" en el departamento de Matagalpa, periodo 2021.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	iv
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	14
III. OBJETIVOS.....	15
3.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
3.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>15</i>
IV. DESARROLLO	16
<i>Concepto de organización.....</i>	<i>16</i>
<i>Importancia de la organización.....</i>	<i>16</i>
4.1 <i>Generalidades de la empresa.....</i>	<i>16</i>
4.1.1 Reseña Histórica.....	16
4.1.2 Estructura Organizacional	17
4.1.3 Filosofía organizacional	18
4.1.3.1 Misión	18
4.1.3.2 Visión.....	19
4.1.3.3 Valores	21
4.1.4 Clasificación de la empresa	22
4.1.5 Descripción de procesos clave	23
4.1.6 Proceso Administrativo	25
4.1.7 Análisis FODA	30
4.2 <i>Diseño organizacional.....</i>	<i>33</i>
4.2.1 Tipos de Diseño Organizacional.....	33
4.2.1.1 Enfoque clásico.....	33
4.2.1.2 Enfoque tecnológico.....	35
4.2.1.3 Reducción de tamaño	36
4.2.2 Parámetros de Diseño según su finalidad	37
4.2.2.1 Parámetro para el diseño de las posiciones individuales, puesto y cargos.	37
4.2.2.1.1 Especialización de tareas	38
4.2.2.1.2 Vertical.....	39
4.2.2.1.3 Horizontal	40
4.2.2.1.4 Formalización	41
4.2.2.1.5 Capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas.....	43
4.2.2.1.6 Departamentalización.....	43
4.2.2.2 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización	46
4.2.2.2.1 Mecanicista	46

4.2.2.2.2	Orgánico.....	48
4.2.3	Tipos de Organigramas	49
4.2.3.1	Por su forma.....	49
4.2.3.1.1	Organigrama clásico vertical.....	49
4.2.3.1.2	Organigrama horizontal	49
4.2.3.1.3	Organigrama mixto	50
4.2.4	Herramientas organizacionales	50
4.2.4.1	Manual de organización.	50
4.2.4.2	Manual de procesos.....	51
V.	CONCLUSIONES.....	52
VI.	BIBLIOGRAFIA	53
VII.	ANEXOS	55

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por darme la fortaleza para superar los momentos más difíciles durante mi carrera, por haberme dado la sabiduría para concluir con mis estudios, por darme salud y las fuerzas para llegar al final de este difícil camino, gracias mi Dios.

Le doy gracias a mis padres Gabriela Herrera y Francisco José Cajina Blandón por brindarme su apoyo incondicional, que aún con las dificultades suplieron mis necesidades tanto económicas y materiales, pero sobre todo ese amor, cariño, educación dentro de la familia y que inculcaron en mi vida, haciendo de mí una persona respetuosa, esforzada, perseverante para alcanzar mis metas, pero también con esa humildad que ellos me transmitieron y que me permite hoy agradecerles porque sin ellos hubiese sido muy difícil alcanzar este momento.

A mis maestros que me guiaron de manera abnegada dedicando tiempo, esfuerzo en transmitir sus conocimientos y experiencias, así como su cariño hacia nosotros a lo largo de este camino de enseñanza y educación que nos ha permitido hoy ser mejores personas y poder aportar a nuestro país.

A nuestra Alma Mater por haberme permitido pertenecer este centro de estudio y formación de gran prestigio en nuestro país, respaldándonos en todo momento de nuestra carrera hasta llegar a la culminación de este proyecto de nuestras vidas, que de seguro nos marcará para siempre.

A mis familiares, amigos, compañeros de clases y en especial a los que participaron conmigo en este trabajo de finalización de curso, con el que culminamos esta carrera.

Muchas gracias a todos, que Dios les bendiga sus vidas y sus proyectos futuros.

Jessica de los Ángeles Cajina Herrera

DEDICATORIA

Con mucho amor y orgullo dedico este trabajo a:

Dios por ser la fuente de mi vida y sabiduría, por haberme concedido los recursos necesarios para suplir las diversas necesidades que se presentaron durante este intervalo de tiempo, por proveerme de inteligencia, paciencia, y el espíritu de perseverancia para llevar a feliz término este proyecto de vida.

A la madre de Dios y madre nuestra, por ser la intercesora ante su Divino hijo Jesucristo, para que pudiese culminar con éxito esta meta que al inicio de este proceso encomendé a su amor maternal.

A mi madre, Silvia Ruth Martínez García, por ser mi mayor inspiración y ejemplo de lucha para salir adelante en todos mis propósitos, al mismo tiempo por ser la persona por medio de la cual Dios me ha dado la vida y me ha regalado un sinnúmero de bendiciones.

A toda mi familia y amistades que de alguna manera, directa o indirectamente me han animado a no desistir durante la formación académica, ya sea de forma tangible o intangible, gracias de todo corazón.

A todos los docentes que nos proporcionaron el pan de la enseñanza, ya que sin la disponibilidad y dedicación de ellos no hubiese sido posible cumplir este sueño. Gracias Dios les bendiga.

Víctor Manuel González Martínez

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la fortaleza para luchar cada día; poder salir adelante, cumplir parte de mis objetivos, metas propuestas, y no rendirme en el camino con los obstáculos que se me presentaban cada día.

A mis padres que fueron mis primeros maestros en la vida aprendiendo de ellos los valores (bondad, sinceridad, empatía, amor, gratitud, perdón, humildad, solidaridad) para ser una buena persona antes que profesional y por permitirme ser parte de su orgullo.

A mi novia Suan quien me apoyo para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis hermanas por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aún sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí, agradezco sus consejos.

A mi abuelita, tíos y primos gracias por ser parte de mi vida y poner su confianza en mí.

“Todo sucederá de repente y agradecerás no haberte rendido. Las cosas buenas están llegando, confía”

Disfruten

Juan Pablo Gutiérrez Zeledón

AGRADECIMIENTOS

Al culminar nuestra formación profesional y llegar a feliz término, agradecemos de todo corazón a:

Dios por darnos la vida, salud e inteligencia, espíritu de lucha y perseverancia para que no desistiéramos en las dificultades, y así alcanzáramos cumplir nuestros sueños.

También agradecemos a nuestros padres, por el apoyo brindado en toda nuestra vida académica y principalmente en esta etapa de gran importancia, por sus valiosos aportes tanto físicos como emocionales, ya que gracias a sus consejos y motivaciones vencimos diversos obstáculos.

Así mismo, damos las gracias al estado nicaragüense ya que por medio de sus contribuciones es posible el apoyo a las universidades públicas que imparten la educación de manera gratuita.

Rendimos las gracias especialmente al ingeniero Fabián Peralta Paguaga y colaboradores del beneficio de café TALIA, por el apoyo brindado en la recolección de información, ya que sin sus aportes no se hubiese podido llevar a cabo dicha investigación.

Gracias también a la comunidad universitaria de la FAREM MATAGALPA, a los docentes que nos transmitieron con amor y dedicación sus conocimientos, especialmente a nuestro tutor, el maestro MSc. Cristhian Leyman Martínez por guiarnos en este seminario de graduación como punto final de nuestra carrera.

Jessica de los Ángeles Cajina Herrera

Víctor Manuel González Martínez

Juan pablo Gutiérrez Zeledón

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

A través de la misma certifico en carácter de tutor, el trabajo realizado por los estudiantes: JESSICA DE LOS ANGELES CAJINA HERRERA, CON NÚMERO DE CARNÉ: 17600435, VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MARTÍNEZ, CON NÚMERO DE CARNÉ: 16067155, Y JUAN PABLO GUTIÉRREZ ZELEDÓN, CON NÚMERO DE CARNÉ: 17602701, *el* cual lleva por tema: Diseño organizacional del Beneficio de café “TALIA” en el departamento de Matagalpa, periodo 2021.

El trabajo investigativo antes citado, está enmarcado en las líneas de investigación de las ciencias económicas, construida de forma excelente y brinda aportes relevantes al conocimiento científico que atiende nuestra Facultad; a su vez responde a la interpelación como requisito para optar al título de Licenciados en Administración de empresas; por tal razón se presenta ante el Tribunal Examinador de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM - Matagalpa.

Dado en la ciudad de Matagalpa a los 15 días del mes de enero de 2022

Tutor

MSc. Cristhian Leyman Martínez

RESUMEN

Esta investigación se titula Diseño organizacional del Beneficio de café “TALIA” en el departamento de Matagalpa, periodo 2021, tiene como propósito, analizar el diseño organizacional en el beneficio de café “TALIA” en el departamento de Matagalpa, durante el año 2021. El estudio del diseño organizacional es importante ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, da una guía, permite la integración de las personas, proporciona la información y mejora la tecnología utilizada en una organización, la aplicación de un diseño organizacional correcto orienta al desarrollo de la organización para poder competir en mercados tan competitivos. El estudio de la filosofía empresarial, el proceso administrativo, análisis FODA, procesos claves, la estructura organizacional y su organigrama, los tipos de diseño, los modelos mecanicista y modelos orgánicos y algunas herramientas organizacionales han permitido concluir que el Beneficio Café Talía no tiene establecido su Filosofía empresarial, aplica control preliminar, concurrente y retroalimentación, existe un buena relación jefe y subordinado, su personal no está capacitado y su diseño se caracteriza por tener una departamentalización por procesos, no cuenta con estructura definida así como la inexistencia de manuales organizacional y de procesos, lo que no ha permitido la formalización y estandarización de procesos organizacionales, esto refleja claramente el predominio del modelo orgánico.

Palabras clave: Estructura, Diseño, Enfoque, Parámetros, Herramientas organizacionales, Organización.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda un tema muy importante dentro del mundo empresarial, el cual hace referencia al Diseño organizacional de las PYMES del departamento de Matagalpa, periodo 2021, teniendo como contenido específico, Diseño organizacional del beneficio de café TALIA, en el departamento de Matagalpa periodo 2021.

El estudio del diseño organizacional de las PYMES de Matagalpa es vital, ya que estas se instalan en el mercado nacional y crecen según sus posibilidades, pero en el transcurso de ese desarrollo enfrentan diversas problemáticas, Es por ello que necesitan examinar su diseño para identificar los aspectos que no les generan aporte para afrontar las problemáticas, dicha investigación se convierte en una oportunidad para que las entidades conozcan mejor su posición y tomen iniciativas de cambios según sus necesidades y capacidades.

Existen muchas investigaciones relacionadas a la variable que se encuentran en el presente estudio. En la búsqueda de antecedentes relacionados con el tema que ocupa se encontraron los siguientes:

A nivel internacional

En España, Universidad de Zaragoza se encontró el Tema: “La organización como clave del éxito empresarial”, cuyo objetivo fue, comprender y analizar los aspectos teóricos que intervienen en el proceso de la organización empresarial con el fin de determinar los elementos que la integran, así como la importancia que cada uno de ellos tiene para conseguir el éxito de la empresa a través de la consecución de sus objetivos a largo plazo, demostrando que si el funcionamiento y la coordinación de todos estos elementos, la continuidad y la existencia de su actividad se pondría en peligro. Lograron concluir que es necesario que existan todos los elementos estudiados, y que estos estén bien coordinados de manera que la

empresa pueda conseguir sus objetivos a largo plazo y por tanto su éxito. (Moron Molina , 2014, pág. 47).

En Perú, Universidad de Piura, se encontró el Tema: Propuesta de Diseño Organizacional Para la PYME consorcio JJA servicios Generales S.C.R.L, dicho objetivo consistió en, Definir los problemas principales que presenta la PYME, Consorcio JJA, en lo relacionado a su organización, a través de un análisis interno y externo, concluyendo que el Consorcio JJA viene siendo dirigida por un emprendedor que no ha tenido las capacitaciones adecuadas en temas de administración y que conduce la empresa en base a su experiencia. (Viera, 2009, pág. 71).

A nivel nacional

En Managua, Universidad Nacional de Ingeniería, se localizó el Contenido: Modelo organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua, el cual tuvo como objetivo, construir un modelo organizacional que defina el funcionamiento óptimo de las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua. En el que se concluyó, que las PYMES requieren de una estructura organizacional lo más plana posible, para efectos de mantener una comunicación constante y sin distorsiones de manera vertical. La comunicación efectiva dentro de las distintas áreas funcionales del negocio debe estar reflejada tanto en el organigrama como en las fichas ocupacionales. (Trujillo Flores, Tapia Sandino, & Noguera Rivera, 2009, pág. 102).

En Managua, Universidad Americana, se encontró el Tema: Diseño organizacional para la cooperativa de transporte al atlántico R.L (COOTLANTICO,R.L), cuyo propósito fue, Diseñar un modelo organizacional que contribuya a una mayor eficacia, efectividad y rentabilidad de la cooperativa Cootlántico, R.L., aplicando herramientas para el desarrollo del cambio. En el que se concluyó que la cooperativa desde que se constituyó no presenta los principios fundamentales de administración y organización (División del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, subordinación de los intereses individuales al

interés general, remuneración, línea de autoridad, espíritu de grupo, etc.). (Hurtado Montiel & Martínez Corea, 1999, pág. 33).

A nivel local

En Matagalpa, UNAN FAREM MATAGALPA, se ubicó el Tema: Análisis comparativo del proceso de gestión organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua, en el periodo 2013-2016, en el que su principal objetivo fue, analizar comparativamente el proceso de desarrollo organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua, durante el periodo 2013-2016. Concluyendo que la integración de la equidad de género en la gestión de las organizaciones se ve manifestada a través del acceso al trabajo, liderazgo participación de la mujer, y acceso beneficios ya que fueron las áreas donde se encontraron mayores avances. (Chavarría Salguera, 2018, pág. 129).

En Matagalpa, UNAN FAREM MATAGALPA, se encontró el Tema: Clima organizacional en el beneficio de café “Tío Jaime” en el municipio de El Tuma La Dalia, durante el primer cuatrimestre del año 2019, el cual tuvo como finalidad, describir el clima organizacional en el beneficio de café tío Jaime en el municipio de El Tuma La Dalia, durante el primer cuatrimestre del año 2019, el cual tuvo como conclusión de que existe una mezcla en el clima que se percibe en la empresa donde el de mayor influencia es el de participación y seguido está el clima de tipo autoritarismo paternalista, el cual es considerado favorable y está definido por un estilo de liderazgo participativo. (Gomez Baldizon & Rodriguez Valenzuela, 2019, pág. 65).

Dichos antecedentes fueron de gran utilidad, para ubicar variables, sub-variables e indicadores, al mismo tiempo se logró observar los objetivos que se propusieron dichos autores, los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegaron.

El presente estudio está dirigido hacia la empresa beneficio TALIA, en el que se estudió su diseño organizacional, con el fin de proporcionarle una radiografía de su situación actual.

El estudio investigativo en el beneficio de café TALIA tiene como propósito, analizar su diseño organizacional, por medio de la descripción de sus generalidades, caracterización y valoración de su diseño más apropiado, debido a que estas se desarrollan en un ambiente turbulento y necesitan adaptarse a las condiciones cambiantes para sobrevivir y mantener su rentabilidad.

Para el presente estudio investigativo se determinó el siguiente diseño metodológico:

Según su enfoque filosófico la presente investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos.

“Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 4).

Es decir, que el enfoque cuantitativo recolecta información para comprobar hipótesis o dar repuestas a las preguntas directrices, dichos datos se resumen a través de herramientas estadísticas en términos porcentuales, para posteriormente realizar un análisis y obtener los resultados.

El estudio investigativo que se llevó a cabo contiene elementos cuantitativo, debido a que se hizo uso de herramientas estadísticas al momento de procesar la información siendo estos los gráficos en Excel para presentar en términos de porcentaje las opiniones de los trabajadores del beneficio de café TALIA ante cada pregunta formulada, las cuales fueron aplicadas por medio de instrumentos de recolección de información cuantitativa, siendo estas las encuestas.

a) Cualitativo

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

Según lo expuesto por el autor, se entiende que el enfoque cualitativo utiliza la recopilación y análisis de los datos para confirmar o concretar las respuestas a las preguntas planteadas y que han sido previamente respondidas a través de encuestas. Convirtiéndose así complemento de la información cuantitativa.

Además de contener elementos cuantitativos también se utilizó el enfoque cualitativo, al aplicar instrumentos de recolección de datos cualitativa, siendo estos; la entrevista y la guía de observación, la cual fue aplicada a la gerencia del beneficio de Café TALIA, y aspectos que era necesario verificar los cuales sirvieron para complementar y concretar la información cuantitativa.

Según su nivel de aplicabilidad es una investigación aplicada.

“A diferencia de la investigación teórica, la práctica o aplicada busca o tiene como fin la aplicación inmediata de los conocimientos obtenidos, lo cual no significa que sea menos meritoria” (Muñoz Rocha, 2015, pág. 86).

Es decir que la investigación práctica o aplicada tiene como objetivo aplicar el conjunto de conocimientos adquiridos previamente sobre un tema determinado o situación, con el fin de comprobar la teoría en estudio con los fenómenos reales.

Esta investigación según su nivel de aplicabilidad, es de carácter aplicada, pues se aplicaron los conocimientos adquiridos sobre la variable de diseño organizacional en el beneficio de café TALIA, y los obtenidos a lo largo de la formación profesional.

Por su nivel de profundidad es investigación descriptiva.

“En ella el investigador diseña un proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos o fenómenos; estas correlaciones le ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o fenómenos investigados, sin dar una explicación causal de los mismo” (Muñoz Rocha, 2015, pág. 85).

En otras palabras, el investigador crea un procedimiento con el objetivo de encontrar las cualidades o características de determinados grupos, personas o fenómenos, lo que facilita detallar la conducta, propiedades o atributos, aplicados

a fenómenos investigado sobre un tema determinado, sin explicar las causas del mismo.

La investigación llevada a cabo de acuerdo a su nivel de profundidad es de carácter descriptiva, puesto que se creó un proceso en donde los autores se limitaron únicamente a describir las características del diseño organizacional del beneficio de café TALIA, para determinar la radiografía de su situación actual, sin explicar las causas de dichas características.

Respecto a su diseño es no experimental.

“Investigación no experimental estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 152).

Lo indicado anteriormente se refiere a que en la investigación no experimental, el investigador se limita únicamente a la observación de los fenómenos, situaciones o cosas en su ambiente natural para interpretarlos posteriormente, sin manipular las variables, es decir sin intentar hacer alguna modificación en ella.

El presente estudio según su diseño es no experimental, ya que los investigadores únicamente observaron cómo está diseñada la organización del beneficio de café TALIA en su ambiente natural, para describirla y analizarla posteriormente, sin hacer ningún tipo de experimento o modificación.

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

“Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, 2014, pág. 154).

En otras palabras, la investigación de diseño transversal recopila datos en un tiempo determinado, con la finalidad de hacer una descripción de variables y analizar sus efectos en un momento determinado.

El estudio investigativo realizado es de corte transversal, porque los datos que se recopilaron y analizaron corresponden a un tiempo determinado, siendo este durante el año 2021.

Población

“El concepto de población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros” (Rojas Soriano, 2013, pág. 286).

Se entiende como población al conjunto de todas las cosas o personas que tienen las cualidades principales que se desean estudiar, dichas características son consideradas como parámetros o variables de estudio.

La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 16 trabajadores los cuales colaboran en el beneficio de café TALIA, compuesta por un gerente, una contadora, una asistente contable, 10 trabajadores que realizan trabajos en bodega y 3 personas que realizan trabajo de secado natural en patio.

Muestra

Muestreo por conveniencia, es el muestreo en el cual el investigador selecciona la muestra de acuerdo con su conveniencia, un objetivo particular de las investigaciones es describir, como están organizadas las MIPYMES ubicadas en los sectores específicos de la ciudad, para ello se ha pedido seleccionar a los estudiantes la zona que este más cercana a ellos, de esta forma se facilitará la recopilación de la información. (Pérez, Mendez, & Sandoval Recinos, 2007, pág. 83)

Lo mencionado anteriormente por los autores, se refiere a que este tipo de muestreo es utilizado con el fin de facilitar la recolección de información, ya sea por el factor cercanía u otros aspectos que favorezcan la obtención de datos.

Se seleccionó una muestra mediante el método no probabilístico por conveniencia, la cual consta de 16 colaboradores permanentes debido a que la población es finita se decidió abordar el total, para una mayor confiabilidad en la información.

Para la recolección de datos se usó el método científico y empírico.

“En investigación, el método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica” (Bernal, 2010, pág. 68).

Es decir que el método científico es un camino compuesto por una serie de etapas que constituyen el proceso necesario para llevar a feliz término una determinada investigación, para que los resultados obtenidos tengan validez.

La investigación en el beneficio de café TALIA sobre la variable de diseño organizacional, se desarrolló por medio del método científico, ya que se recorrió una serie de etapas de manera lógica y ordenada, empezando por la identificación de la idea de investigación, planteamiento del problema, Justificación de la investigación, establecimiento de objetivos, formulación de preguntas directrices, construcción del marco teórico, determinación del diseño metodológico, elaboración de operacionalización de variables, selección de la muestra de estudio, creación y aplicación de los instrumentos de recolección de información, procesamiento de datos, análisis, presentación de los resultados y formulación de conclusiones.

El conocimiento empírico es el que surge de la experiencia. No sigue un método, es asistemático. Se puede obtener al azar. (Morán Delgado & Alvarado Cervantes , 2010, pág. 11).

Dicho en otras palabras, el conocimiento empírico se obtiene del contacto de los sentidos con el mundo exterior, es decir que describe superficialmente las propiedades de un fenómeno, sin seguir una metodología.

En la investigación llevada a cabo se hizo uso de este tipo de conocimiento, sobre todo en la recopilación de datos a través de la guía de observación donde se logró verificar si la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas coincidía con lo observado y así llegar a conclusiones de cada indicador.

Método deductivo

“Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los

postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2010, pág. 59).

En otras palabras, este método va de lo general a lo particular, iniciando con la interpretación de las diferentes temáticas, principios y leyes que son de aplicación universal y que son admitidos con validez por la comunidad científica para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

En el presente trabajo se utilizó el método deductivo, partiendo del análisis de la variable de diseño organizacional en sus diferentes componentes, para aplicarlos a hechos particulares y poder comprobar el comportamiento de la variable en estudio en el beneficio de café TALIA en el tiempo actual, es decir que elementos se están aplicando y cuales no se ponen en práctica.

Método inductivo

“Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (Bernal, 2010, pág. 59).

En efecto este método parte de hechos particulares, los cuales son datos obtenidos a través de diferentes instrumentos de recolección de información y la investigación teórica para formular conclusiones generales.

Se utilizó el método deductivo, partiendo de la información recopilada a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos que se aplicaron en la empresa la cual se analizó para determinar la situación actual con respecto al diseño organizacional.

Método analítico

El método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas. Algo es objeto de análisis cuando vemos sus partes por separado” (Pérez, Mendez, & Sandoval Recinos, 2007, pág. 19).

Respecto al concepto anterior, se entiende el método analítico como una desintegración que se hace a un objeto en sus elementos que lo constituyen, es decir que algo está siendo analizado cuando están sus partes separadas.

En el presente estudio se utilizó este tipo de método, ya que fue necesario descomponer la variable de diseño organizacional en sub variables e indicadores que la integran para poder analizarla adecuadamente.

Método sintético

“El razonamiento detrás de este proceso lógico llamado “síntesis” es que las partes de algo le dan forma y contenido a una unidad, sea el cuerpo humano, la economía o el mercado. Somos breves al hacer una síntesis, extensos al hacer un análisis” (Pérez, Mendez, & Sandoval Recinos, 2007, pág. 20).

Se entiende el método sintético como un proceso de razonamiento mediante el cual se determina la situación de algo o de alguien de forma concreta. Es decir que es una manera breve de referirse a un objeto persona o fenómeno.

En la investigación llevada a cabo se implementó dicho método, ya que se determinó la situación de la empresa de forma sintetizada en cada uno de sus indicadores y las conclusiones generales.

Para la recolección de información se utilizaron tres instrumentos de investigación como lo son:

a) Encuesta

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

En otros términos, la encuesta es considerada un método de recopilación de información más utilizadas, sin importar que cada vez pierda veracidad por el hecho de que no son muy bien monitoreadas como en el caso de la observación

y entrevista. La cual se basa en una lista de preguntas, que se formulan con el objetivo de recolectar información de los individuos.

Se elaboró una lista de 22 preguntas sobre el diseño organizacional la cual estuvieron dirigidas a un total de 15 colaboradores permanentes con el propósito de obtener la opinión de cada uno de ellos con respecto a la temática de estudio. (Ver anexo # 3)

b) Entrevista

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

En efecto, es un recurso dirigido a comunicarse con los individuos considerados fuentes de información confiable. La cual se diferencia de la encuesta que se apega a un cuestionario. La entrevista por el contrario se puede soportar en un cuestionario pero de manera flexible teniendo como objetivo adquirir información más franca y sincera.

Se formuló en la entrevista un total de 27 preguntas abiertas sobre el diseño organizacional las cuales estuvieron dirigidas al gerente del beneficio de café TALIA con el fin de recopilar información más confiable y detallada. (Ver anexo # 2)

c) Observación directa

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

En otras palabras, la observación directa se comprende como una técnica más de recolección de información que adquiere cada día mayor confiabilidad, y su aplicación se generaliza. Debido a que por medio de ella se obtienen datos más veraces, siempre que se haga a través de un proceso controlado. Haciendo uso de recursos audiovisuales completos, más aun en estudios sobre la conducta y lugares de trabajo.

Se construyó una guía de observación para obtener de forma directa, datos confiables de algunos elementos del diseño organizacional y de esta forma poder comprobar la validez de la información proporcionada por el gerente y los trabajadores. (Ver anexo # 4)

Análisis de la información documental

“Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio” (Bernal, 2010, pág. 194).

Es decir que el análisis de documentos consiste en una técnica que se basa en analizar la teoría proveniente de fuentes primarias y secundarias respecto a un tema determinado. Se utiliza sobre todo en la construcción del marco conceptual de estudio.

En el trabajo investigativo se utilizaron fuentes primarias como libros que contenían elementos de la variable de diseño organizacional, y antecedentes de estudios relacionados a la temática, los cuales fueron de utilidad para la construcción del marco teórico.

Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultados.

“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 realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos” (Bernal, 2010, pág. 198).

Esto quiere decir, que es el acto de procesar los datos recopilados de la información obtenida y que aún no están organizados y que se obtuvieron de los sujetos de estudio tendiendo como fin generar resultados agrupados y ordenados de acuerdo a las preguntas directrices planteadas.

En el procesamiento y análisis de la información se trabajó con el programa de Microsoft EXCEL para efectuar un análisis estadístico a través de gráficos que brindaron mayor conocimiento de la situación de la empresa respecto al diseño organizacional. A partir de los cuales se realizó un análisis que sirvió para dar respuesta a las preguntas directrices planteadas y al mismo tiempo a los objetivos específicos.

Cabe señalar en las citas textuales y en el procesamiento e interpretación de resultados a través de Microsoft Excel, se hizo uso de la normativa APA sexta edición.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio investigativo aborda el Diseño organizacional del beneficio de café TALIA en el departamento de Matagalpa, periodo 2021. El cual tiene como propósito, analizar el diseño organizacional del beneficio de café TALIA.

Dicho tema es de suma importancia, debido a que el mundo empresarial en que se desarrollan las PYMES es dinámico, y como bien se sabe el diseño organizacional es la base de toda entidad sin importar el tamaño, pues les permite organizar sus recursos, ejecutar adecuadamente sus actividades y tener relaciones laborales coordinadas, para cumplir en tiempo y forma los planes trazados, y así lograr alcanzar metas.

La presente investigación tiene un impacto positivo, ya que permite al beneficio TALIA verificar la situación de su diseño organizacional de una manera especial y les brinda la oportunidad de emprender modificaciones en función de su contexto actual.

El presente trabajo de investigación es de gran utilidad para la empresa sujeta de estudio pues le permite disponer de mejores elementos de apoyo en sus bases, así como los conocimientos necesarios para seguir mejorando su estructura. Además servirá a emprendedores, futuros investigadores que aborden la misma temática, estudiantes y docentes de las ciencias económicas y administrativas de la UNAN FAREM MATAGALPA, que desarrollen estudios relacionados en las asignaturas de, metodología de la investigación, investigación aplicada, y las diferentes modalidades de graduación, utilizándolas como antecedentes para ubicar variables, sub-variables y bibliografía.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar el diseño organizacional en el beneficio de café “TALIA” en el departamento de Matagalpa, durante el año 2021.

3.2 Objetivos Específicos

- 1- Describir las generalidades del beneficio de café “TALIA” en el departamento de Matagalpa, periodo 2021.
- 2- Caracterizar el diseño organizacional del beneficio de café “TALIA” en el departamento de Matagalpa, periodo 2021.
- 3- Valorar el diseño organizacional más apropiado para el beneficio de café “TALIA” en el departamento de Matagalpa, periodo 2021.

IV. DESARROLLO

Concepto de organización

“Una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno”. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 4)

La organización es una entidad formada por un grupo de persona la cual se enfoca en conseguir metas, mediante procesos que están coordinados y estructurado de manera adaptable al entorno.

Importancia de la organización

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

Es decir que la importancia de las organizaciones reside en que estas agrupan los medios necesarios para cumplir sus propósitos, elaborando bienes y brindando servicios que el consumidor demanda a precios accesibles, al mismo tiempo están en constantes innovaciones en sus sistemas de producción y distribución.

4.1 Generalidades de la empresa

4.1.1 Reseña Histórica

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

Se entiende que la historia de la organización por lo general son relatos sobre aquellos acontecimientos que han marcado la vida de la empresa o personas que se han destacado, inclusive sobre sus pioneros, respecto a la manera como han iniciado y crecido en la industria, incluyendo situaciones en que se han incumplido reglas establecidas y acciones ante resultados adversos.

Mediante entrevista se investigó al gerente si disponía de la reseña histórica de la empresa de manera escrita, el cual afirmó que no dispone de ella pero si conoce un poco de su historia y como esta ha venido evolucionando.

Por lo tanto se puede afirmar que en el beneficio de café TALIA, no disponen de su reseña histórica por escrito, sino que únicamente esta se ha transmitido de manera verbal especialmente a las personas que están a cargo de la dirección de dicha empresa.

4.1.2 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (Jones, 2008, pág. 7).

En otras palabras, la estructura de las organizaciones es el método formal compuesto por tareas y relaciones de autoridad a través del cual se controlan como los trabajadores deben de coordinarse en las actividades de trabajo y la manera en que deben de usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales.

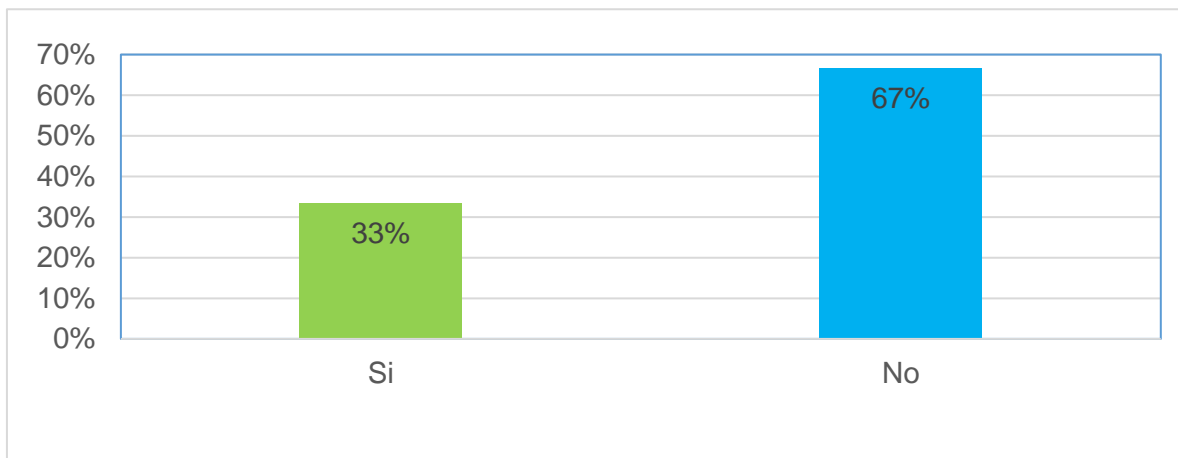


Gráfico N° 1. Estructura organizacional

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

El gráfico N° 1 muestra que el 67% de los colaboradores del beneficio de café TALIA afirman desconocer la estructura organizacional de la empresa. Sin embargo un 33% manifiestan que tienen conocimiento de ella.

Según información obtenida mediante entrevista aplicada al gerente del beneficio, afirma que tiene organizado las tareas y relaciones de autoridad, pero no la tiene representada a través de un organigrama.

Se observó que la empresa beneficio de café TALIA no posee el organigrama sustentado en documentos físicos, en un lugar visible dentro de las instalaciones de la empresa, tampoco se dispone en digital.

Por lo tanto se concluye que no existe una representación gráfica de su estructura por medio de organigrama, lo cual causa un desconocimiento de la mayor parte de los colaboradores de su organización. Sin embargo, es necesario que la empresa lo elabore y ubique en puntos claves, para controlar y coordinar las acciones de las personas y un buen uso de los recursos para alcanzar las metas.

4.1.3 Filosofía organizacional

“Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa” (Munch, 2014, pág. 37).

De acuerdo con el concepto, la filosofía organizacional está definida por el grupo de virtudes, destrezas y convicción comprometidos con la sociedad. Por ende es de suma importancia para que todas las actividades de la empresa tengan sentido al momento de realizarlas.

4.1.3.1 Misión

“Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Donde existe una creación física (misión), existe siempre una creación mental previa (visión). Es el motor que hace que la gente se mueva hacia la visión”. (Torrez Hernandez, 2014, pág. 70).

En otros términos, es una mención de lo que realiza a diario la empresa por medio de la cual se demuestra que se quiere alcanzar una meta planeada previamente. Por lo tanto es considerada como la fuerza principal hacia el alcance de dichas metas.

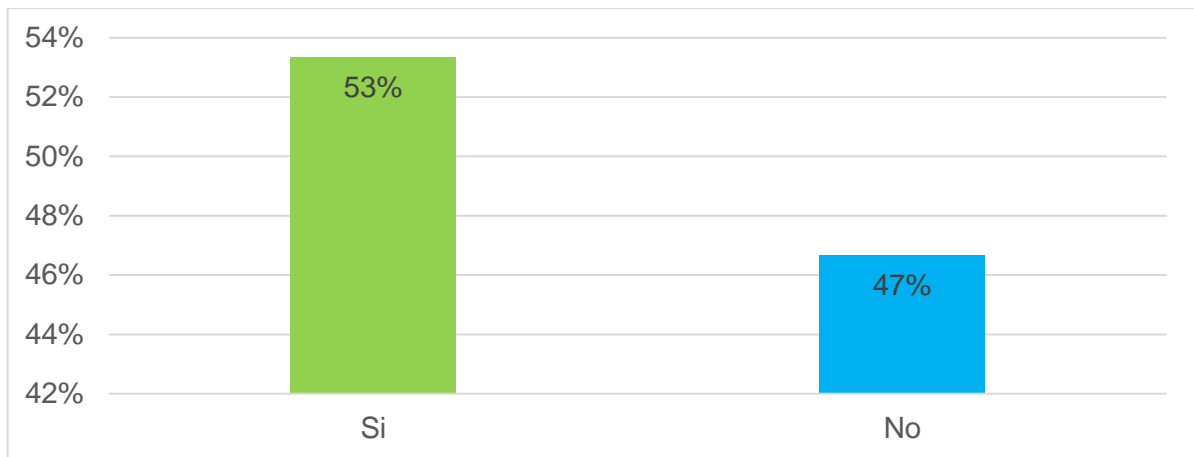


Gráfico N° 2. Misión

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según datos generados por las encuestas aplicadas a colaboradores del beneficio de café TALIA, demuestran que el 53% de ellos conocen la misión de la empresa, en tanto que un 47% no saben cuál es la misión de la empresa.

En cuanto a la entrevista dirigida al gerente, este expresó que no se tiene definida la misión de forma escrita, pero que la mayoría de los colaboradores conocen lo que la empresa realiza a diario para lograr sus objetivos.

Se logró apreciar que efectivamente no disponen de misión por escrito.

Por ende, se afirma que la empresa no tiene definida la misión. No obstante, la mayor parte de los colaboradores conocen de manera intuitiva lo que la empresa realiza a diario. Es necesario formalizar su misión y ubicarla en punto de fácil acceso para que todos los colaboradores conozcan de ella y haya un mejor esfuerzo hacia el alcance de objetivos.

4.1.3.2 Visión

“Es el enunciado que expresa hacia donde se desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe así misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro” (Torrez Hernandez, 2014, pág. 70).

Con base en el concepto anterior, se entiende la visión como las palabras que expresan hacia dónde quiere llegar la empresa en el porvenir, la manera en que esta se proyecta, así como la imagen que desea llegar a tener en tiempo futuro.

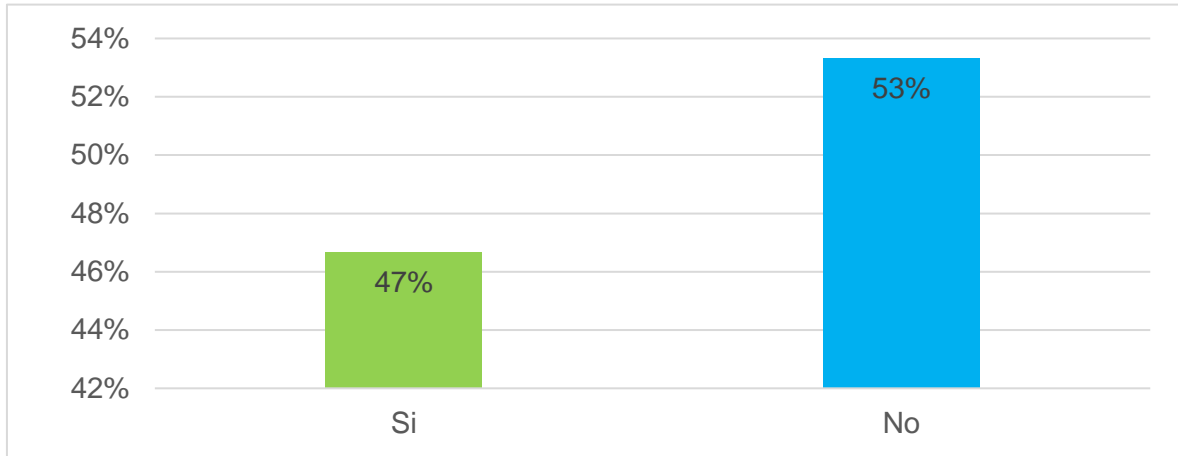


Gráfico N° 3. Visión

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Partiendo de encuestas realizadas en el beneficio de café TALIA, el 53% de los trabajadores expresaron que no conocen la visión de esta empresa, por el contrario un 47% afirman conocer las proyecciones de ésta a futuro.

El gerente manifestó que como empresa tienen visión, sin embargo esta no dispone de un soporte físico, que les permita a los colaboradores tener conocimiento pleno de ella.

Mediante observación directa se constató que no disponen de una visión por escrito.

Por tanto, esta empresa no tiene definida su visión, sino únicamente de manera empírica. Es importante que esta se transmita para que los colaboradores tengan un total conocimiento de ella y haya una mejor concentración que facilite el alcance adecuado de dichas proyecciones.

4.1.3.3 Valores

“Se trata de un conjunto de conceptos, filosofía y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas “ (Contreras Contreras & Matos Uribe, 2015, pág. 51).

Es decir un grupo de virtudes que los colaboradores deben de respetar y practicar en la empresa incluso con más importancia que el reglamento de la misma.

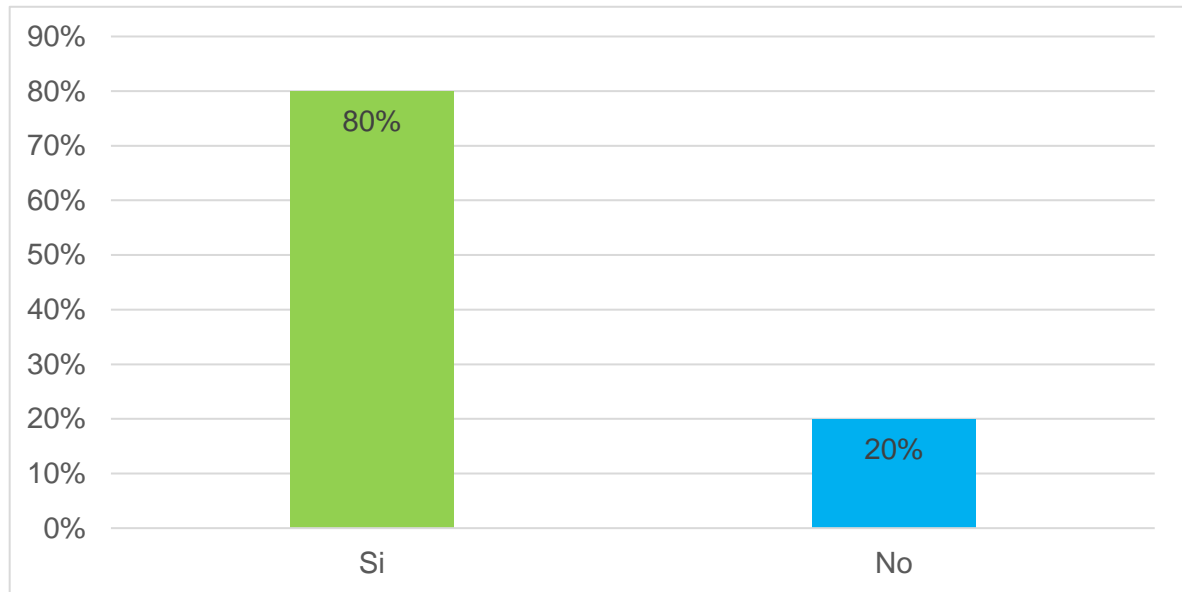


Gráfico N° 4. Valores

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico N°4 se puede apreciar como un 80% de los colaboradores conocen los valores de la empresa mientras el 20% no tienen conocimiento de ellos.

De acuerdo a la entrevista al gerente, expresó que en la empresa se practican valores como trabajo en equipo, puntualidad, honestidad, transparencia, calidad en los servicios pero estos no están definidos oficialmente, ni se reflejan de forma escrita.

Mediante guía de observación aplicada a la empresa se comprobó que no existen los valores de manera escrita, sin embargo estos se ponen en práctica en las labores diarias.

De acuerdo a la información recopilada en la empresa se practican valores, pero estos no están sustentados en documentos. Lo que provoca que los colaboradores desconozcan lo que la entidad espera de ellos. Sin embargo, es importante que estos se definan y se soporten físicamente para regular de una mejor manera el comportamiento de los recursos humanos en pro de las metas.

4.1.4 Clasificación de la empresa

“Las PYMES, en Nicaragua son todas aquellas, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía. Se clasifican con base en los parámetros que se presentan a continuación:

VARIABLES	Pequeñas empresas	Medianas empresas
Número total de trabajadores	6-30	31-100
Activos totales	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas totales	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Tabla 01: Clasificación de las PYMES

Fuente: (Asamblea Nacional de Nicaragua, reglamento ley 645 de fomento de las PYMES., 2008, pág. Art 3).

Por consiguiente, las PYMES pueden ser tanto personas naturales como jurídica las cuales están presente en cada uno de los sectores de la economía y se clasifican según los parámetros determinados por la asamblea nacional de Nicaragua en el reglamento de la ley 645 de fomento de las PYMES, siendo estos: número de trabajadores, activos y ventas totales.

A través de encuestas aplicadas a colaboradores del beneficio sobre la clasificación de las empresas en cuanto al número de trabajadores que laboran para

esta, el 100% afirmó que el total se ubica en un rango entre 6 y 31 trabajadores, (ver anexo 5).

Según declaraciones del gerente a través de entrevista, afirmó que el número total de trabajadores específicamente es de 15 colaboradores, también expresó que los activos de la empresa se ubican en un rango entre 1.6 a 6 millones de córdobas y que las ventas por servicio se sitúan en un escala entre 10 a 40 millones.

Se percibió que efectivamente el número total de trabajadores es de 15, en el caso de los valores monetarios de los activos y los ingresos por servicio no hubo acceso a la verificación de la información.

De acuerdo a la información recolectada a través de encuestas, entrevista y guía de observación estas coinciden en que son 15 personas exactamente los que laboran para dicho beneficio. Ubicándose de esta manera en un rango de pequeña empresa, con base en el reglamento de la ley 645 de fomento de las PYMES.

4.1.5 Descripción de procesos clave

“Procesos operativos o clave (Core proceses): Son todos aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente o cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor (Según el esquema de Porter). Son procesos operativos típicos, los procesos de: venta, producción y servicio postventa”. (Mallar, 2010, pág. 11).

Los procesos claves son considerados como los más esenciales dentro de las organizaciones y están inclinados hacia la satisfacción del cliente impactando directamente, además pueden ser de otros aspectos en el que se le dé cumplimiento a la misión empresarial. Por lo general forman parte de la cadena de procesos más importantes y varían de una empresa a otra según el giro de estas.

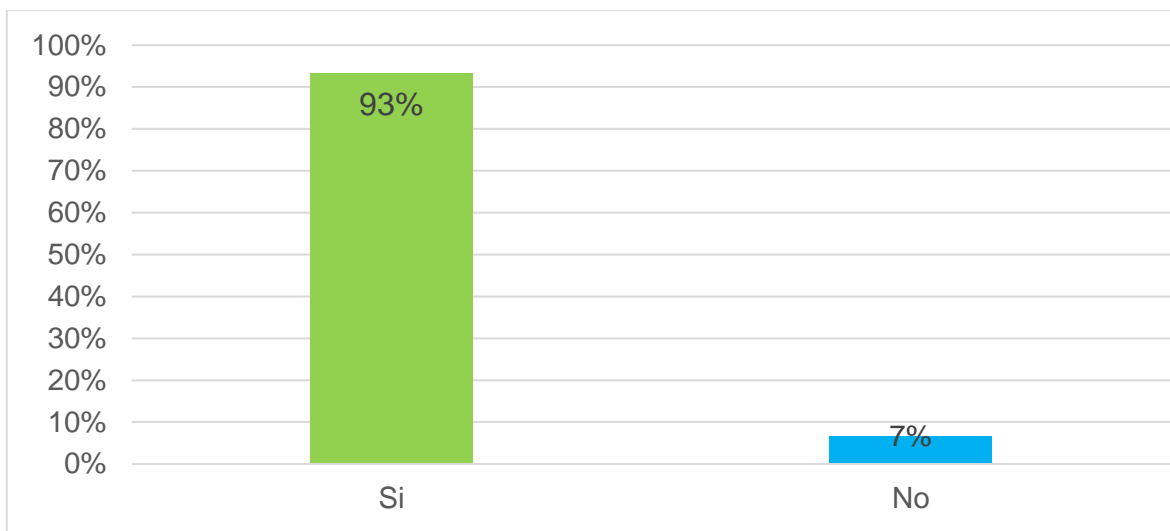


Gráfico N° 5. Descripción de procesos claves

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según encuestas realizadas en la empresa TALIA a los colaboradores el 93% de ellos afirman que participan en los procesos claves desde sus puestos de trabajo no obstante el 7% no están involucrados en dichos procesos.

Por su parte el gerente explicó que los procesos más claves que se desarrollan son: secar el café que viene en estado mojado por medio de la irradiación solar, durante el tiempo de secado se llevan muestras al laboratorio de catación para verificar su grado de humedad, cuando este llega al punto de humedad establecido para su almacenamiento en pergamino seco se procede a almacenarlo. Durante su estadía en almacén se extrae muestra para ver si llegó al grado adecuado de humedad para trillar, luego extraen la cascarilla por medio de máquinas trilladoras, después proceden a la clasificación del tamaño del grano en máquinas cribadoras, posteriormente entra al proceso de clasificación de las imperfecciones a través de una densimétrica, por último seleccionan los defectos del producto por medio de una escogedora electrónica y este queda listo para ser exportado.

Se logró observar que efectivamente en la empresa se desarrollan los procesos mencionados por el gerente.

Por lo tanto, los procesos claves de esta empresa se resumen en secado natural y procesamiento del café, en donde la mayoría de colaboradores están involucrados en el desarrollo de estos. Es importante, que se continúe distribuyendo a las persona de la manera en que lo han venido realizando, ya que se requiere que se desarrollen en tiempo y forma para una mayor satisfacción del cliente.

4.1.6 Proceso Administrativo

“A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 8).

Como lo expresa el autor, los gerentes deben de ejecutar un total de cinco funciones de manera ordenadas y lógicas, con el fin de lograr un buen desempeño en sus respectivas empresas. Sin embargo estas se redujeron a cuatros, empezando por elaborar un plan para establecer metas, organizar actividades y recursos, dirigir el proceso que marche acorde a lo planeado y por último controlar, evaluando los resultados reales respecto a los esperados, identificando errores para mejorar en futuros procesos.

Elementos del Proceso Administrativo

Planeación

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización” (Ponce, 2007, pág. 244) .

Dicho de otra manera, es fijar concretamente todo lo que se deberá de realizar, definiendo los objetivos que de desean alcanzar, el proceso operativo que ha de cumplirse y la definición del tiempo y recursos materiales, humanos, tecnológicos y económicos que se requieren para alcanzar dichas metas.

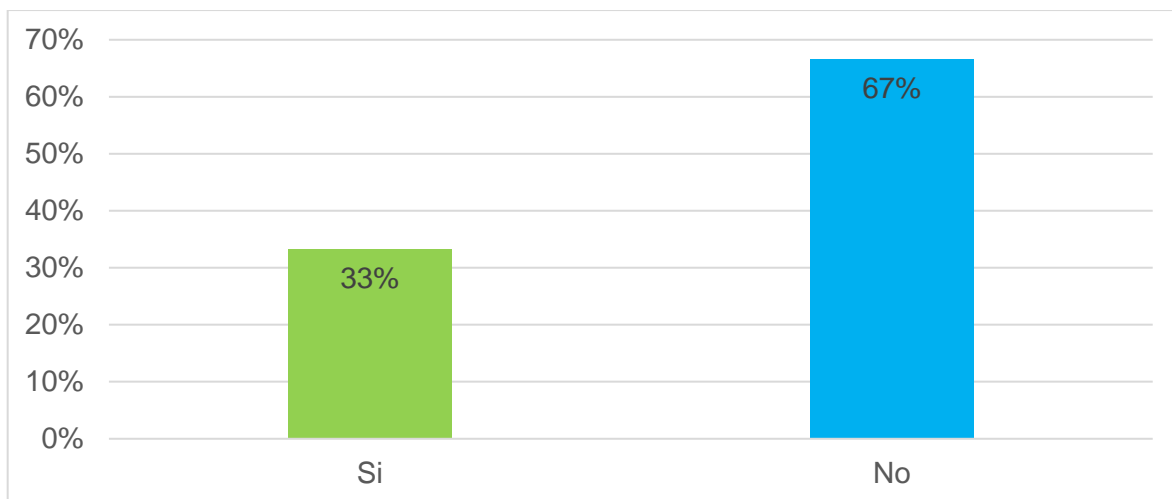


Gráfico N° 6. Planeación

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

En el gráfico N° 6 se presenta que el 67% de los colaboradores del beneficio de café TALIA no participan en la elaboración de los planes de la empresa y el 33% de ellos si se involucran en esta etapa del proceso administrativo.

Se entrevistó al gerente sobre los tipos de planes que tiene para la empresa el cual mencionó plan de inversión para: captación de clientes para aumentar el servicio, mejoramiento de maquinaria y de procesos.

Se constató que efectivamente existen los planes manifestados por el gerente, sin embargo no se obtuvo autorización para la recolección de evidencias.

En decir que, la empresa tiene planes de aumentar su participación en el mercado a través de la captación de clientes, apoyados por el mejoramiento de maquinarias y procesos. Sin embargo estos objetivos son planeados más por el nivel superior que por el intermedio. No obstante, es conveniente que se les ceda una oportunidad mayor a las personas que están directamente relacionados con los procesos claves para resolver las necesidades más relevantes.

Organización

“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 y objetivos señalados” (Ponce, 2007, pág. 277).

Por ende, son las conexiones estructuradas que deben de haber entre los cargos, niveles y las tareas de los recursos físicos y humanos de una empresa, con el objetivo de alcanzar la mayor efectividad en el esfuerzo por alcanzar los planes y objetivos indicados.

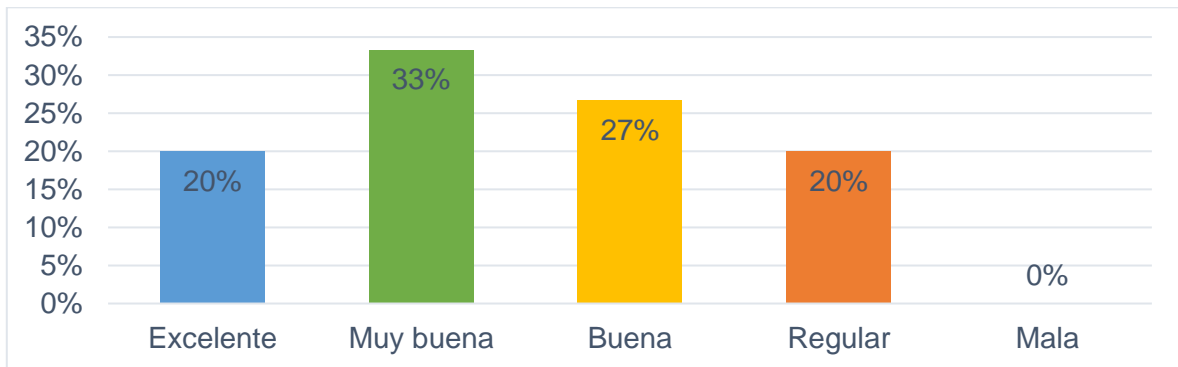


Gráfico N° 7. Organización

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Al consultarle a los trabajadores sobre la valoración que le atribuyen a la organización de los recursos materiales y humanos, el 33% la consideran muy buena, el 27% creen que es buena, un 20% la califican excelente y otro 20% la valoran regular.

Por su parte el gerente al preguntarle como tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa expresó que estos están distribuidos en cada una de las áreas dependiendo de la operación que se lleva a cabo y en el caso de los trabajadores, afirmó que estos están ubicados equitativamente según la cantidad de trabajo que implica cada área.

La empresa dispone de sus recursos necesarios tanto humanos como materiales en cada una de sus áreas para llevar a cabo cada uno de los procesos y esta es muy buena debido a la equidad que existe en su distribución. Lo ideal sería que se siga implementando y aplicar mejoras a la organización de dichos recursos para elevar sus niveles de eficiencia y cumplir lo planes de manera adecuada.

Dirección

“ Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuadas todas las ordenes emitidas” (Ponce, 2007, pág. 384).

El concepto indica claramente que la dirección es el componente del proceso administrativo mediante el cual se consigue una ejecución segura de los planes, a través del mando del gerente, mediante sus decisiones que pueden ser definidas directamente o encargando dicha autoridad, a la vez es la supervisando que se realicen de manera idónea las orientaciones.

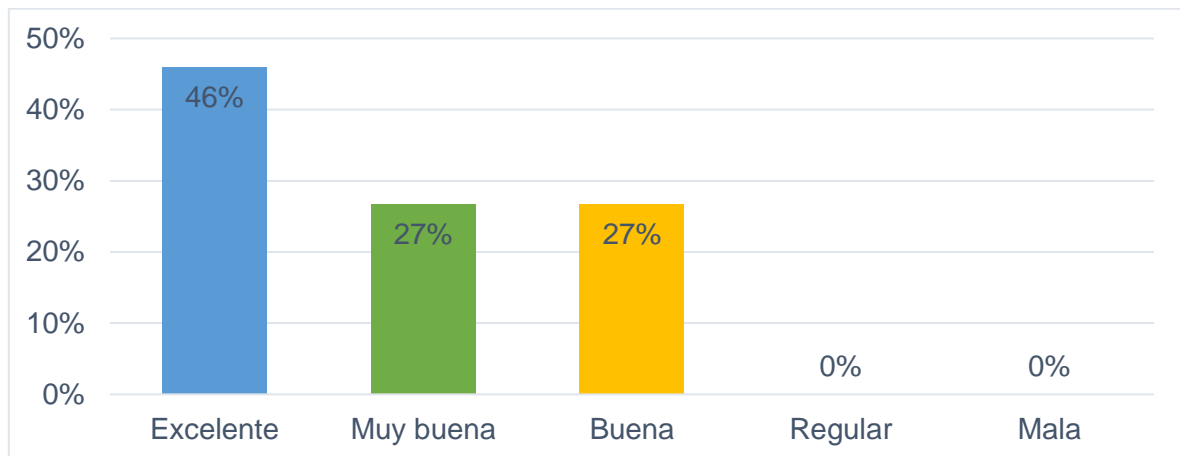


Gráfico N° 8. Dirección

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Para conocer la dirección que se lleva a cabo en la empresa, se recurrió por medio de entrevista a preguntarle a los trabajadores, como es la relación entre jefes y subordinados, respondiendo el 46% que es excelente, un 27% la consideró muy buena y otro 27% buena.

Por su parte el gerente por medio de entrevista acerca de la relación entre jefe y subordinado, mencionó que dichos vínculos son muy buenos, ya que existe comunicación ascendente y descendente entre los cargos de su estructura.

Con base en lo antes mencionado, se considera que la dirección del beneficio de café TALIA, es muy buena, debido a la comunicación que se practica. Cabe mencionar que es imprescindible que sigan empleando este tipo de dirección y así puedan cumplirse de manera adecuada las órdenes emitidas desde el nivel superior.

Control

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevo planes” (Ponce, 2007, pág. 440).

En efecto, es medir los resultados presentes comparados con los pasados, para verificar si los resultados de ahora van superando a los de antes, al mismo tiempo comprobar si se van alcanzando los resultados esperados, ya por parte o de manera general.

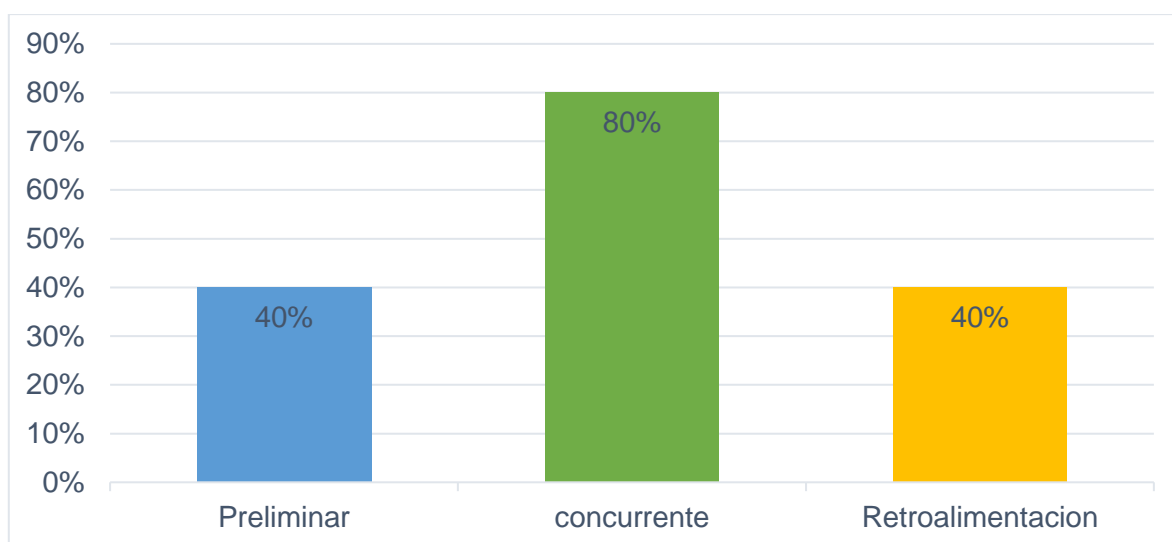


Gráfico N° 09. Control

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Respecto a los tipos de controles que se implementan en la empresa, se consultó a los colaboradores por medio de encuestas los cuales consideraron que el concurrente se destaca en un 80%, el preliminar en un 40% y el de retroalimentación en otro 40%.

En este mismo aspecto se consultó al gerente del beneficio sobre los tipos de controles que aplica en su empresa, el cual explicó que implementa el control antes, durante y después de cada proceso.

Partiendo de los resultados obtenidos, se considera que se aplican los tres tipos de controles pero en diferentes medidas. Sin embargo, de acuerdo a la información proporcionada a través de las encuestas se puede decir que el control concurrente es el más predominante. Por tanto, es conveniente que la empresa desarrolle en una medida mayor el previo y de retroalimentación para prevenir imprevistos y elaborar planes adecuados.

4.1.7 Análisis FODA

“Análisis FODA, su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades” (Jones & L. Hill, 2009, pág. 18)

En otras palabras el análisis FODA, se realiza con el fin de identificar y crear la estrategia con la cual se aprovechen las oportunidades que ofrece el macro entorno, afrontar las amenazas, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades, para persistir o mejorar en el mercado.

Fortalezas

“Los recursos internos, o las cosas que la organización hace bien, representan sus fortalezas” (Robbins, Decenzo, & Moon, 2009, pág. 85).

Naturalmente las empresas disponen de medios necesarios a nivel de su micro entorno, estos pueden ser humanos, financieros y tecnológicos que les permite ejecutar de buena manera sus operaciones dichos medios y acciones se convierten en fortalezas.

Debilidades

“Los recursos que la organización no tiene, o las actividades que no hace bien son sus debilidades” (Robbins, Decenzo, & Moon, 2009, pág. 85).

Al mismo tiempo que las organizaciones poseen fortalezas que las respaldan, también presentan debilidades en su entorno interno, lo cual vienen siendo carencias o insuficiencias en los recursos, lo cual provoca que las actividades se realicen de forma inadecuada, tanto recursos y actividades se consideran debilidades.

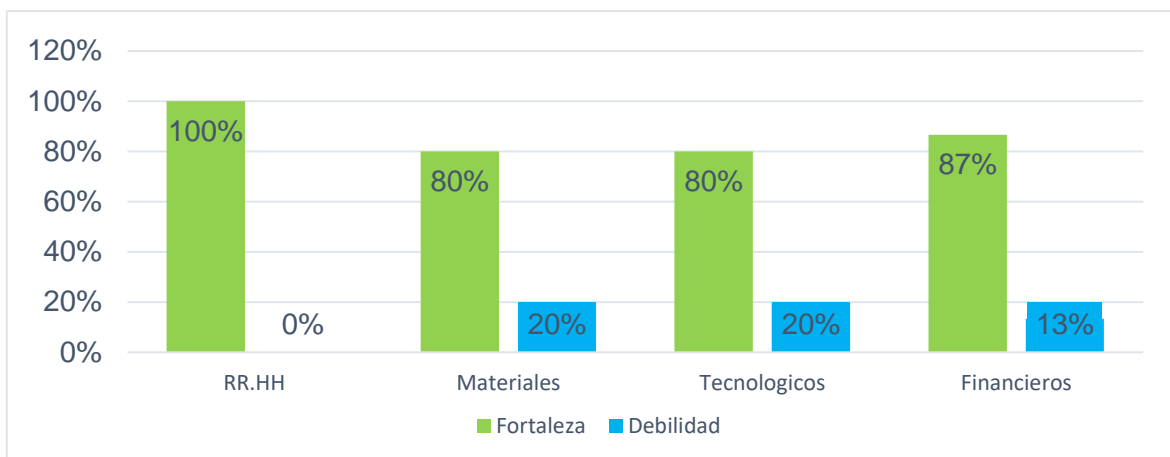


Gráfico N° 10. Fortalezas y debilidades

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Acorde a las encuestas aplicadas a colaboradores del beneficio de café TALIA, sobre las fortalezas y debilidades de la empresa en el caso de los recursos humanos el 100% los considera fortaleza, en cuanto a los materiales, 80% de ellos los califican como fortaleza, en tanto un 20% como debilidad, referente a los recursos tecnológicos un 80% opinan que es fortaleza y un 20% debilidad. Por último en los recursos financieros un 87% los señalan como fortaleza, por el contrario el 13% indican que están débil en este aspecto.

Al consultar al administrador a través de la entrevista para conocer las posibles debilidades y fortalezas que tiene la empresa, menciona que una de sus fortalezas es el disponer de suficiente espacio de terreno para secado natural y bodegas para almacenamiento de café. Además indicó que las debilidades que tienen son; tren de producción inferior y escasas de herramientas para realizar trabajos de manera acelerada.

Según la información obtenida, en cada uno de sus recursos posee tanto fortalezas como debilidades. Sin embargo, los elementos mencionados por el gerente son los que más destacan. Por lo tanto, es de suma importancia, minimizar los aspectos débiles y maximizar sus fortalezas con el fin de lograr tener ventajas competitivas y mantenerse estable en el mercado.

Oportunidades

“Las oportunidades surgen cuando un empresa aprovecha las condiciones de su entorno, para formular e implementar estrategias que la ayudan a volverse más rentable” (Hill & Jones, 2011, pág. 39).

De acuerdo a lo que indica el autor, cuando una entidad aprovecha los beneficios o buenas situaciones que le presenta el macro entorno se convierten en oportunidades para aumentar sus ganancias y crecer.

Al entrevistar al gerente sobre las oportunidades que se le presentan a la empresa en la industria, expresó que la única que se le presentan actualmente es, estar ubicados en un punto geográfico de fácil acceso para los clientes.

Es decir que a esta empresa, se le presentan pocas oportunidades en el mercado, siendo la principal, la ubicación geográfica. Es vital aprovechar al máximo dicho punto a favor, ya que solo así podrá convertir este aspecto como un beneficio y le facilitará aumentar sus servicios.

Amenazas

“Las amenazas emergen cuando las condiciones en el entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio” (Hill & Jones, 2011, pág. 39).

Por otra parte el entorno externo también presenta condiciones negativas y estas se convierten en amenazas cuando afectan directamente la supervivencia de la empresa y la rentabilidad que estas han alcanzado.

Al referirse a la temática antes mencionada, el gerente manifestó que los problemas socio-políticos, algunas políticas fiscales, la pandemia (COVID-19),

cambios climáticos y la competencia, constituyen las principales amenazas que enfrenta la empresa.

Con base en las declaraciones del gerente, se considera que las políticas fiscales y la competencia son las principales amenazas, ya que se convierten en dos factores que no están al alcance de la empresa el reducirlos. Sin embargo, es necesario que implementen estrategias con el fin de adaptarse a dichos aspectos desfavorables y persistir en el mercado.

4.2 Diseño organizacional

“Es la definición gráfica más adecuada de la estructura organizacional, para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización” (Chiavenato, 2009, pág. 92).

Efectivamente, es determinar una estructura idónea, que responda adecuadamente las necesidades del ambiente, que permita desarrollar las estrategias empresariales, aprovechar al máximo la tecnología, dirigir el recurso humano de manera idónea, coordinar de manera adecuada las actividades y administrar con eficiencia el tamaño de la empresa.

4.2.1 Tipos de Diseño Organizacional

4.2.1.1 Enfoque clásico

“El Europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración se pensaba que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.” (Chiavenato, 2006, pág. 44).

El enunciado anterior se refiere al enfoque clásico como la teoría que contiene una serie de principios científicos de administración la cual fue desarrollada

por el Europeo Henry Fayol, con el objetivo de aumentar la eficiencia empresarial, organizando y poniendo en práctica dichos principios.

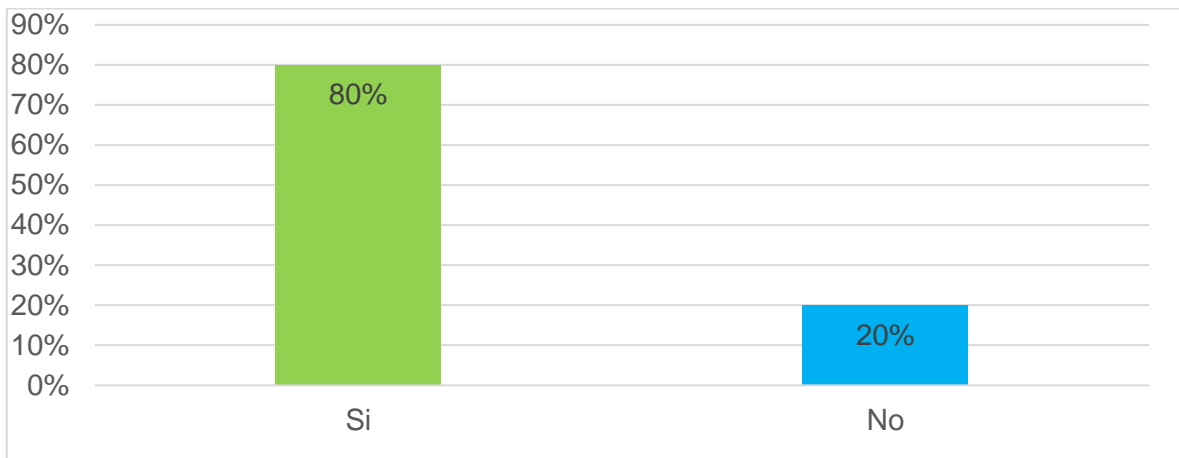


Gráfico N° 11. Enfoque clásico

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Al preguntar a los encuestados si la empresa establece normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo, el 80% señalaron que existen algunas, en cambio el 20% afirma que no se establecen.

Por su parte el gerente en la entrevista al consultarle ¿de qué elementos se valía para lograr la eficiencia y eficacia dentro de la empresa? consideró que de los únicos medios que hace uso es recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

También se logró verificar que en el beneficio de café TALIA, no existen plasmado en algún lugar estratégico, normas, reglas o políticas.

Con base en la información obtenida, se considera que hay una interpretación inadecuada de las reglas y normas por parte de los colaboradores los cuales confunden este término con las orientaciones que reciben de forma verbal, ya que con lo dicho por el gerente y lo observado se comprueba de que no existen reglas y normas que presionen a los colaboradores para aumentar la eficiencia empresarial, por lo tanto, este enfoque no se aplica en la empresa. Sin embargo

sería vital que se aplicaran algunas reglas que propicien el buen desarrollo de los planes que tiene el beneficio.

4.2.1.2 Enfoque tecnológico

“Desde el trabajo inicial de Wood Ward, se han realizado numerosos estudios sobre la relación entre tecnología y estructura. Estos estudios demuestran en general que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología.” (Robbins & Coulter , 2005, pág. 242).

De acuerdo a la información anterior, el autor manifiesta que se han realizado varios estudios sobre la relación que existe entre tecnología y estructura, los cuales han demostrado que las empresas ajustan sus estructuras a la tecnología con las que disponen, para lograr hacer máximo uso de ella.

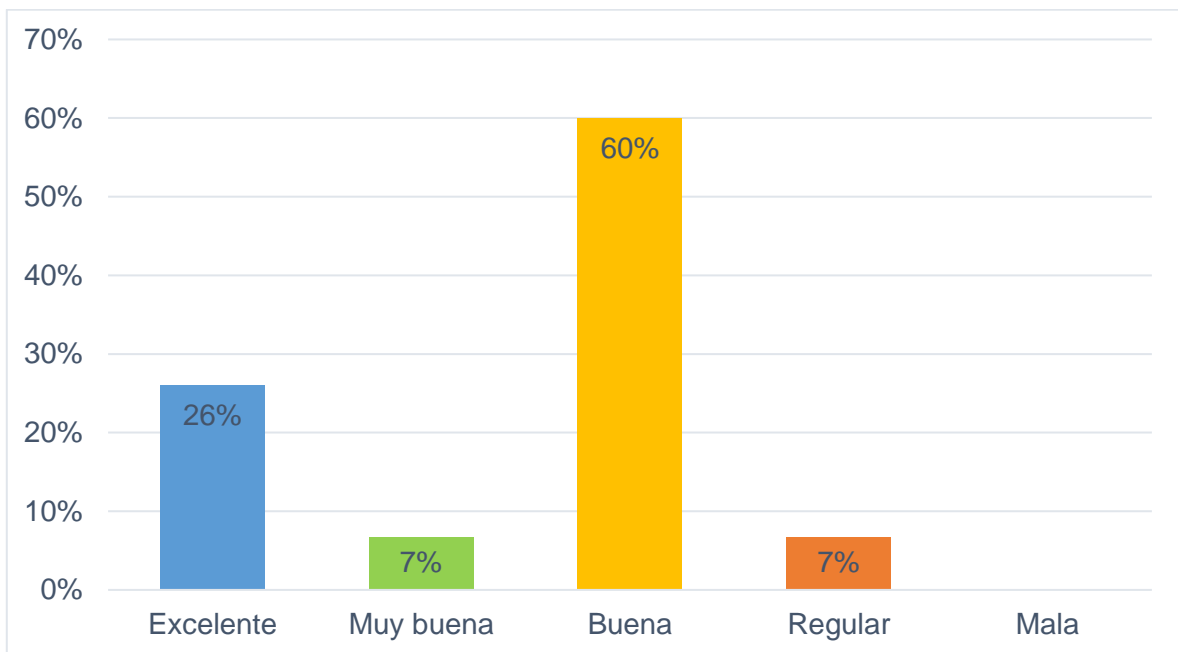


Gráfico N° 12. Enfoque tecnológico

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Al consultarle a los trabajadores del beneficio de café TALIA, mediante encuestas sobre la valoración que le atribuían a la tecnología de la empresa, el 60% considera que es buena, el 26% que excelente, un 7% que muy buena y otro 7% regular.

Al respecto el gerente por medio de entrevista relató que disponen de tecnología básica para desarrollar los procesos del café, como máquinas densimétrica, trilladora, cribadora, y escogedora electrónica.

Además se procedió a comprobar si existían los medios tecnológicos antes mencionados y se pudo observar que efectivamente la empresa dispone de recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

De acuerdo a las calificaciones atribuidas a la tecnología mediante encuestas, ésta se inclina hacia una escala buena, tomando en cuenta las expresiones del gerente el cual afirma que es básica y no una tecnología de punta y según observaciones realizadas, es considerable que este enfoque no aplica en esta empresa. Sin embargo es de suma importancia que se haga un esfuerzo por renovar la tecnología para aumentar y mejorar sus servicios.

4.2.1.3 Reducción de tamaño

“La reducción de la estructura (downsizing) se traduce en el recorte de número de empleados de una organización, acción derivada de fuertes cambios orientados a racionalizar recursos y lograr mejor desempeño” (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011, pág. 341).

Generalmente la reducción de tamaño consiste en recortar el número de trabajadores de una empresa dicha decisión se desprende de las modificaciones orientadas a optimizar los recursos y desempeñarse de una manera más rentable.

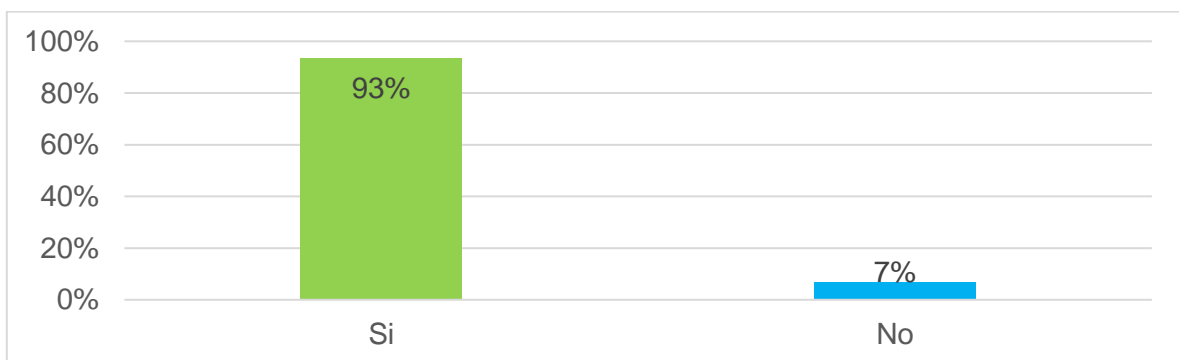


Gráfico N° 13. Reducción de tamaño.

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Al investigar a los trabajadores por medio de encuestas respecto a que si la empresa se vio obligada durante el presente año a hacer reducción del personal y a reestructurarse, el 93% afirmó que si se recurrió a recortar la cantidad de trabajadores y un 7% reveló que no se redujo.

Por otra parte se indagó con el gerente sobre si hubo reducción de personal durante el presente año, el cual comentó que, debido a que la naturaleza del trabajo para los niveles operativos es temporal, todos los años se reduce el personal. Sin embargo en lo que respecta a los trabajadores permanentes no hubo dicha reducción.

La empresa tradicionalmente hace reducción de personal todos los años al finalizar el servicio de secado natural provocado por la culminación de la cosecha cafetalera. Por tanto, es importante que siga actuando de esa manera, ya que los servicios disminuyen y es necesario la reducción de colaboradores y reestructuración para optimizar los recursos y lograr mejor desempeño. Por lo tanto este parámetro es característico en el diseño organizacional del beneficio.

4.2.2 Parámetros de Diseño según su finalidad

“El diseño supone albedrío, una capacidad para alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así cómo funciona la organización” (Mintzberg, 1983, pág. 25).

En otros términos, el diseño es hacer algo a la manera más conveniente sin basarse en reglas, es la capacidad que se tiene para modificar un sistema. En el caso de la estructura organizacional, diseñar es cambiar de dirección los elementos que tienen influencia sobre la división del trabajo y los mecanismos que lo coordinan, los cuales pueden afectar el funcionamiento de una empresa.

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

“El diseño de posiciones individuales. Aquí entran a jugar tres parámetros de diseño: la especialización de la tarea, la formalización del comportamiento para

llevar a cabo la tarea, la capacitación y adoctrinamiento requerido para la tarea” (Mintzberg, 1983, pág. 25).

Con base a lo indicado anteriormente, se entiende que diseñar las posiciones individuales, implica determinar el procedimiento de la tarea, formalizar el comportamiento que se requiere y la capacitación y adoctrinamiento esencial para desarrollar el trabajo de manera eficiente.

4.2.2.1.1 Especialización de tareas

“Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda para aumentar los resultados” (Robbins & Coulter , 2005, pág. 185).

Lo anterior se refiere a que dividir las actividades de trabajo consiste en separar las tareas que lo conforman, es decir, que cada trabajador se enfoca en una o varias acciones, en lugar de desarrollar todo el proceso, con el fin de incrementar los resultados.

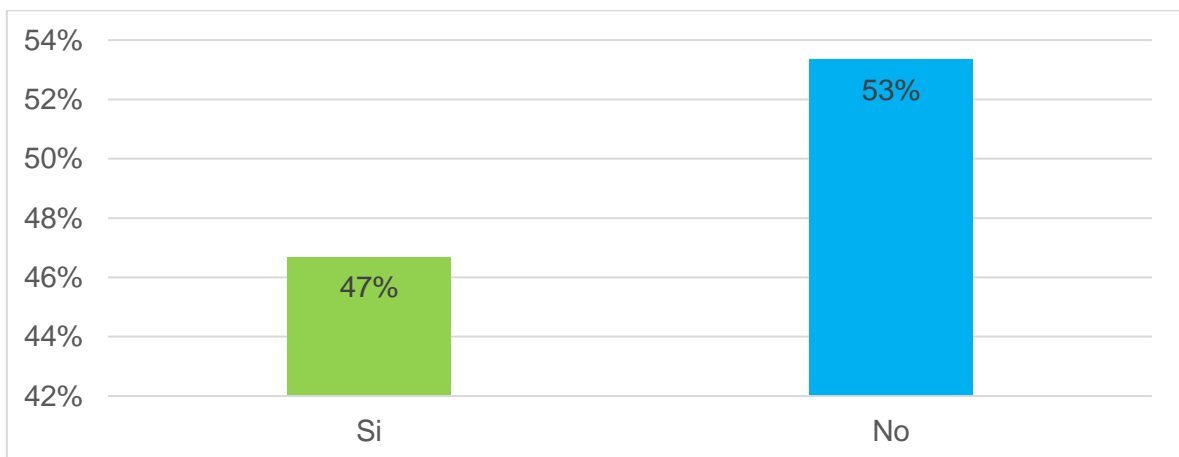


Gráfico N° 14. Especialización de tareas

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

El gráfico N° 14 muestra que el 53% de los trabajadores afirman que las actividades dentro de la empresa se dividen en tareas separadas, por el contrario un 47% señalan que no existe especialización.

Según información obtenida por medio de la entrevista realizada al gerente del beneficio de café, manifestó que en la empresa se aplica especializaciones tanto en los niveles superiores, intermedios y operativos.

Basado en la información obtenida, se considera que la empresa aplica especialización de tareas en toda su estructura, conforme lo dictan las necesidades de cada cargo. Es de vital importancia que las especializaciones se sigan implementando conformen a la naturaleza de los puestos, para alcanzar una mejor eficiencia e incrementar los resultados. Por lo tanto este parámetro se aplica en la empresa.

4.2.2.1.2 Vertical

“Es una medida de autonomía con lo cual mientras el trabajador asume el control y la planificación de las tareas en la ejecución de su trabajo habrá menos intervención del supervisor” (Zapata Rotundo & Hernandez Arias, 2017, pág. 52).

Respecto al concepto anterior, se comprende la especialización de tareas vertical como una disposición de libertad, en donde el trabajador controla y planifica las tareas en la ejecución de su trabajo, por lo tanto habrá mínima supervisión, es decir que el trabajador no se especializa en una tarea única, sino en un conjunto.

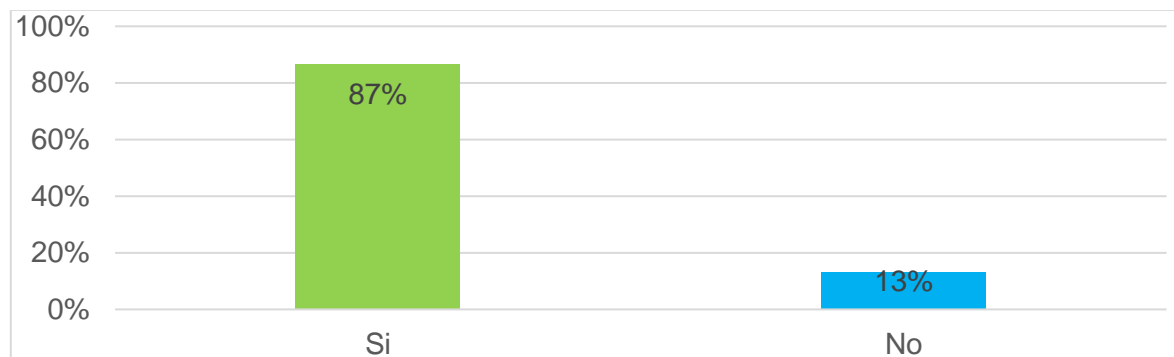


Gráfico N° 15. Especialización de tareas vertical

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según datos de las encuestas aplicadas a colaboradores del beneficio de café TALIA, se obtuvo un resultado de 87% asegurando que desconocen los niveles jerárquicos de la empresa. Sin embargo el 13% recalzó tener pleno conocimiento.

En cuanto a la entrevista realizada al gerente del beneficio de café TALIA, respecto a la estructura jerárquica con relación a la delegación de autoridad y responsabilidad la describió de la siguiente manera: gerencia reporta al propietario, contabilidad, seguridad y catación reportan a gerencia. Recepción, secado natural, almacén y embarque reportan a catación.

Se puede afirmar a partir de la información proporcionada, que el beneficio de café TALIA, aplica este tipo de especialización sobre todo en el nivel operativo, basados en que este tiene diferentes departamentos según lo dicho por el gerente, sin embargo, los colaboradores desconocen de ellos. Es importante que siga implementando este tipo de especialización en este nivel, ya que es donde se necesita que los colaboradores desarrollen varias tareas y así mantener los costos de producción reducidos. Por lo tanto este parámetro se aplica en la empresa.

4.2.2.1.3 Horizontal

“Busca establecer en el trabajador tareas únicas con el propósito de conseguir mayor habilidad y destreza en una tarea en concreto, y una mayor especialización” (Zapata Rotundo & Hernandez Arias, 2017, pág. 52).

Es decir que la especialización horizontal se enfoca en instaurar en el empleado tareas exclusivas, con el objetivo de que alcancen habilidades y destrezas superiores en una determinada actividad, por ende una especialización mejorada.

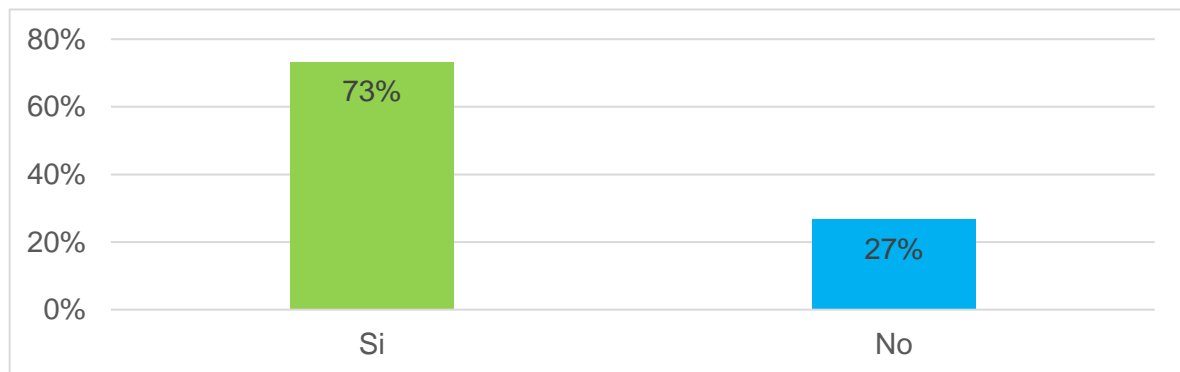


Gráfico N° 16. Especialización de tareas Horizontal

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Al preguntarles a los colaboradores del beneficio de café TALIA, que si la estructura de la empresa contiene diferentes especialidades, un 73% contestaron positivamente, en tanto que un 27% afirmaron que la estructura organizacional no tiene especialidades.

Por su parte en la entrevista realizada al gerente del beneficio de café TALIA, respecto a cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a sus especialidades, las mencionó en el siguiente orden: gerencia, contabilidad, recepción, secado natural, almacén, área de embarque y catación.

Con base en lo antes mencionado el beneficio de café TALIA aplica especialidades horizontales únicamente en el nivel superior e intermedio. Es importante que se continúe con dicha especialización en dichos niveles, debido a que se necesita que estos se especialicen en una única tarea para tener una mayor preparación para dirigir de una mejor manera los niveles técnicos. Por lo tanto esta especialización se aplica en dicho beneficio.

4.2.2.1.4 Formalización

“La formalización es una manera de control burocrático de los empleados, referido al grado en el cual un cuerpo codificado de reglas, procedimientos y formas de prescripción del comportamiento son desarrollados para dirigir las decisiones y los procesos de trabajo” (Zapata Rotundo & Hernandez Arias, 2017, pág. 27).

En contraste con lo dicho por los autores, la formalización es una manera de controlar a los colaboradores de forma mecánica, por medio de la elaboración y documentación de un conjunto de reglas, procesos y normas de conducta que son aplicadas para conducir las decisiones y procesos de trabajo.

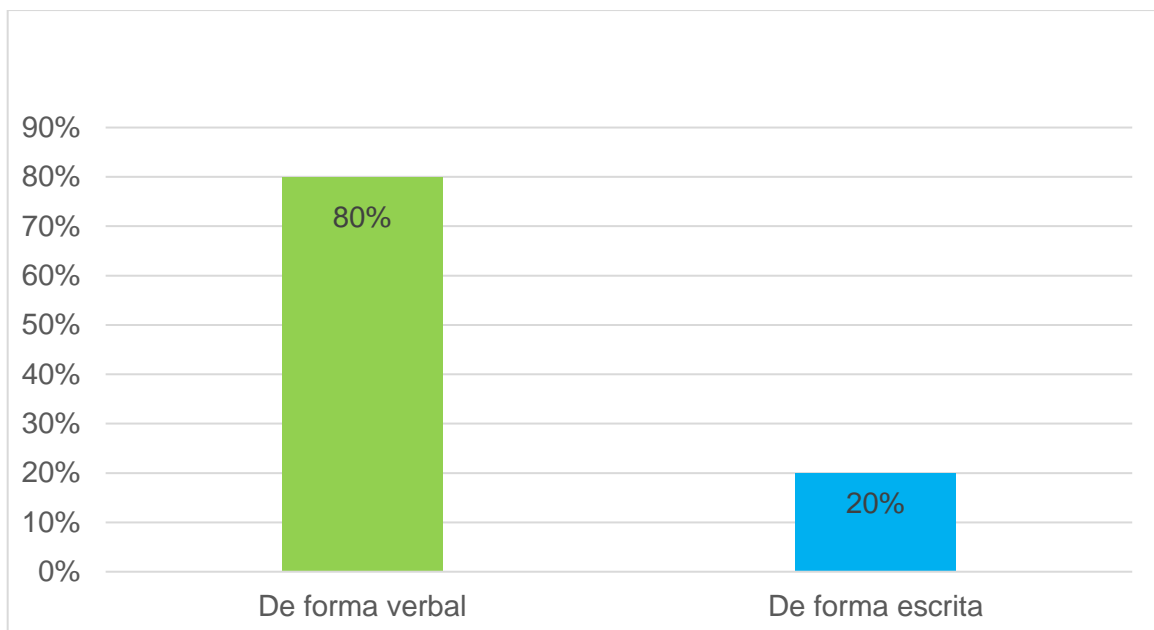


Gráfico N° 17. Formalización

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Al consultarles a los colaboradores del beneficio de café TALIA, sobre la forma en que se les dan a conocer las funciones y procedimientos del cargo que desempeñan, el 80% resaltó que lo hacen de forma verbal. Sin embargo, el 20% indicó que es de manera escrita.

En este mismo sentido se consultó al gerente de la empresa respecto a través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura, el cual mencionó que la mayor parte de las descripciones de dichos aspectos son transmitido de manera verbal.

De todo lo anterior se considera que la empresa no es totalmente formal en sus actividades, ya que en su mayoría no se respaldan las descripciones de puestos y procesos en documentos y por lo general se dan a conocer dichos aspectos de manera verbal. Sin embargo, es importante que se implemente la formalización de dichos factores para que haya un mejor conocimiento de ello y por ende un mejor desempeño. Por lo tanto, la formalización no aplica en esta empresa.

4.2.2.1.5 Capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas

“La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales” (Mintzberg, 1983, pág. 36).

En contraste con lo que expone Mintzberg en el párrafo anterior, se entiende que la capacitación es un método por el cual se transmiten las aptitudes y habilidades que se requieren para desempeñar un puesto. En tanto que el adoctrinamiento se comprende como el procedimiento por el cual se transmite a los trabajadores el reglamento interno de la empresa.

Al preguntarles a colaboradores sobre la calificación que le atribuyen al plan de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas, el 100% de ellos indicaron que la califican mala, (Ver anexo # 6).

En la entrevista dirigida al gerente de la empresa explicó que no tienen plan de capacitación, simplemente cuando contratan trabajadores temporales les dan a conocer las funciones que van a desempeñar en sus áreas de trabajo de una manera verbal y detallada.

En la observación realizada a la empresa, para comprobar si existía un plan de capacitación se pudo verificar que efectivamente no tienen planes documentados.

La empresa no establece un plan de capacitación formal, sino que se transmiten de forma verbal algunas indicaciones a los colaboradores. Por lo tanto es necesario que se aplique un plan sistemático para que estos mejoren sus habilidades y desarrollen de una mejor manera las tareas del puesto. Por ende, este parámetro no se aplica en esta empresa.

4.2.2.1.6 Departamentalización

“Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben de agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan

coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización” (Robbins & Coulter , 2005, pág. 235).

Lo anterior se refiere a que el proceso general de la empresa se divide en tareas o sub procesos, posteriormente estas se agrupan con el fin de facilitar su coordinación, atribuyéndosele a dicho grupo el término departamentalización.

a) Departamentalización por producto

“La departamentalización por productos agrupa los trabajos por líneas de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos” (Robbins & Coulter , 2005, pág. 237).

Con base en lo que dice el autor anteriormente, la departamentalización por productos reúne los trabajos por cada línea de productos, colocándose cada área de producto en manos de un gerente que será el encargado de todo lo relacionado con determinada línea de productos.

b) Departamentalización Geográfica

“Agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noroeste, o quizás las regiones estadounidense, europea, latinoamericana y de Asia y el Pacífico” (Robbins & Coulter , 2005, pág. 237).

Es decir una manera de estructurar las empresas con puntos de ventas en diferentes lugares, los cuales pueden ser regiones, países o continentes diferentes, en la cual los trabajos son agrupados en base a cada territorio o geografía.

c) Departamentalización por clientes

“Agrupa los trabajos con base en los clientes, que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos” (Robbins & Coulter , 2005, pág. 237).

Consiste en reunir las tareas en base a clientes con necesidades y problemas similares, proporcionándoles una mejor atención, al disponer de personas responsables y preparadas para cada uno de ellos.

d) Departamentalización por procesos.

“Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque las actividades de trabajos, siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes” (Robbins & Coulter , 2005, pág. 237).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, los trabajos se agrupan de acuerdo a la cantidad de procesos o clientes que pueda tener una entidad. En esta estructuración los trabajos se realizan con normalidad, siendo la única diferencia que cada departamento corresponderá a una etapa del proceso general.

e) Departamentalización Matricial

“Cuando hay proyectos que conviven con actividades funcionales como sucede en las agencias de publicidad se recomienda la estructura matricial. Existe una doble subordinación, porque los integrantes del equipo trabajan al mismo tiempo con sus jefes definitivos y con los gerentes del proyecto (Amaru Maximiano, 2008, pág. 84).

El tipo de departamentalización antes mencionado, es utilizado sobre todo en empresas constructoras, y es allí precisamente donde los colaboradores llegan a estar bajo el mando de dos líderes, pues deben de obedecer las órdenes de los jefes de la compañía de construcción y las de los gerentes a cargo del proyecto.

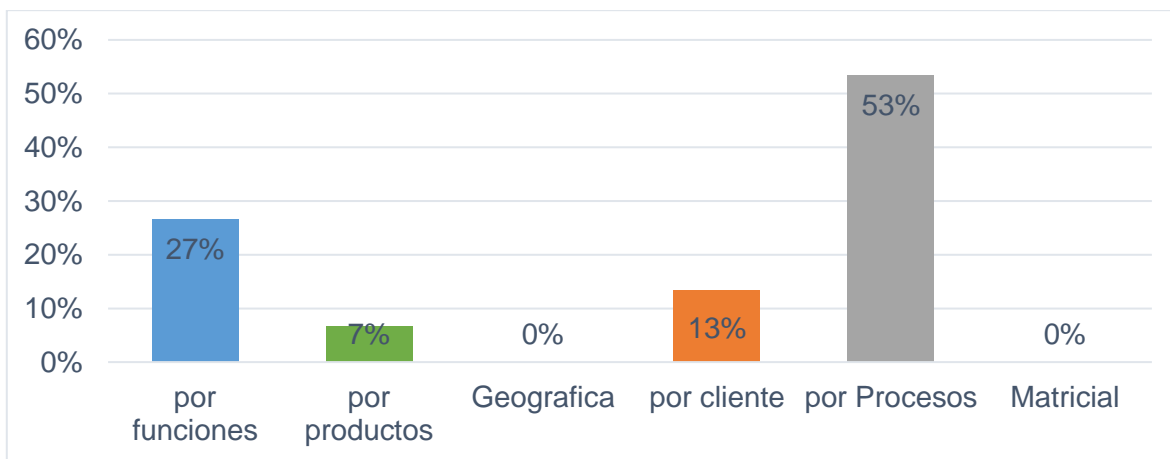


Gráfico N° 18. Departamentalización

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Por medio de encuestas se consultó a colaboradores del beneficio de café TALIA sobre cómo se encuentra organizada la empresa, en donde el 53% considera que es por procesos, un 27% por funciones, el 13% por clientes y el 7% por productos.

Por su parte el gerente del beneficio mencionó que la empresa está organizada por procesos lo cuales son: gerencia contabilidad, recepción, secado natural, almacén, embarque y catación.

De acuerdo a la información recopilada, se considera que la empresa esta organizadas más por procesos que por los otros tipos de departamentalización. Es adecuado que siga organizada de la manera en que se encuentra, ya que para este tipo de empresas de procesamiento, este tipo de departamentalización es el más idóneo.

4.2.2.2 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

4.2.2.2.1 Mecanicista

“Se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable. La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical” (Jones, 2008, pág. 106).

Se entiende que el modelo mecanicista se crea, para lograr que las personas se comporten de manera responsable y siguiendo estrictamente orientaciones. Las decisiones solo pueden ser determinadas por el nivel superior, se vigila de cerca a los trabajadores, y la información surge en sentido ascendente.

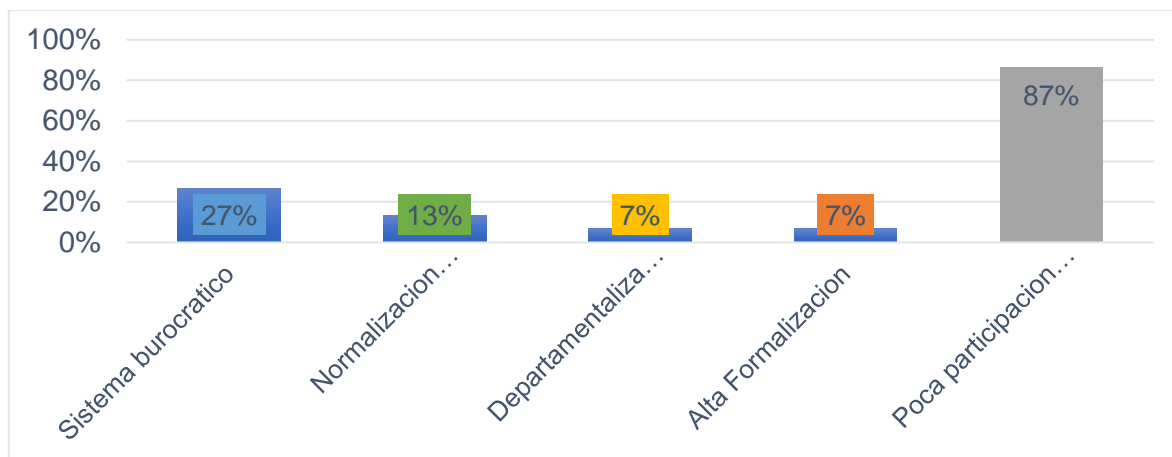


Gráfico N° 19. Modelo mecanicista

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Al preguntarles a los colaboradores por medio de encuestas sobre los elementos del sistema mecanicista que se aplican en la empresa, las repuestas proporcionadas fueron las siguientes: la poca participación de los colaboradores en la toma de decisiones sobresale en un 87%, por su parte el sistema burocrático se aplica en un 27%, también la normalización estricta de procesos y procedimientos, resalta en un 7%, por último que la departamentalización rígida se pone en práctica en un 7%.

En entrevista aplicada al gerente su repuesta fue que la toma de decisiones casi siempre las planea y asume individualmente, debido a que en algunas ocasiones por emergencia ha recurrido a delegar autoridad de tomar decisiones en los niveles intermedios. Además mencionó que este modelo tiene una mínima aplicación.

Con base en la información adquirida respecto a los elementos que caracterizan este tipo de modelo se percibe que no se implementan al máximo, sino en medidas leves, excepto la poca participación de los colaboradores en la toma de decisiones y el uso del sistema burocrático considerado por el gerente. Por lo tanto es un modelo de baja participación.

4.2.2.2.2 Orgánico

“Promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes. Las estructuras orgánicas son descentralizadas a fin de que la autoridad de toma de decisiones se distribuya en la jerarquía. Las personas asumen la autoridad para tomar decisiones conforme lo dictan las necesidades organizacionales” (Jones, 2008, pág. 107).

El modelo orgánico al contrario que el mecanicista, otorga la facilidad para que los trabajadores tomen la iniciativa de implementar cambios y así se adapten ágilmente a los contextos inestables, siendo de esta manera descentralizada su autoridad en la toma de decisiones, distribuyéndose así en todo los niveles permitiéndoles a las personas de niveles inferiores participar en la toma de las decisiones para responder a las problemáticas presentes en sus áreas respectivas.

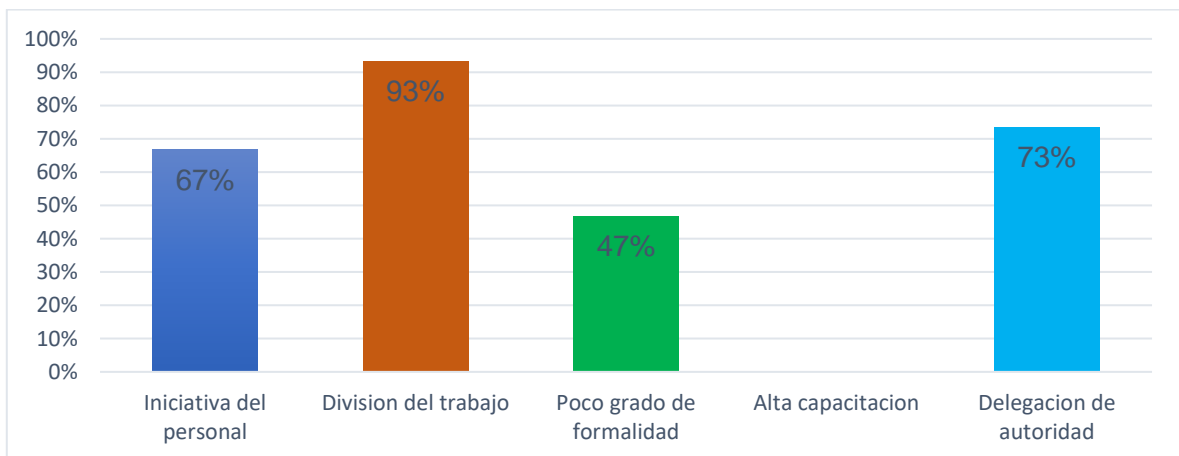


Gráfico N° 20. Modelo orgánico

Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

El gráfico N° 20 demuestra alta participación de las características del modelo orgánico en el beneficio de café TALIA, destacándose en primer lugar la división del trabajo con 93%, seguido de la delegación de autoridad en un 73%, también la iniciativa del personal en un 67%, además el poco grado de formalidad con el 47%.

En la entrevista que se aplicó al gerente aseguró que el modelo orgánico la mayoría de elementos son tomados en cuenta, como la división del trabajo, poco grado de formalidad, y que en algunas ocasiones ha recurrido a delegar autoridad de tomar decisiones a los líderes de los niveles intermedios.

Como se logró apreciar en la información obtenida, las componentes de este modelo tienen alta participación en la empresa. En donde unas sobresalen más que otras. Sin embargo, es importante en algunos elementos aumentar su aplicación, tal es el caso de la alta capacitación, ya que el elemento iniciativa del personal tiene alta participación y es conveniente que los colaboradores tomen iniciativas de manera acertada que generen productividad.

4.2.3 Tipos de Organigramas

4.2.3.1 Por su forma

4.2.3.1.1 Organigrama clásico vertical

“Se dibuja la estructura de la organización ubicando la unidad de mayor jerarquía en la parte superior de la página, y se desplazan en el dibujo de arriba hacia abajo de acuerdo a su jerarquía y ubicación dentro de cada sector el resto de las dependencias” (Zapata Rotundo & Hernandez Arias, 2017, pág. 95).

El organigrama clásico vertical como lo indica el autor, se ordena su estructura situando el departamento de mayor autoridad en la parte alta de la página, desplazándose en forma ascendente de acuerdo a sus categorías y colocando dentro de cada área las tareas específicas.

4.2.3.1.2 Organigrama horizontal

“Se dibuja la unidad de mayor jerarquía en la parte izquierda de la página, y a partir de allí hacia la derecha se colocan el resto de las unidades. Este tipo de organigrama es el menos utilizado en nuestro medio académico y empresarial” (Zapata Rotundo & Hernandez Arias, 2017, pág. 96).

En el caso del organigrama con dirección horizontal, se comprende que el nivel más alto se localiza en la parte izquierda de la página, ubicándose el resto hacia la derecha, considerándose como de escasa utilidad en la mayor parte de las empresas.

4.2.3.1.3 Organigrama mixto

“La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en las bases” (Franklin Fincowsky E. B., 1998, pág. 67).

El organigrama mixto no es más que una mezcla del vertical y horizontal con el fin de incrementar las posibilidades de ilustrar. Siendo recomendable su uso en empresas que trabajan con proyectos, pues estas tienen líneas de autoridad en dirección vertical por los líderes oficiales de los trabajadores, y en sentido horizontal por parte de los gerentes de proyecto.

Para conocer qué tipo de organigrama utiliza el beneficio de café TALIA, se consultó al gerente por medio de entrevista, el cual expresó, que aún no dispone de un organigrama por escrito que represente gráficamente la estructura organizacional de su empresa.

Mediante la guía de observación aplicada a la empresa en cuanto a la existencia de la representación gráfica de su estructura, se logró verificar que efectivamente no existe organigrama de ningún tipo.

Por lo tanto la empresa no utiliza organigrama de ningún tipo debido a que no tiene representada su estructura organizativa. No obstante, es necesario que se elabore y ubique en puntos clave de sus instalaciones, que facilite una mejor comprensión en cuanto a la jerarquía de autoridad y responsabilidad, al mismo tiempo sea de gran ayuda para la coordinación entre los líderes de cada área.

4.2.4 Herramientas organizacionales

4.2.4.1 Manual de organización.

“Constituye un instrumento normativo y de gestión administrativa que detalla las funciones de las unidades, la jerarquía, las relaciones de autoridad-subordinación, los límites de responsabilidad, así como las tareas de los cargos o puestos de trabajo adscritos a dichas unidades” (Zapata Rotundo & Hernandez Arias, 2017, pág. 100).

Según lo expresado en el párrafo anterior, es una herramienta legítima y necesaria para la administración, la cual describe las actividades de las áreas, los niveles, y los vínculos entre los directivos y los subordinados, el límite de la autoridad de cada responsable y las acciones de los cargos de cada área.

Se obtuvo información por medio de entrevista al gerente de la empresa en cuanto a la disposición de un manual de organización, el cual respondió que no se dispone de él y que las actividades de las áreas, la relación entre los directivos y trabajadores, la autoridad de cada responsable y las acciones de los cargos son dadas a conocer de forma verbal.

La empresa, no dispone de manual de organización. Sin embargo es necesario su aplicación, que facilite la administración y la coordinación de las actividades, niveles y las relaciones laborales entre los directivos, trabajadores y las acciones de los cargos de cada área.

4.2.4.2 Manual de procesos

“Es un documento donde se describen en forma metódica y sistemática los procedimientos que se realizan en una organización. Representa un documento de apoyo para la ejecución, la evaluación, el control y el seguimiento de las actividades operativas” (Zapata Rotundo & Hernandez Arias, 2017, pág. 288).

Entendiéndose como un soporte físico, en el que se detallan en forma ordenada los procesos que se llevan a cabo en una empresa, siendo un instrumento de apoyo para su realización adecuada, valoración de resultados, comprobación de cumplimiento de tareas y el seguimiento de las operaciones.

Para conocer si la empresa disponía de manuales de procesos, se consultó al gerente sobre este aspecto, el cual resaltó no disponer de este soporte de descripción.

Por consiguiente, la empresa no dispone de manuales de procesos. No obstante, es necesario su implementación para realizar adecuadamente las tareas, evaluar resultados y comprobar el cumplimiento de tareas y el seguimiento de las operaciones.

V. CONCLUSIONES

Después de haber culminado la investigación sobre el diseño organizacional en el beneficio de café TALIA, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La empresa no dispone de reseña histórica, organigrama, misión, visión y valores de forma escrita. Se clasifica como pequeña empresa, realiza secado y procesado de café. Realiza un proceso administrativo de manera eficiente, su ambiente interno es fuerte lo que ayuda a enfrentar su entorno externo inestable.
2. El beneficio se caracteriza más por el tipo de diseño de reducción de tamaño, por la naturaleza de sus actividades, la especialización de tareas que predomina es la vertical, las funciones y procedimientos del puesto se dan a conocer de forma verbal, no aplican capacitación al personal, su estructura está basada en una departamentalización por procesos, sobresale el modelo orgánico, no implementa ningún tipo de organigrama y no dispone de manuales de organización y procesos.
3. Se valora que beneficio de café TALIA tiene un diseño organizacional adecuado, el que está definido por enfoque de reducción de tamaño, debido a que la naturaleza de sus actividades son temporales, por ende la empresa necesita reducir el número de sus colaboradores, con el fin de adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno para poder sobrevivir en el mercado y mantener su rentabilidad. Sin embargo, carece de normalización y herramientas organizacionales que le puedan contribuir a incrementar sus niveles de eficiencia.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores* (Primera ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Asamblea Nacional de Nicaragua, reglamento ley 645 de fomento de las PYMES. (2008). Ley de Promoción Fomento y Desarrollo de la Micro, pequeña y mediana Empresa. *Definición y clasificación de las PYMES*, Art 3.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Chavarría Salguera, J. A. (2018). *Análisis Comparativo del proceso de gestión organizativo y empresarial implementado por 32 empresas asociativas rurales en el norte de Nicaragua, en el periodo 2013-2016*. Matagalpa: Unan Farem Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10282/1/6965.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración* (Septima ed.). Santa Fe: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (segunda ed.). Santa Fe: Mc Graw Hill.
- Contreras Contreras, F., & Matos Uribe, F. F. (2015). *Gestión estratégica en unidades de información: Planeamiento* (primera ed.). Lima: La Editorial.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (decima ed.). Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas, análisis diseño y estructura* (primera ed.). Atlampa: McGraw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional* (Primera ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Gomez Baldizon, F. d., & Rodriguez Valenzuela, I. S. (2019). *Clima organizacional en el beneficio de café Tío Jaime en el municipio de El Tuma La Dalia, durante el primer cuatrimestre del año 2019*. Tuma la Dalia, Matagalpa: Unan Farem Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/11920/>
- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. un enfoque integral* (Novena ed.). Cruz Manca, Santa Fe: Cengage Learning.
- Hurtado Montiel, M. I., & Martínez Corea, J. M. (1999). *Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte al Atlántico R.L (COOTLANTICO, R.L.,)*. Managua: Universidad Americana. Obtenido de <https://biblioteca.uam.edu.ni/repositorio/handle/721007/825>

- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones* (quinta ed.). Naucalpan de Juarez: Pearson Educacion.
- Mallar, M. A. (2010). La gestion por procesos: un enfoque de gestion eficiente. *Vision del futuro*, 13, 21. Recuperado el 2021
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de organizaciones eficientes* (segunda ed.). Florida: McGill University.
- Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2010). *Métodos de investigación* (primera ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Moron Molina, G. (2014). *La organizacion como clave del exito*. Zaragoza, España. Obtenido de https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1
- Munch, L. (2014). *Gestion organizacional, Enfoques y procesos Administrativos* (segunda ed.). Naucalpan de Juarez, estado de Mexico: Pearson Educacion.
- Muñoz Rocha, C. I. (2015). *Metodologia de la investigacion* (primera ed.). Santa Maria de la Ribera: Editorial Progreso S:A de C.V.
- Ponce, A. R. (2007). *Administracion Moderna* (primera ed.). Mexico: Limusa S.A.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administracion* (octava ed.). Naucalpan de Juarez. Edo de Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administracion* (decima ed.). Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administracion* (sexta ed.). Naucalpan de Juarez: Pearson Educacion.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guia para realizar investigaciones sociales* (Trigesima Octava ed.). Madrid: Plaza & valdes Editores.
- Torrez Hernandez, Z. (2014). *Administracion estrategica* (primera ed.). Tlhuaca: Grupo editorial patria, S.A. DE C.V.
- Trujillo Flores, J. d., Tapia Sandino, X. d., & Noguera Rivera, D. H. (2009). *Modelo organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Nicaragua*. Managua: Universidad Nacional de Ingenieria. Obtenido de <http://ribuni.uni.edu.ni/659/6/26501.pdf>
- Viera, F. (2009). *Propuesta de diseño organizacional para la MYPES*. Piura Peru. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3909>
- Zapata Rotundo, G., & Hernandez Arias, A. (2017). *La Empresa: Diseño, Estructuras, procedimientos y Formas Organizativas* (Tercera ed.). Barquisimeto: Fondo Editorial UCLA.

VII. ANEXOS

Anexo N° 1

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la misión de esta empresa?
			Misión	Observación	Entrevista	Investigadores	Corroborar la existencia de la misión.
			Visión	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Tiene elaborada la visión de la empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted la visión de la empresa?
Generalidades de la empresa		Filosofía organizacional	Visión		Observación	Investigadores	Confirmar la existencia de la visión.
			Valores	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Dispone de valores definidos empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce usted los valores de esta empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
					Observación	Investigadores	Ratificar la existencia de valores.
			Clasificación de las PYMES	Abierta	Entrevista	Gerente	<p>Cuántas personas laboran para su empresa.</p> <p>Los activos de la empresa los ubica en cuál de los siguientes rangos:</p> <p>200 mil a 1.5 millones __</p> <p>1 a 6 millones __</p> <p>Las ventas andan en un rango de:</p> <p>1 a 9 millones __</p> <p>9 a 40 millones __</p>
			Clasificación de las PYMES	<p>De 6-30 Trabajadores ____</p> <p>De 31-100 Trabajadores ____</p>	Encuesta	Trabajadores	Cuántas personas laboran para esta empresa

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa					Observación	Investigadores	Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa
				Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
			Descripción de procesos claves	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en los procesos claves desde su puesto de trabajo?
					Observación	Investigadores	Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.
		Proceso administrativo.	Planeación	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de planes tiene la empresa?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Si ____ No ____	Encuesta	Trabajadores	¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?
			Planeación		observación	investigadores	¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?
			Organización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo tiene organizado los recursos materiales y humanos de la empresa?
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la organización de los recursos materiales y humanos de la empresa?
			Dirección	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es la relación jefe subordinado?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas				
Generalidades de la empresa				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la relación jefe subordinado?				
		Proceso administrativo.	Control	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es el sistema de control de la empresa?				
				Preliminar _____ Concurrente _____ Retroalimentación _____	Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?				
			Análisis FODA	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?				
				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Factores</td> <td style="width: 10%;">F</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> <tr> <td>RRHH</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Factores	F		RRHH			Encuesta
Factores	F										
RRHH											

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa				Materiales			
				Tecnológicos			
				Financieros			
				Abierta	Entrevista	Gerente	
Tipos de diseños organizacional			Enfoque clásico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa?
				Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿La empresa establece Normas, reglas y políticas para lograr la eficiencia y eficacia

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional							en el desempeño de su cargo?
					Observación	Investigadores	Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.
			Enfoque tecnológico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?
			Enfoque tecnológico	Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?
Diseño organizacional	Tipos de diseño organizacional		Enfoque tecnológico		Observación	Investigadores	Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			Horizontal	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad		Horizontal	Dicotómica	Encuesta	Trabajadores	¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades
			Formalización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?
				De forma verbal ____ De forma escrita ____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
					Observación	Investigadores	¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?
			Capacitación, adoctrinamiento, y estandarización de destrezas.	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos					desarrolladas por la organización?
			Capacitación, adoctrinamiento, y estandarización de destrezas.	Excelente____ Muy Bueno____ Bueno____ Regular____ Mala_____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
			Departamentalización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
				Por funciones _____ Por producto _____ Geográfico _____ Por Cliente _____ Por Procesos _____ Matricial _____	Encuesta	Trabajadores	Como se encuentra organizada la empresa la empresa.
		Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Sistema burocrático _____ Normalización estricta de procesos y procedimientos _____ Departamentalización rígida _____ Alta formalización _____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
				Poca participación de los empleados en la toma de decisiones _____			
			Orgánico	Abierta	entrevista	gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?
				Iniciativa del personal _____ División del trabajo _____ Poco grado de formalidad _____ Alta capacitación _____ Delegación de autoridad _____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa
	Tipos de organigramas	Por su forma	Clásico vertical, horizontal, mixto	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa? Clásico, horizontal, mixto
				Vertical _____ Horizontal _____ Mixto _____	Observación	Investigadores	Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

ANEXO Nº 2:



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

ENTREVISTA AL GERENTE

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

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

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

- 1. ¿Dispone esta empresa de su reseña histórica?**

- 2. ¿Dispone esta empresa de un organigrama?**

- 3. ¿Tiene elaborada la Misión esta empresa?**

- 4. ¿Tiene elaborada la Visión esta empresa?**

- 5. ¿Dispone de Valores definidos esta empresa?**

- 6. Cuantas personas laboran para su empresa.**

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

200 mil a 1.5 millones ___

1 a 6 millones ___

Las ventas andan en un rango de:

1 a 9 millones ___

9 a 40 millones ___

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

- 8. ¿Qué tipos de planes tiene la empresa?**

- 9. ¿Cómo tiene organizados los recursos materiales y humanos de la empresa?**

- 10. ¿Cómo es la relación Jefe- subordinado?**

- 11. ¿Cómo es el sistema de control de la empresa?**

- 12. ¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?**

- 13. ¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?**

- 14. ¿De qué elementos se vale para lograr la eficiencia y eficacia dentro de la empresa?**

- 15. ¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?**

16. **¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?**
17. **¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?**
18. **¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?**
19. **¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?**
20. **¿A través de que se han formalizado las funciones y procedimientos en los cargos de la estructura?**
21. **¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?**
22. **¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?**
23. **¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?**
24. **¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?**
25. **¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa? Clásico, horizontal, mixto**
26. **¿Dispone está empresa de un manual de organización?**
27. **¿Dispone está empresa de un manual de procesos?**

ANEXO Nº 3:



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

ENCUESTA A COLABORADORES

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

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

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

1. ¿Conocen el organigrama de la empresa?

Sí _____, No _____.

2. ¿Conoce usted la Misión de esta empresa?

Sí _____ No _____

3. ¿Conoce usted la Visión de la empresa?

Sí _____ No _____.

4. ¿Conoce usted los Valores de esta empresa?

Sí _____ No _____.

5. ¿cuantas personas laboran para esta empresa?

De 6-30 Trabajadores _____

De 31-100 Trabajadores _____

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

Sí _____ No _____.

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

Sí _____ No _____

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

a) Excelente _____

b) Muy buena _____

c) Buena _____

d) Regular _____

e) Mala _____

9. ¿Cómo valora la relación Jefe- subordinado?

a) Excelente _____

b) Muy buena _____

c) Buena _____

d) Regular _____

e) Mala _____

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

a) Preliminar _____

b) Concurrente _____

c) Retroalimentación. _____

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

Factores	F	D
RRHH		
Materiales		
Tecnológicos		
Financieros		

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

Sí _____, No _____.

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Sí_____ No_____

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

Sí _____, No _____.

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

Sí____ No_____

17. ¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades

Sí____ No_____

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

De forma verbal_____

De forma escrita_____

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

Excelente_____

MuyBueno_____

Bueno_____

Regular_____

Mala_____

20. ¿Cómo se encuentra organizada la empresa?

Porfunciones_____

Porproducto_____

Geográfica_____

PorCliente_____

PorProceso_____

Matricial _____

21. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Sistema burocrático ____

Normalización estricta de procesos y procedimientos____

Departamentalización rígida ____

Alta formalización ____

Poca participación de los empleados en la toma de decisiones

22. Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Iniciativa del personal____

División del trabajo____

Poco grado de formalidad____

Alta capacitación____

Delegación de autoridad____

ANEXO Nº 4:



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

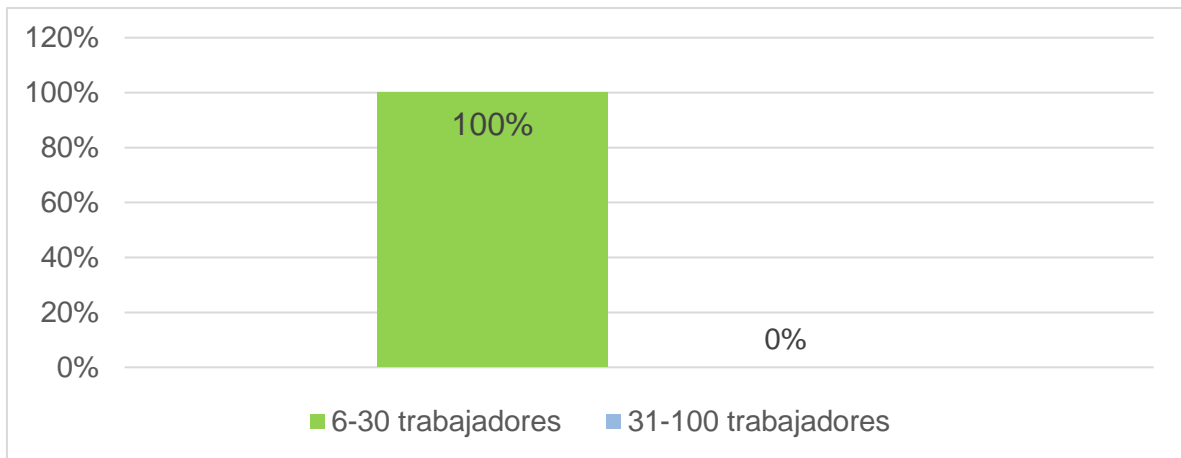
Nombre del observador (es): _____

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

Descripción del elemento a observar	Sí	No
1. Constatar la existencia de un organigrama.		
2. Corroborar la existencia de la Misión.		
3. Confirmar la existencia de la Visión.		
4. Ratificar la existencia de Valores.		
5. Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa		

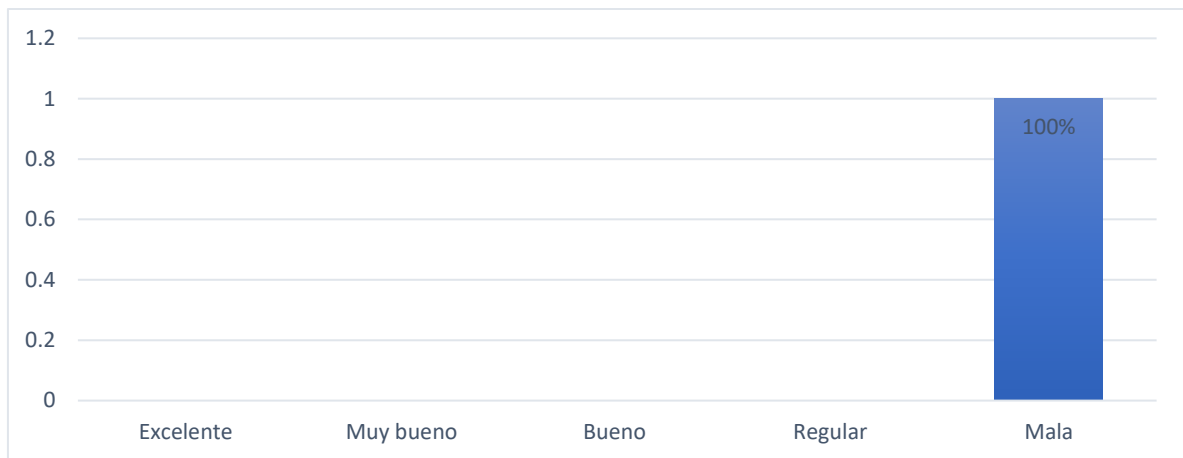
6. Verificar que procesos claves se realizan dentro de la empresa.		
7. ¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?		
8. Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
9. Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
10. Verificar si existe un manual de funciones.		
11. ¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
12. Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa		

Anexo N° 5 Clasificación de las empresas



Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Anexo N° 6: Capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas



Fuente: Autoría Propia (Cajina, González, Gutiérrez 2021), a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.