



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Seminario de graduación

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Tema:

Diseño Organizacional de las PYMES del departamento Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2021.

Subtema

Diseño organizacional del restaurante Mokali Bistró y Café del Departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2021.

Elaborado por:

Br. Adrian Antonio Hernández Dávila

Br. Edgar Fernando Barrera Sáenz

Br. Sammy Antonio Ruiz Matamoros

Tutor

MSc. Cristian Leyman Martínez

Matagalpa

15 de enero de 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Seminario de graduación

Para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Tema:

Diseño Organizacional de las PYMES del departamento Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2021.

Subtema

Diseño organizacional del restaurante Mokali Bistró y Café del Departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2021.

Elaborado por:

Br. Adrian Antonio Hernández Dávila

Br. Edgar Fernando Barrera Sáenz

Br. Sammy Antonio Ruiz Matamoros

Tutor

MSc. Cristian Leyman Martínez

Índice

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	IV
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	V
RESUMEN	VI
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	11
III. OBJETIVOS	12
3.1. Objetivo general	12
3.2. Objetivos Específicos	12
IV. DESARROLLO	13
Concepto de organización.....	13
Importancia de organización	13
4.1. Generalidades de la empresa	13
4.1.1. Reseña histórica.....	13
4.1.2. Estructura organizacional	14
4.1.3. Filosofía organizacional	15
4.1.3.1. Misión.....	15
4.1.3.2. Visión	16
4.1.3.3. Valores	18
4.1.4. Clasificación de las PYMES.....	19
4.1.5. Descripción de procesos claves	20
4.1.6. Proceso administrativo.....	21
4.1.7. Análisis FODA	26
4.2. Diseño organizacional	29
4.2.1. Tipos de diseño organizacional	29

4.2.1.1. Enfoque clásico	29
4.2.1.2. Enfoque tecnológico	30
4.2.1.3. Reducción de tamaño	31
4.2.2. Parámetros de diseño según su finalidad	32
4.2.2.1. Parámetros del diseño para las posiciones individuales, puestos y cargos	32
4.2.2.1.1. Especialización de tareas	32
4.2.2.1.2. Vertical.....	33
4.2.2.1.3. Horizontal.....	34
4.2.2.1.4. Formalización	36
4.2.2.1.5. Adoctrinamiento y estandarización de tareas	37
4.2.2.1.5. Departamentalización	38
4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización	41
4.2.2.2.1. Mecanicista.....	41
4.2.2.2.2. Orgánico	41
4.2.3. Tipos de organigramas	43
4.2.3.1. Por su forma.....	43
4.2.3.1.1. Clásico vertical.....	43
4.2.3.1.2. Horizontal.....	43
4.2.3.1.3. Mixto	44
4.2.4. Herramientas organizacionales	44
4.2.4.1 Manual de organizaciones	44
4.2.4.2. Manual de procesos	45
V. CONCLUSIONES	46
VI. BIBLIOGRAFIA	47
VII. ANEXOS	50

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por ser el que me dio la sabiduría, y la inteligencia para superar los obstáculos que se cruzaron en el camino, para llegar a este momento.

A mis padres Aura Lilian Dávila y Martín Javier Hernández, por brindarme su apoyo incondicional en cada momento donde no podía más, pero ellos me alentaron a continuar y no renunciar.

A todas aquellas personas que en su momento me ayudaron a realizar las tareas y trabajos.

Br. Adrian Antonio Hernández Dávila

DEDICATORIA

A Dios por ser fuente de sabiduría, fortaleza luz y vida. Por ser el principio y fin de todo.

A mis padres por estar siempre a mi lado y brindarme su apoyo incondicional.

En memoria de mis abuelitas. Toribia Suazo y Antonia Aldana, por sus constantes oraciones y amor hacia mi persona.

En memoria de mi amigo Yoheni Gonzales, con quien estudiamos y entramos a esta universidad, pero yo me atrase un año en culminar la carrera y el adelanto muchos para culminar su vida.

Br. Edgar Fernando Barrera Sáenz

DEDICATORIA

A Dios por darme el esfuerzo, de seguir luchando en mis logros académicos brindándome sabiduría, salud y abundante confianza en el para poder lograr todas mis metas propuestas.

A mi madre, por todo el apoyo incondicional el ser humano que siempre dio su voto de confianza, consejos, apoyo económico y lo más importante fue esos valores que ella me transmitió y ser mi mejor impulso para lograr mis objetivos.

A mi padre, pese no haber tenido la educación académica, siempre me ha transmitido valores cívicos, apoyo económico y lo más importante la confianza.

A mi pareja por siempre haber dado su apoyo incondicional por haber estado en procesos difíciles de la vida y enseñando a no rendirme siendo uno de los pilares más fuertes y poder lograr este objetivo.

A mis hermanos por todos aquellos consejos y buenos deseos de su parte.

A mis dos compañeros de grupo en esta investigación, por unir esfuerzos y culminar nuestros objetivos y por haber transmitido sus conocimientos profesionales.

A todos los docentes que dedicaron su esfuerzo para poder transmitir sus conocimientos en estos años como estudiante.

Br. Sammy Antonio Ruiz Matamoros

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por todas sus bendiciones a lo largo de estos años, por regalarnos vida, sabiduría y fortaleza para poder llegar a estas instancias.

A nuestros padres por ser siempre nuestro refugio de amor y apoyo incondicional.

A los colaboradores de la empresa Mokali por permitirnos realizar nuestro trabajo en dicha empresa, que gracias a su apoyo brindado regalándonos su tiempo y compartiendo información hemos podido realizar este trabajo.

Agradecemos enormemente a nuestro guía, MSc. Cristian Leyman Martínez, por sus consejos, su paciencia, comprensión y el apoyo brindado a nuestro grupo a lo largo del semestre que nos permitió elaborar este trabajo satisfactoriamente.

A la universidad por darnos esta oportunidad de culminar la carrera, a todos los profesores que hemos tenido en estos años compartiendo su sabiduría con nosotros, al personal administrativo y de limpieza por brindar siempre las condiciones óptimas para recibir las clases.

A todas las personas que nos hemos cruzado a lo largo de los años y que, con su granito de arena nos han ayudado de una u otra manera en este trayecto, muchas gracias.

Br. Adrian Antonio Hernández

Br. Edgar Fernando Barrera Saénz

Br. Sammy Antonio Ruiz Matamoros

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 Br (16067067) Adrian Antonio Hernández Dávila, Br (16067309) Edgar Fernando Barrera Sáenz y Br (17060599) Sammy Antonio Ruiz Matamoros, el cual lleva por tema: Diseño organizacional de las PYME del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 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 10 días del mes de enero de 2022

MSc. Cristhian Leyman Martínez

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló sobre el subtema: Diseño organizacional del restaurante Mokali en el municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2021. El propósito de la investigación es analizar el diseño organizacional de la empresa. La temática es de gran importancia debido a las diferentes problemáticas que van surgiendo día a día, en el que un correcto diseño organizacional implica la capacidad de la empresa a resistir entornos cambiantes, donde la tecnología, problemas sociopolíticos, o pandemias, pueden condicionar la forma en que se desarrolla una empresa. En el abordaje de esta investigación se ocuparon las siguientes variables generalidades de la empresa, y diseño organizacional cada una con subvariables como filosofía organizacional, clasificación de las PYMES, procesos claves, procesos administrativos, tipos de diseños organizacionales, herramientas organizacionales. A través de la aplicación de instrumentos el análisis y procesamiento de la información se concluyó que: Mokali es una pequeña empresa que no tiene reseña histórica, misión, visión, valores definidos por escritos, posee planes de tipos operativos, con una excelente relación jefe subordinado. El diseño organizacional está caracterizado por tener un reglamento interno, elemento que le da un poco de formalidad posee buena tecnología en sus procesos, no ha despedido a nadie en el último año, pero sin embargo no posee manual de organización ni de funciones. El diseño organizacional más adecuado para Mokali es el modelo orgánico ya que resultan más flexible y adaptado a pequeñas empresas donde los colaboradores tienen que hacer varias tareas.

Palabras claves: Diseño organizacional, procesos claves.

I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda el tema: Diseño organizacional en las PYMES del departamento de Matagalpa, durante el año 2021, y como sub tema: Diseño organizacional en la empresa: Restaurante Mokali Bistró y café del departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2021.

Las PYME del departamento de Matagalpa al igual que todo el país, han presentado grandes bajas en sus ingresos, evitando así el crecimiento y el desarrollo de las mismas, causas de esto se debe a los problemas sociopolíticos ocurridos en el año 2018, por los desastres naturales y por el COVID-19 en el año 2020. De continuar con esta crisis es importante que las PYME cuenten con un buen diseño organizacional.

¿Qué diseño organizacional es el más indicado para lograr la supervivencia en el mercado de las PYME del departamento de Matagalpa en el año 2021?

En la búsqueda de antecedentes referentes al tema de investigación “Diseño organizacional de las PYME” se encontraron 4, de los cuales pertenecen a distintas universidades de diferentes países y que están ordenados del más lejano geográficamente, al más cercano siendo este el de la FAREM- Matagalpa.

A nivel internacional

En España, universidad de Zaragoza se encontró el Tema: “La organización como clave del éxito empresarial”, cuyo objetivo es 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)

A nivel de continente

En Santiago de Cali, Colombia, se encontró en la Universidad Cooperativa De Colombia, un trabajo de grado con el tema: “propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa casa club créditos” en donde su objetivo general es Realizar una propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa casa club créditos, y entre sus objetivos específicos están Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y diseñar el modelo de la estructura organizacional y administrativa. Como conclusión Una vez identificada los problemas y falencias de la empresa, se procedió a diseñar una estructura organizacional basada en las teorías tradicionales de la administración, aplicando los propósitos del direccionamiento estratégico como son: la misión, visión, objetivos, etc. que darán un soporte para que la empresa Casa Club Créditos sea cada vez más competitiva al tener un camino establecido por donde dirigirse. (Chala, 2016)

A nivel centroamericano

En Guatemala, universidad de Quetzaltenango, se ubicó, el Tema: Diseño y Estructura Organizacional en empresas de ingeniería Civil, teniendo como objetivo, determinar cómo se aplica el diseño y estructura organizacional en las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. Concluyendo que de acuerdo al objetivo general de la investigación se determinó que las empresas de ingeniería civil de esta ciudad, aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional , ya que dividen el trabajo en tareas específicas y departamentos, también asignan tareas y responsabilidades, agrupan al personal para la elaboración de los proyectos, establecen relaciones entre las personas, grupos o departamentos y establecen líneas formales de autoridad por medio de organigramas. (Lopez Diaz, 2015)

A nivel nacional

A nivel nacional en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Mangua), se encontró un trabajo de seminario de graduación, con el tema Organización, y de subtema Diseño organizacional y procesos, cuyo objetivo general

es, analizar el diseño organizacional y el manejo de procesos como puntos clave para el buen desarrollo de las operaciones en las empresas. A la conclusión que se llegó fue que el correcto diseño organizacional y uso de procesos correctos puede contribuir a la eficiencia organizacional. (Jimenes Reyes & Rueda Blanco, 2016)

Estos antecedentes sirvieron como guía para entender cómo se debían de abordar la temática y como utilizar las variables

Lo que se investigó fue la estructura organizacional interna de la empresa Mokali Bistró y café, en lo que refiere a la organización de recursos materiales, humanos y tecnológicos, de manera descriptiva debido a las complicaciones que hay en las empresas para brindar este tipo de información.

Se investigó con el propósito de analizar el diseño organizacional de la empresa, y obtener una radiografía de la estructura de la empresa.

En lo que respecta al diseño metodológico; esta investigación, por su nivel filosófico es cuantitativa con elementos cuantitativos.

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)

El enfoque cuantitativo busca valores numéricos, datos precisos para poder experimentar diferentes perspectivas, acerca de una teoría o un problema.

Se utilizó este tipo de enfoque para determinar en porcentaje el resultado de las encuestas realizadas a los empleados.

Enfoque cualitativo

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández Sampierí, Fernández Callado, & Batista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 7).

El enfoque cualitativo es un análisis interpretativo que permite afinar mejor las interrogantes de investigación, o también encontrar otras que anteriormente no se contempló.

A través del enfoque cualitativo se pudo hacer la inferencia necesaria para entender los datos brindados por la entrevista al gerente y la observación de los investigadores.

Según los tipos de estudio es:

Investigación Aplicada:

Es la que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, con idea de consolidar el saber. (Rodríguez, 2018)

La investigación aplicada consiste en aplicar el conocimiento que ya se posee con objeto de consolidar dicho conocimiento.

Fue una investigación aplicada ya que se llevó a la práctica la teoría que se tenía, para poder deducir los datos necesarios y que son importantes para la elaboración de este trabajo.

Por su profundidad: descriptiva:

Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de

estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71). Citado por (Bernal C. , 2010, pág. 113)

La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando esta metodología se centra más en la descripción de aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de las personas, lugares o cosas que están a la vista.

Es una investigación descriptiva en el sentido de que la investigación, por su nivel de complejidad, no se puede profundizar mucho, y se debe de describir los datos que se obtengan.

Posee esta investigación un diseño 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)

Este diseño realiza un estudio donde analiza el ambiente laboral sin hacer interferencia en sus variables.

Contiene un diseño no experimental ya que a la hora de la aplicación de la entrevista y de la encuesta no se manipulo ninguna variable que pudiese haber condicionado los resultados, por lo tanto, los datos que se obtienen no se manipulan en ninguna forma.

Y por su extensión en el tiempo esta investigación es:

Investigación 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, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 154)

La investigación transversal trata de recolectar información en un tiempo dado, para posteriormente analizarla y evaluarla.

Fue de carácter transversal porque en una sola instancia se recolectó la información necesaria para llevar a cabo la investigación, este proceso tuvo lugar en el segundo semestre del año 2021.

Población y muestra

Población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Bernal C. , 2010, pág. 160)

La población se trata de un grupo de elementos a los cuales se investigan, de los cuales serán usadas para hacer una muestra.

La población encontrada en Mokali Bistró y café, es de 12 personas, con las cuales se trabajó para obtener información de ellos.

Método de muestreo probabilístico

Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal C. , 2010, pág. 161)

La muestra corresponde solamente a un grupo selecto de la población, de los cuales se obtendrá la información requerida, en los cuales se apreciará el comportamiento de las variables de estudios.

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

Donde

n= muestra

N = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

(1-p) = probabilidad de fracaso

LE = Error máximo admisible

$$n = \frac{12 \times 2.58^2 \times 0.5(1 - 0,5)}{(12 - 1) \times 0.1^2 + 2.58^2 \times 0.5(1 - 0.5)}$$

Dando como resultado 11.99 lo que equivale a decir 12 personas y como 12 personas es el total de los empleados, entonces se involucraron a todos en la encuesta.

Los métodos empleados en la elaboración del trabajo son los siguientes.

Método científico

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

Este método lleva un procedimiento que está dado por una serie de reglas y que los resultados obtenidos los acepten y sean admitidos por la comunidad científica. Se aplicó el método científico porque este da las pautas a seguir para una correcta elaboración y búsqueda de información.

Método deductivo

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

Este método trata de encontrar explicaciones particulares a hechos particulares, mediante el análisis de leyes, postulados, teoremas, etc.

A través de las diferentes teorías administrativas, y de postulados administrativos aceptados, se pretendió identificar que diseño y estructura organizacional usa la empresa de estudio.

Método inductivo

Método inductivo este utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. (Bernal C. , 2010, pág. 59)

Este diseño realiza un estudio donde analiza el ambiente laboral sin hacer interferencia en sus variables. Se uso este método para interpretar en el ambiente de la organización sin manipular ninguna variable ateniendo datos limpios y sin manipulación.

Método sintético

Método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal C. , 2010, pág. 60)

En este método trata de estudiar a fondo todo sobre un tema, tomando en cuenta todos los componentes que este contenga. Tomando toda la información recopilada a través de los diferentes instrumentos se hizo una consolidación de datos, dejando la esencia del trabajo.

Las técnicas de recolección de información fueron las siguientes:

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 C. , 2010, pág. 194)

Es una de las técnicas más conocidas y por ende una de las más utilizadas, la encuesta es una serie de preguntas preparadas para recolectar información de las personas.

La encuesta que se aplicó a los empleados de Mokali Bistró y café, consistió en un conjunto de preguntas, que dan sustento a este informe, es una gran técnica para obtener información de primera si se aplica correctamente (ver anexo 3).

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 C. , 2010, pág. 194)

Se utiliza para recolectar información valiosa de una buena fuente, teniendo contacto directo con esta. Se diferencia de la encuesta por la flexibilidad de sus preguntas además de buscar que el entrevistado pueda expresarse de manera más abierta y espontánea, lo que facilita el poder profundizar el tema de interés.

Aplicada al gerente, sirvió para comparar la información del gerente y la brindada por los empleados, esta sirvió para recolectar información que solo se tiene en la gerencia (ver anexo 2).

Observación

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 C. , 2010, pág. 194)

La observación directa se basa en que se ve un fenómeno desde una perspectiva más amplia que difícilmente se pueden apreciar por otros métodos.

Utilizada por los encuestadores para confirmar que la información que se les brindó era correcta, y que tenían algunos elementos que salían en el cuestionario (ver anexo 4).

Procesamiento de la información

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (Bernal C. , 2010, pág. 198).

El procesamiento de información consiste en tomar todos los datos recopilados analizarlos, agruparlos, extraer lo que brinda sustento a la investigación basándose en los objetivos y las preguntas directrices.

El procesamiento de información, consistió en un proceso de interpretación, y análisis de datos de las encuestas, se contó con herramientas como es el caso de Microsoft Excel para la elaboración estadística y gráfica.

II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se trató del diseño organizacional de Mokali del departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2021. Con el objetivo de analizar el diseño organizacional de dicha PYME.

Las PYME actualmente presentan, bajas en las ventas, despido de personal, aumento de la carga laboral a empleados, en caso extremos el cierre definitivo, de las propias PYME.

Los problemas de las PYME comienzan con los disturbios sociopolíticos de 2018, lo que provocó una recesión económica en el país. Lo que hizo que las PYME que no estaban preparadas para esas amenazas, tuvieron que cerrar operaciones.

En 2020 el virus COVID-19 paralizó nuevamente la economía, provocando más cierre de PYME que aun enfrentaban dificultades para operar y adaptarse al entorno.

Este estudio tendrá un impacto positivo, porque se estudia el diseño organizacional de las PYMES, lo que se traduce en un nuevo conocimiento que se puede aplicar para mejorar los diseños de las organizaciones.

Los principales beneficiados con este estudio será las PYME (Mokali), ya que contara con un estudio de lo que es un diseño organizacional y como este afecta a la eficiencia organizacional, la biblioteca de la FAREM-Matagalpa, por que tendrá una nuevo material en su repertorio, los alumnos que cursan las materias de metodología de investigación, e investigación aplicada por que lo podrán usar como consulta y como antecedente de investigación, los maestros porque pueden acceder a este informe y usarlo como ejemplos en sus clases

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Analizar el diseño organizacional de Mokali Bistró y café, del departamento de Matagalpa, durante el año 2021

3.2. Objetivos Específicos

1. Describir las generalidades de la empresa Mokali Bistró y café, en el departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2021.
2. Caracterizar el diseño organizacional de la empresa Mokali Bistró y café, en el departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2021.
3. Valorar el diseño organizacional apropiado para la empresa Mokali Bistró y café, en el departamento de Matagalpa durante el segundo semestre del año 2021.

IV. DESARROLLO

Concepto de organización

“La organización es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva” (Cano Plata, 2017, pág. 18)

La organización es, un grupo constituido por individuos, métodos y capital que tienen como objetivos, lograr metas usuales y lograr la prosperidad de la organización.

Importancia de organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes (Münch, 2010, pág. 61).

La organización es importante debido a que limita el uso de recursos facilita, la coordinación y hace manejables los procesos complicados.

4.1. Generalidades de la empresa

4.1.1. Reseña histórica

“Las “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).

Las historias dentro de las organizaciones, son anécdotas que pasan de colaborador a colaborador, en ella se ilustran las realidades vividas en la empresa.

El gerente de Mokali, explicó que la empresa no cuenta con una reseña histórica ya que, a tenido varios dueños, y como tal ninguno ha establecido la historia de la empresa, ni ha delegado a nadie para que haga esto.

Según las observaciones de los investigadores, efectivamente no existe una reseña histórica que describa la historia de la empresa Mokali.

La reseña histórica muestra a grandes rasgos la historia empresarial, sin embargo, según el gerente y lo observado por los investigadores Mokali no posee una reseña histórica de su empresa.

4.1.2. Estructura organizacional

“La estructura organizacional se define como la suma de formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (Hitt, 2006, pág. 230)

La estructura organizacional es el conjunto de subdivisiones que están presente dentro de la empresa y que estos a la vez se coordinan conjuntamente, para que funcionen como un mismo sistema.

La estructura organizacional, se representa de forma gráfica mediante un organigrama, debido a ello se preguntó a los empleados si tenían conocimiento de alguno; el 100% de los encuestados aseguraron no conocer el organigrama (ver anexo 5).

Según palabras del gerente la empresa Mokali no posee un organigrama físico que puede ilustrar de manera gráfica la estructura organizacional de la empresa. Los niveles de mando se conocen de manera verbal.

Según la guía de observación, no se corroboró la existencia de un organigrama, ya que en la realidad este no existe en ningún medio posible.

Según los datos que proporcionó el gerente y el 100% de los trabajadores Mokali no cuenta con un organigrama plenamente definido que pueda mostrar su estructura organizacional.

La existencia de un organigrama es sumamente importante en todos los sentidos, ya que muestra los niveles jerárquicos de la organización y su respectiva línea de mando.

4.1.3. Filosofía organizacional

“La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes” (Münch, 2010, pág. 43).

Es decir que la filosofía organizacional engloba los valores, creencias y compromisos que la empresa y sus integrantes toman como pauta para presentarse como una organización formal.

4.1.3.1. Misión

La misión organizacional es el faro que ilumina su camino a través de la conciencia del hombre; es el sentido, la razón de ser de la organización: La declaración de la misión organizacional debe de fundamentarse en su “cultura corporativa” (valores, creencias) y en su “realidad situacional” (vida interna e inferencias del entorno). (Cano Plata, 2017, pág. 35)

La misión define la razón de ser de la organización, pero dicho de otro modo la misión en un sentido más amplio es la pauta que marca el rumbo de la empresa, dando fundamento y solides a la organización, tomando en cuenta su cultura y situación organizacional.

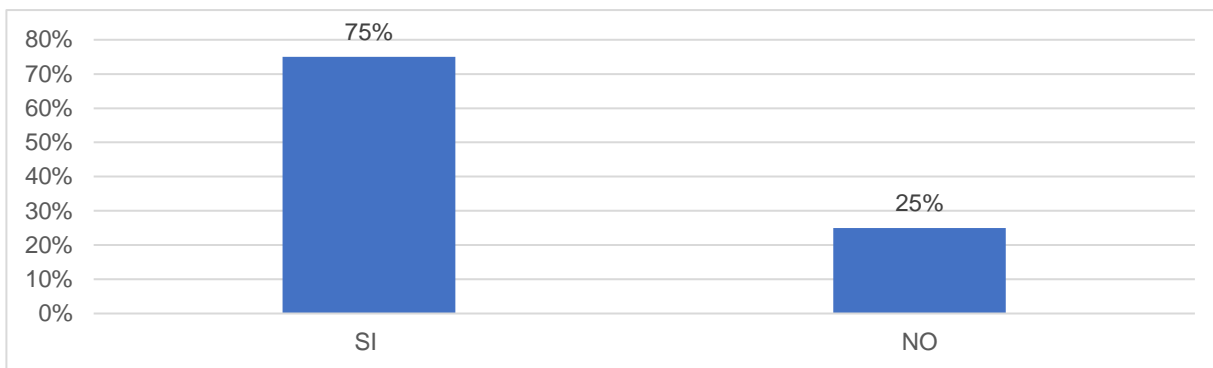


Gráfico 1

Misión empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

En el Gráfico 1 correspondiente al conocimiento de la misión empresarial, se puede apreciar que, un 75% de los encuestados conocen la misión de la empresa, y un 25% no la conoce, esto debido a diversos factores, como el puesto de trabajo, sus funciones etc.

El gerente por su parte, en el momento de la entrevista, este aseguró que la empresa posee una misión, y que esta refleja a la organización, sin embargo, dicha misión no se encuentra formalizada en un documento.

Según la guía de observación de los investigadores, en ningún momento se pudo corroborar la existencia de una misión empresarial, por ningún medio; su existencia se conoce solo de manera verbal.

Que un 25% de los encuestados no conozcan la misión empresarial, corresponde al hecho de que esta no está presente en ningún medio físico posible que permita ser reconocida por todos. Crear una es una excelente idea para darle mejor futuro al negocio.

4.1.3.2. Visión

Hace referencia al escenario futuro deseable y visible para la organización. Es como esperamos y deseamos que nos vean y nos conozcan en el futuro. Como tal, es la expresión amplia complementaria, interesada y suficiente de donde queremos ver

la organización dentro de unos años predeterminado. Debe significar un reto para la organización. (Cano Plata, 2017, pág. 34)

La visión es visualizar la organización en el futuro próximo, como se verá la organización en el mercado futuro, como será conocida, supone un reto para la organización porque todos los esfuerzos que se realizan son en pro de cumplir esa visión.

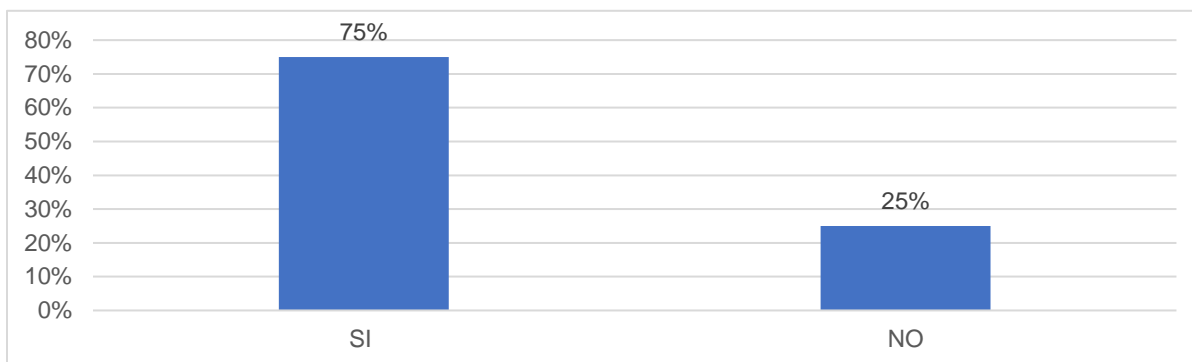


Gráfico 2

Visión empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

En el Gráfico 2 el cual consiste en el nivel de conocimiento de la visión empresarial, se puede observar que, un 75% si conoce la visión de la empresa, mientras que un 25% no la conoce.

De parte de la gerencia, se conoció que, si existe una visión empresarial, pero que se conoce solo entre algunos empleados y que no es una visión formal es decir que es una visión solo de manera verbal.

A través de la guía de observación no se pudo corroborar que la visión de la empresa exista en algún medio físico, o que sea una visión formal, de lo que la empresa espera para el futuro.

Tanto por parte del gerente como por un 75% de los encuestados; la empresa Mokali si cuenta con una visión, aunque, no es una visión formal es conocida por su gerente y por la mayoría de los empleados, pero en dicha situación un 25% de los empleados no la conocen.

La visión marca el rumbo a seguir por cualquier empresa. Crear su visión de manera formal y en medio físico, resulta productivo al largo plazo.

4.1.3.3. Valores

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben de compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (Münch, 2010, pág. 43)

Los valores organizacionales son conductas morales que se comparten entre los miembros de la organización.

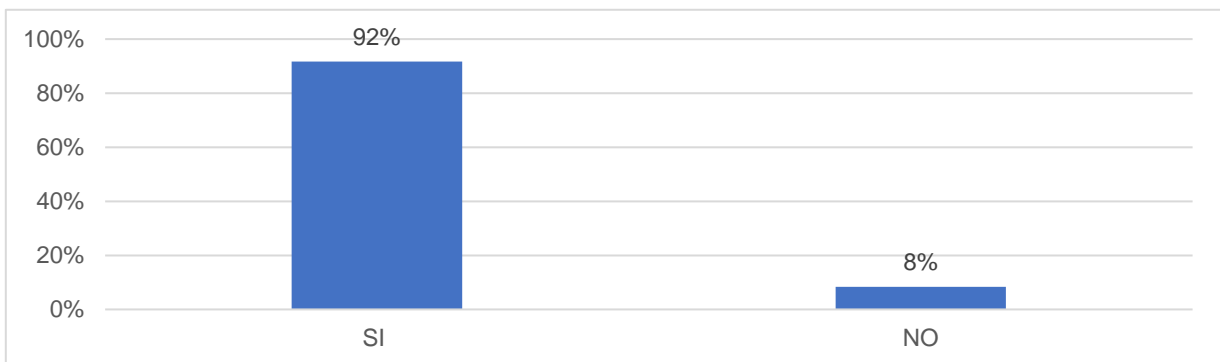


Gráfico 3

Valores empresariales

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

En el Gráfico 3 se puede apreciar que un 92% de los encuestados, conocen los valores de la empresa Mokali, y tan solo un 8% de ellos no conocen los valores de la empresa.

Según lo que opinó el gerente al respecto del tema, si existen valores, dentro de la empresa, estos son honestidad, responsabilidad, amabilidad... esto son algunos que el gerente mencionó.

En la guía de observación de los investigadores no se pudo corroborar, que dichos valores estén plasmados en un medio escrito y que sea formal.

Para un 92% de los encuestados si conocen los valores de Mokali, dato que contrasta con lo que expresa el gerente que, si existen los valores, pero como estos

no están definidos, de manera formal, un pequeño grupo de empleados correspondiente, a un 8% no la conocen por la razón de no estar formalizados.

Los valores de una empresa son elementos importantes que dan credibilidad y confianza a sus clientes o consumidores, por lo tanto, se debe de crear una serie de valores que representen a la empresa Mokali Bistró y café y que estén por medios escritos que se puedan mostrar y compartir a los empleados. La creación de dichos valores favorece al cliente, porque cuando el empleado pone en prácticas esos valores empresariales, brinda un mejor servicio el cliente se siente bien, y la empresa gana reputación en el mercado.

4.1.4. Clasificación de las PYMES

Artículo 3: Clasificación de la MIPYME, Se clasifican como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos.

Variables	Pequeña	Mediana
Número total de trabajadores	6 a 30	31 a 100
Activos totales (córdobas)	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas totales anuales (córdobas)	Hasta 9.0 millones	Hasta 40 millones

Tabla 1

Clasificación de las PYMES

Fuente (Asamblea Nacional De Nicaragua, Ley 645 Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MYPIME), 2008, pág. 2711)

En la tabla anterior se muestra la clasificación que tomará la pequeña o mediana empresa de acuerdo a tres variables, número de trabajadores, activos totales y ventas anuales.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores estos afirmaron en un 100% (Anexo 6) que existen un número de trabajadores de 6 a 30 empleados, según el rango proporcionado por la encuesta.

Con respecto a la clasificación de la empresa, el gerente opina que es una pequeña empresa, y clasificó que posee activos de entre 1 y 6 millones de córdobas y que sus ventas andan en un rango de 1 a 9 millones de córdobas.

En la observación de los investigadores, se constató que existen 12 colaboradores distribuidos en diferentes puestos y funciones de la empresa, por la observación, los datos proporcionados por la encuesta y por los del gerente, la empresa se clasifica como una pequeña empresa del sector servicio.

4.1.5. Descripción de procesos claves

Procesos operativos o clave (Core procesos): 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 todos aquellos que generan operaciones en la organización, tales pueden ser, ventas, producción, atención al cliente entre otros, cabe mencionar que estos procesos son claves para el funcionamiento de la empresa.

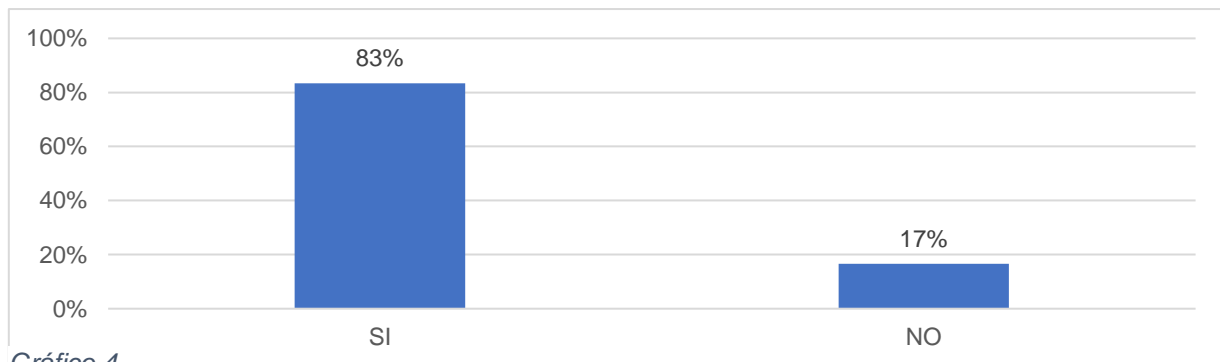


Gráfico 4

Participación en los procesos claves

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

Los procesos claves son procesos operativos necesarios para que funcione una empresa, sin embargo, la participación en ellos depende de las funciones a desempeñar dentro de la organización, el Gráfico 4 muestra que un 83% de los colaboradores participan en los procesos claves de Mokali y solo un 17% no participa.

Dentro de la empresa se realiza los siguientes procesos claves: proceso de cocina, donde se elaboran los diferentes tipos de comidas y bebidas que oferta la empresa dicho proceso corresponde a un proceso de producción, proceso de atención al cliente, el cual consiste en brindar la atención necesaria que necesitan los clientes y un proceso de ventas.

Se pudo constatar que efectivamente, se realizan los tres procesos descritos por el gerente, los cuales son proceso de cocina (producción), el proceso de servicio al cliente y el proceso de ventas. Procesos que dan valor a la empresa Mokali.

Ya que Mokali Bistró y Café es una pequeña empresa, por naturaleza tiene pocos procesos claves sin embargo los ha sabido implementar bien en su funcionamiento, acto que ha favorecido, en la correcta distribución y aprovechamiento de sus recursos tanto humanos como materiales.

4.1.6. Proceso administrativo

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.(Münch Galindo, 2007, pág. 36)

El proceso administrativo es la manera en que la gestión, se pone en práctica para aprovechar los recursos de que se disponen, y cumplir metas planteadas.

Planeación

La determinación de escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir

las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Münch Galindo, 2007, pág. 40)

Planear es ver hacia el futuro, crear estrategias, propósitos que minimicen los riesgos, pero den una mayor probabilidad de éxito.

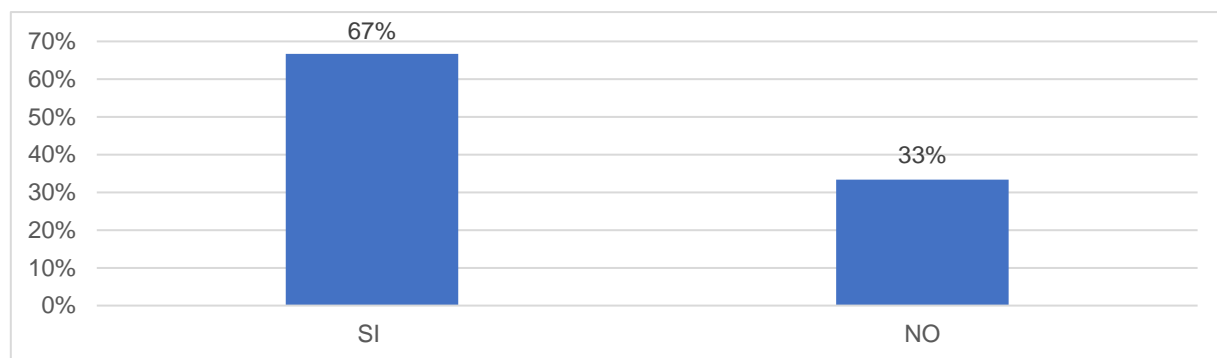


Gráfico 5

Participación en el proceso de planeación

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

La planeación es un proceso importante dentro del ámbito de la administración y gerencia de empresas, y el involucrar a los empleados es importante. Según el Gráfico 5; 67% de los encuestados participan en los procesos de planeación de la empresa, y 33% no se involucra.

La empresa posee planes de expandirse innovar en su servicio y productos que ofrece, en el marco de hacer al negocio más floreciente y rentable, en general son planes de tipo operativo.

A través de la guía de observación no se pudo corroborar la existencia de dichos planes.

Según el gerente la empresa tiene planes de tipos operativos, y toman en cuenta la opinión de 67% del total de sus empleados en su elaboración.

Involucrar diferentes enfoques al momento de la planeación es importante, ya que a través de los aportes dados por los trabajadores y por el trabajo de los directivos, se pueden crear mejores planes favorables a la empresa; cuando los empleados

participan se sienten incluidos en el proceso, valorados, por lo tanto, se sienten más motivados, porque se están en tomando en cuenta sus sugerencias.

Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de la estructura, procesos funciones, y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación de tareas” (Münch Galindo, 2007, pág. 45)

La organización es darle el orden necesario a toda la organización, detallar que se va hacer y cómo se va hacer.

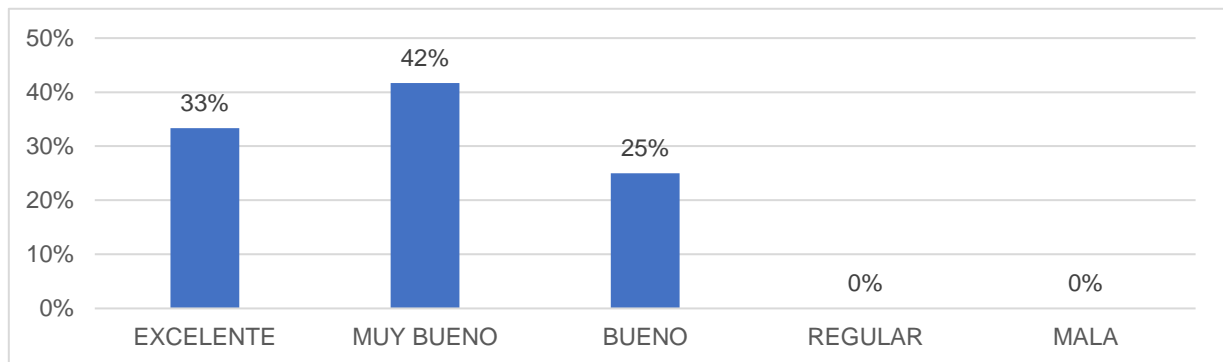


Gráfico 6
organización de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

En el Gráfico 6 se muestra que un 42% de los encuestados considera como muy buena la organización de los recursos materiales y humanos de la empresa; un 33% de ellos considera excelente la organización, y un 25% la considera buena.

Para el gerente la empresa está organizada por áreas y distribuye los recursos humanos según su capacidad conocimiento y por sus funciones, los recursos materiales se asignan por áreas; para cada área con requerimientos diferentes se asignan recursos distintos.

En pocas palabras el gerente considera muy buena la organización de la empresa, cuestión que un 42% de los empleados también consideran que la

organización es muy buena, sin embargo para un 33% de los encuestados es excelente y 25% la considera buena, cabe resaltar que ninguno clasificó como regular o mala la organización.

Por lo tanto, la organización de Mokali Bistró y café es buena y tiene bien organizado sus recursos, algo bien importante; ya que a través de la optimización de los recursos de una empresa se logra mayor eficiencia en la organización.

Dirección

“Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio de liderazgo hacia el logro de la Misión y Visión de la empresa” (Münch Galindo, 2007, pág. 51)

La dirección consiste en guiar los recursos a través de un liderazgo para cumplir con lo propuesto o planeado.

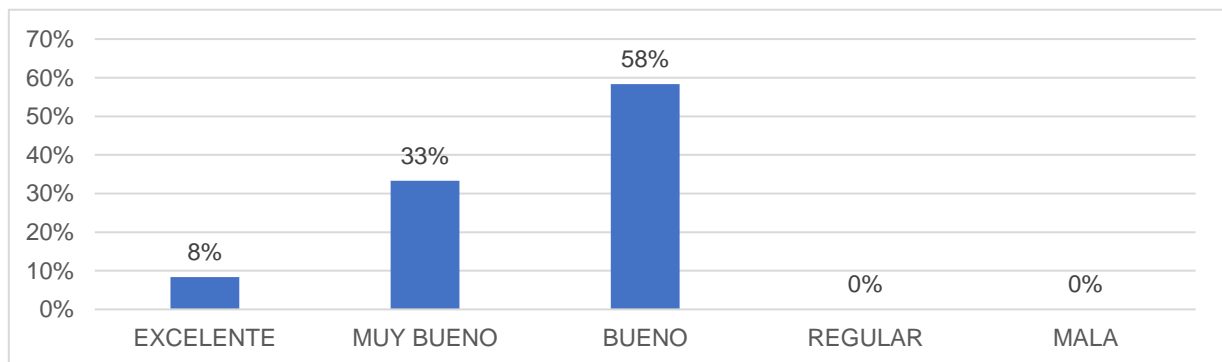


Gráfico 7

Dirección

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

La dirección es parte importante del proceso administrativo, su correcta ejecución con lleva a un excelente rendimiento, el Gráfico 7, muestra que un 58% de los empleados considera buena la relación jefe subordinado, para un 33% la relación es muy buena, y para un 8% de los empleados la relación jefe subordinado es excelente.

La opinión del gerente es que la relación jefe subordinado es muy buena, ya que la comunicación entre ambas partes es continua, no se violentan los derechos del

trabajador, y siempre hay una constante comunicación por cualquier inconveniente que se presente.

Para el gerente es buena la relación jefe subordinado y para los empleados sus respuestas oscilan entre excelente y buena, lo que hace pensar que es una relación buena entre ambas partes, lo que favorece a la creación de un excelente ambiente laboral en la organización.

Control

“El control es la fase del proceso administrativo de la cual se establecen estándares para evaluar resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (Münch Galindo, 2007, pág. 55)

El control, es la etapa del proceso administrativo donde se miden los resultados para la identificación de posibles fallas.

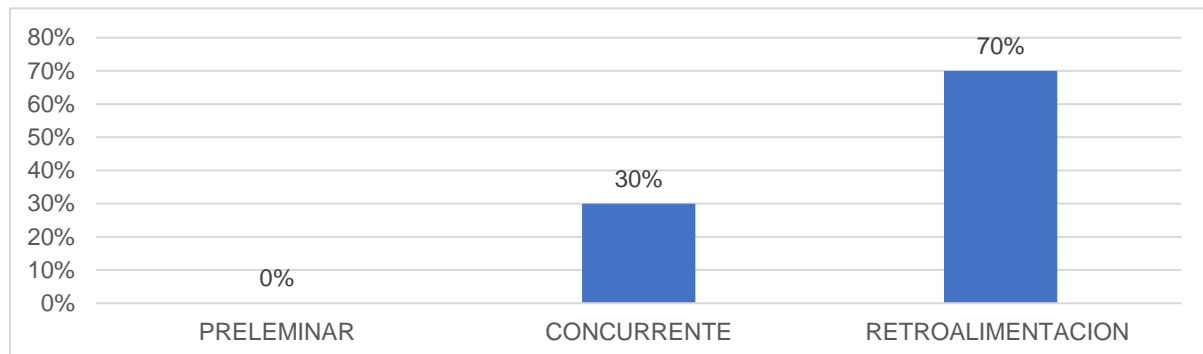


Gráfico 8

Controles aplicados por la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

Los controles, son elementos claves para corroborar que se trabaja en el mismo sentido de lo planeado. En el Gráfico 8 se aprecia que un 64% de los encuestados, expresa que el tipo de control más utilizado es el de retroalimentación y 36% que aplican controles concurrentes.

Para el gerente los controles realizados son muy buenos, y que mediante estos controles se aseguran que la empresa está trabajando en un buen sentido, sin embargo, profundizó que tipo de controles eran los que aplicaban.

En lo referente al control, sería una gran idea que aparte de controles tipos retroalimentación y concurrente, se lleven a cabo también controles preliminares, para darle seguimientos a todos los procesos y actividades que realiza la empresa, en la práctica estos controles se llevan a cabo, pero muy pocas veces.

4.1.7. Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de factores fuertes débiles, que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa es decir las oportunidades y amenazas.” (Ponce Talancon, 2007)

Este tipo de análisis consiste en que las organizaciones realicen un examen minucioso a partir del marco de actuación interno como externo.

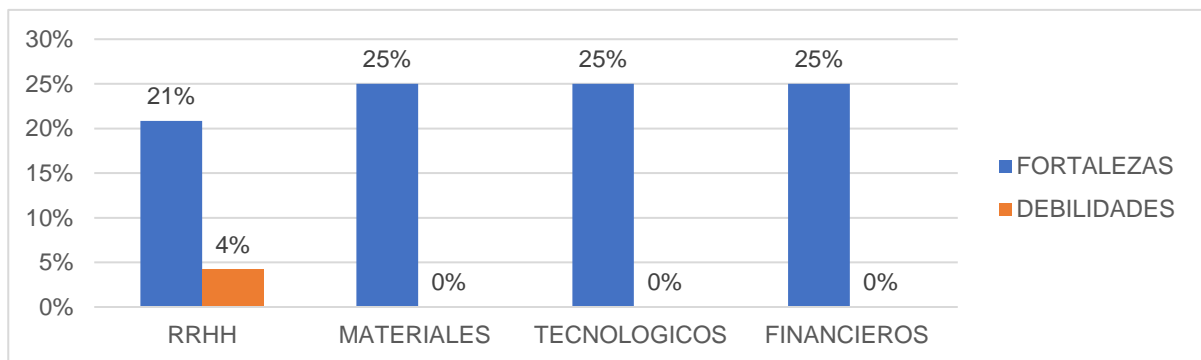


Gráfico 9
Análisis de fortalezas y debilidades

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

Fortalezas

” Recurso, factor, capacidad, aspectos que la organización puede utilizar en forma eficiente o efectiva para lograr sus objetivos” (Cano Plata, 2017, pág. 37)

Se refiere a los aspectos positivos que posee la organización y que puede utilizar para lograr sus planes propuestos.

Según el Gráfico 9, un 25% de los encuestados está de acuerdo en que la parte financiera es una fortaleza, 25% considera que la tecnología utilizada es una fortaleza,

25% que los recursos materiales son una fortaleza, y un 21% que los recursos humanos son una fortaleza.

Para el gerente el punto donde se encuentra ubicada Mokali es una fortaleza, las instalaciones del local, la calidad de sus productos que ofertan y el servicio que prestan a los clientes son sus fortalezas. También menciona que la parte financiera y tecnológica son fortalezas.

Mokali posee excelentes fortalezas según las consideraciones de los empleados, y lo que expreso el gerente, tantos recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros son fortalezas de esta empresa.

Debilidades

. “Limitaciones, carencia, defecto o factor que tiene la organización y que le dificulta o pueda dificultar el logro de objetivos” (Cano Plata, 2017, pág. 37)

Aspectos negativos que presenta la organización y que dificulta la concretización de los objetivos y planes.

En el Gráfico 9 muestra que un 4% de los encuestados consideran que la parte de recursos humanos es una debilidad, esto a diversos factores.

Para el gerente una posible debilidad sería prestar un mal servicio a los clientes, dato que contrasta con lo encontrado en las encuestas que consideran a la parte de recurso humanos como una debilidad, esto debido a diversos factores como una mala capacitación, y especificaciones de sus funciones.

En la observación de los investigadores se apreció que el servicio brindado por Mokali bistró y café es excelente, con un excelente ambiente, un lugar cómodo para estar y con un servicio muy profesional.

A dicho asunto se sugiere que se deben de capacitar más a los encargados de brindar la atención directamente al cliente, en un sentido donde se debe de trabajar en pro de cumplir los valores de la empresa, así como su misión y su visión.

Oportunidades

“Cualquier situación, norma, factor, idea, decisión, etcétera. Favorable que se presente en el entorno” (Cano Plata, 2017, pág. 40)

Es todo aquello que está presente en el entorno y puede favorecer o contribuir aspectos positivos

Las oportunidades son pequeñas ventanas favorables para el negocio. El gerente de Mokali expresó que algunas oportunidades para la empresa son las que se mencionaran a continuación: oportunidad de expandirse en el mercado actual abriendo nuevos locales, tener cada vez personas más capacitadas, que brinden un mejor servicio y que sean parte de un capital humano, profesional.

Amenazas

“Situación desfavorable que presente el entorno, para la vida de la organización” (Cano Plata, 2017, pág. 40)

Es todo contexto meramente negativo que está presente en el entorno de acción de la organización.

Considera el gerente de Mokali, que como amenaza a la existencia de la empresa, está la pandemia del COVID-19 que de una u otra forma interviene en el correcto funcionamiento de la empresa.

También asegura que debido a una falta de empleos cada vez hay menos clientes y que por efecto del distanciamiento social que se recomienda para combatir la pandemia, las personas optan por no entrar al local a disfrutar de una comida o de una bebida, en este contexto Mokali bistró y café, ha creado un ambiente donde se puede disfrutar respetando los protocolos de bioseguridad.

4.2. Diseño organizacional

4.2.1. Tipos de diseño organizacional

4.2.1.1. Enfoque clásico

“Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico, pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales”. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 355)

Lo que los autores expresan a través de sus ideales de un enfoque clásico se basa en que los integrantes se dirijan por una serie de procedimientos previas mentes establecidos y que cada uno de ellos se sienta en la obligación de cumplir con estos.

Según el 100% (anexo 7) de los empleados la empresa Mokali bistró y café se rige por normas y reglamentos para mejorar la eficiencia en el cargo que desempeña cada empleado.

El gerente de la empresa Mokali señaló que para lograr la eficiencia ellos, tienen un reglamento interno (ver anexo 12), que permite regular el comportamiento de cada empleado.

En la guía de observación de los investigadores, se pudo corroborar del reglamento interno que posee Mokali, y que efectivamente si es un elemento tangible.

Tanto los empleados en un 100% como el gerente aseguran tener reglas y normas dentro de la empresa, también los investigadores dan fe de que el reglamento interno si existe.

Poseer dicho reglamento es importante, porque a través de él se regulan el comportamiento esperado, por parte de los empleados. Por lo tanto, aplica este enfoque en sus operaciones.

4.2.1.2. Enfoque tecnológico

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. (Brume González, 2019)

El enfoque fundamenta su filosofía en “Tecnología de las tareas”, que consiste en la utilización de tecnología para la realización de las tareas de producción o de servicio, y esto a la vez interviene en las variables de la organización.

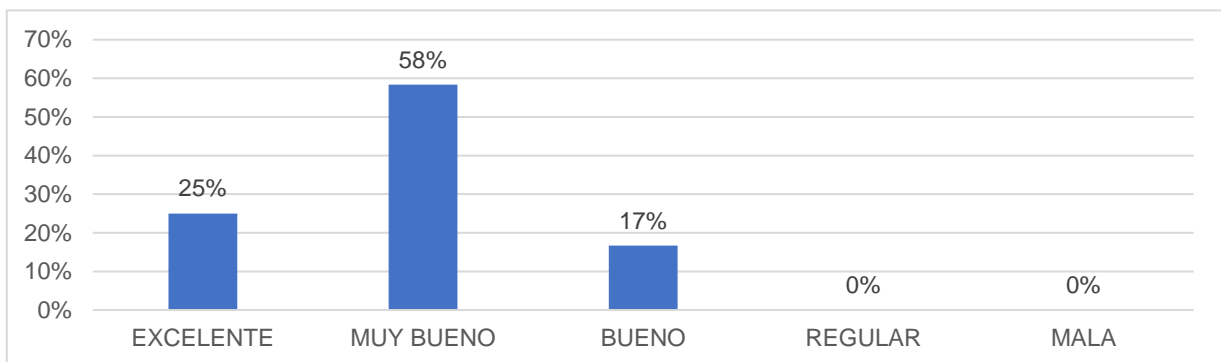


Gráfico 10

Enfoque tecnológico

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz, 2021)

Al aplicarle la encuesta a los colaboradores del restaurante Mokali sobre la valoración que le atribuían a la tecnología de la empresa, Gráfico10; el 25% considera que es excelente, el 58% que muy bueno y un 17% dijo que bueno.

Al respecto el gerente por medio de entrevista relató que, disponen de tecnología tanto en cocina para la preparación de su menú como en el sistema financiero para llevar un control de ventas, compra e inventario.

A través de la observación directa se pudo constatar que la empresa si cuenta con un equipo tecnológico eficaz con el cual elabora sus platillos y llevan un control financiero.

Los rangos que oscilan las respuestas de los empleados, rondan de bueno a excelente, algo que confirma la palabra del gerente.

Mokali posee buena tecnología para su funcionamiento, pero sin embargo no debe descuidarse, y siempre que sea posible se invierta en tecnología que mejore sus procesos, y que den mejor control sobre la gestión de la empresa por lo tanto si aplica un enfoque tecnológico a sus procesos y favorece a su eficiencia como empresa.

4.2.1.3. Reducción de tamaño

La reducción de tamaño se ha producido por la evolución de las tecnologías, ya que las maquinarias han reemplazado en gran manera el trabajo del ser humano, lo cual produce despidos o menos fuerza laboral en las organizaciones. (Briceño & Galves, 2017, pág. 27)

La capacidad de las máquinas para hacer múltiples tareas, genera que donde antes había cuatro empleados haciendo una tarea ahora existe una máquina que hace las cuatro a la misma vez.

Según el 100% de los empleados (anexo 8), no se ha hecho recorte de personal y la empresa no se ha visto obligada a reestructurarse.

Según el gerente no ha existido reducción de su personal, al respecto este expresó que se tomaron diferentes alternativas para no despedir a su personal, esto por los problemas económicos que trajo la pandemia, sin embargo, se superó la problemática sin incurrir en el despido de personal.

La reducción de personal consiste en el despido de personal y en una reestructuración de la empresa en base al personal que queda, y el puesto que se deben de cubrir, sin embargo, el 100% de los empleados asegura que no ha habido despidos, cuestión que el gerente también lo sostiene.

Tanto para los empleados en un 100% no ha existido, recorte de personal, cuestión que se complementa con lo expresado por el gerente, para lograr esto Mokali

bistró y café ha desarrollado diferentes alternativas para no despedir a su personal como, dar días a cuenta de vacaciones, hacer turnos alternativos.

4.2.2. Parámetros de diseño según su finalidad

4.2.2.1. Parámetros del diseño para las posiciones individuales, puestos y cargos

4.2.2.1.1. Especialización de tareas

La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo (Daft, 2009, pág. 17)

Es decir que trata de como las organizaciones descomponen, las tareas grandes en pequeñas, para que cada empleado pueda realizarla de manera eficiente, y por lo tanto se genere más eficiencia a toda la organización.

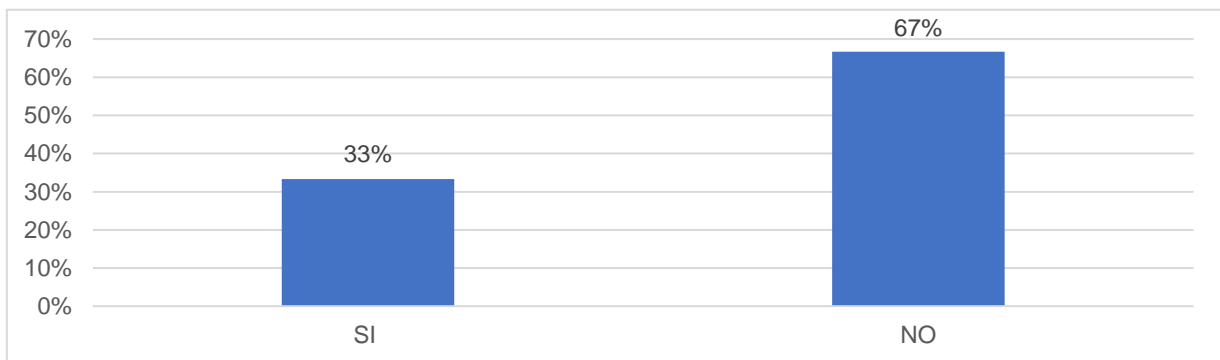


Gráfico 11

Especialización de tareas

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

En el Gráfico11; referente a la realización específica de tareas dentro de la empresa, el 67% de los encuestados dice no participar en una tarea específica, y un 33% expresó que si realiza una tarea específica.

En el aporte del gerente, este indicó que, la especialización de tarea solo existe en el área de cocina, ya que el resto de colaboradores realizan múltiples tareas en diferentes áreas del restaurante tales como; salón, barra, recepción y atención al cliente.

Según la guía de observación provista para los investigadores, no existe un manual de funciones, que detalle lo que cada empleado debe realizar.

Según el gerente si se aplica el parámetro de especialización, el cual consiste en realizar tareas específicas por cada empleado, del 100% de los empleados solo un 33% realizan tareas específicas, cabe resaltar que no existe un manual de función que pueda describir cada puesto.

Mokali si aplica el parámetro de especialización en un grado menor; la creación; la creación de un manual de función que describa a cada puesto de trabajo que existe en la empresa, es un buen paso para mejorar sus especialidades.

4.2.2.1.2. Vertical

Este modelo de organización enfatiza elementos como, la autoridad, la jerarquía, el liderazgo. La delegación de tareas y la unidad de mando se basan en la subordinación. Es un modelo poco descentralizado, pues cualquier decisión al respecto se interpreta como un reto a la autoridad central. (Pérez, 2021)

La especialización vertical consiste en un tipo de organización donde cuestiones como jerarquía y liderazgos son primordiales, las decisiones se toman en una autoridad central, y se basa en la subordinación de los empleados.

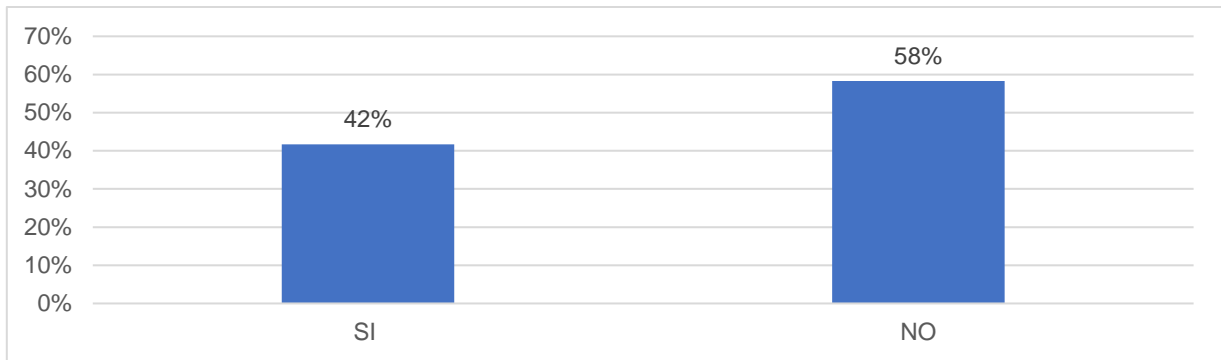


Gráfico 12

Conocimiento de los niveles jerárquicos

Fuente: Elaboración a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz, 2021)

En la encuesta sobre el conocimiento que tenían los trabajadores acerca de los niveles jerárquicos de la estructura organizativa Gráfico12, el 42% de los encuestados dijo conocer los niveles jerárquicos, y el 58% dijo no conocer los niveles jerárquicos.

De acuerdo con el gerente, el restaurante tiene definido sus niveles de jerarquía en parámetros verticales, ya que la disposición de sus líneas de mando es vertical es decir siempre se recibe ordenes de un superior a cargo.

Mokali utiliza este modelo vertical, porque detallas sus líneas de mando de manera jerárquica y es un parámetro que se utiliza en pequeñas empresas donde no existe tanta especialización.

4.2.2.1.3. Horizontal

Se trata de un modelo que ha tenido buena acogida entre las empresas que han surgido en los últimos años o entre aquellas que han hecho el tránsito a nuevas concepciones de gestión. Sus elementos centrales son la división del trabajo, especialización y participación de todos los integrantes. Existen rangos y niveles, pero la propia estructura hace lo posible para difuminarlos. Importa mucho la igualdad, la interacción y la apertura. Aunque el liderazgo lo ostenta varias personas. (Pérez, 2021)

Se trata de un modelo donde se pretende la integración de todo el personal, sin embargo, se enfoca en dividir el trabajo, crear especializaciones para cada integrante,

y existe un ambiente de igualdad en este modelo, claro está respetando siempre los rangos y niveles existentes.

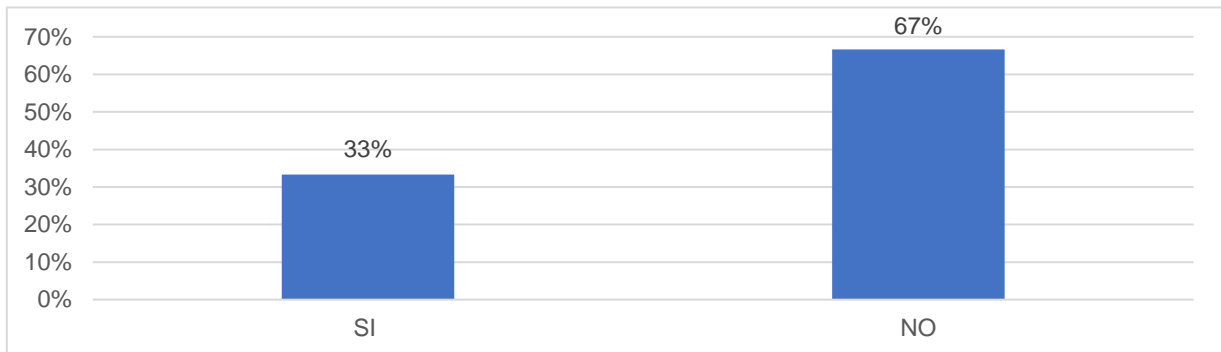


Gráfico 13

Especialidades en la estructura

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

Con relación a las especialidades dentro de la estructura de la empresa, Gráfico13, el 67% de los encuestados niegan la existencia de especialidades, pero un 33% de los encuestados dijo que, si existen.

Por su parte, el gerente comunicó a través de la entrevista que, las únicas personas especializadas en la estructura son las que trabajan directamente en cocina, ya que se encargan exclusivamente de la preparación de los platillos del restaurante.

Se pudo observar que, al ser un lugar pequeño, les permite a los trabajadores realizar diferentes tareas, a excepción de los cocineros, ya que ellos se enfocan únicamente en una tarea a la vez.

Para el gerente y un 33% de los empleados si existen especialidades en la empresa. Mientras que el 67% de los empleados dicen que no hay especialidades es por la razón que a tienden varias funciones a la vez.

La especialización horizontal requiere de un grado muy amplio de conocimientos sobre el puesto de trabajo que se ocupa, y es muy utilizado en grandes empresas en Mokali bistró y café no se aplica este parámetro.

4.2.2.1.4. Formalización

La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento, y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. (Daft, 2009, pág. 39)

El concepto de formalización hace referencia, al grado en que la organización manifiesta sus políticas, normas, procedimientos, y operaciones por escrito, el grado de formalización se mide por la cantidad de páginas de los documentos, entre más documentación exista, mayor es su grado de formalización.

El 100% de los encuestados (anexo 9), expresaron que la forma en que se les da a conocer las funciones y procedimientos del puesto son de forma verbal.

En la entrevista, el gerente expresó que se han formalizado los procedimientos y funciones de los cargos a través de un reglamento interno que tiene la empresa (ver anexo 12), se resalta que se transmite de forma verbal los requerimientos a los empleados.

En la observación se pudo corroborar de dicho reglamento de la empresa Mokali. Si embargo a criterio de los investigadores faltan más elementos de formalización.

Para el gerente se formaliza los procedimientos y funciones de cargo por un reglamento interno, sin embargo, para los empleados la comunicación de sus funciones de los puestos que ocupan se da de forma verbal.

Con lo anterior se deduce que, Mokali tiene poco grado de formalidad ya que solo cuenta con un reglamento interno. La aplicación de este es primordial si se requiere tener mayor formalidad para hacer los procesos correctamente, y porque es importante tener medios por el cual se sepa que hacer en diferentes circunstancias.

4.2.2.1.5. Adoctrinamiento y estandarización de tareas

“La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia, las tareas específicas del puesto que ocupa.” (Chiavenato, 2004, pág. 371)

La capacitación es comprendida como una serie de pasos, que instruyen a los trabajadores en la realización de sus tareas de manera eficiente dependiendo, del puesto que ocupa el mismo.

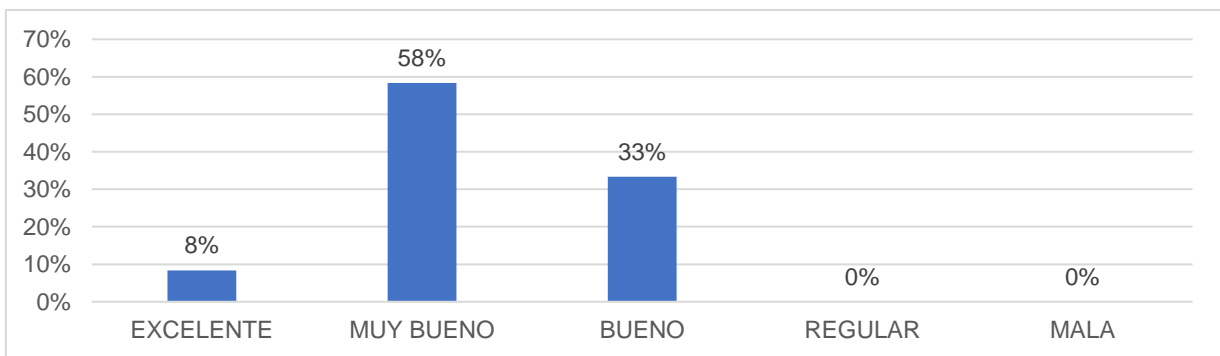


Gráfico 14

Procesos de capacitación

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

En lo que refiere a la valoración por parte de los trabajadores hacia la empresa respecto a la capacitación y adoctrinamiento que se les brinda Gráfico14, un 58% dijo que es muy bueno, un 33% que es bueno y un 8% que es excelente.

Por su parte, el gerente valora este tema como muy bueno, ya que considera que el tiempo que se les brinda a los nuevos trabajadores para que se adapten a sus labores es justo y preciso.

Puede que el tiempo de capacitación sea muy bueno, pero del 100% de los empleados solo un 8% de ellos lo considera como excelente, lo que nos dice que los procesos de capacitación podrían ser mejor

La capacitación en Mokali es muy buena según los datos del gerente y de los empleados, pero siempre se puede innovar en sus procesos de capacitación ya que

todo avanza y se debe avanzar en conjunto para no quedar rezagado haciendo lo mismo que una vez funciono.

4.2.2.1.5. Departamentalización

Por funciones

En este tipo de departamentalización el trabajo se divide de acuerdo con las capacidades y habilidades que posee cada persona. Por eso algunos empleados realizan actividades relacionadas con la producción, otros con finanzas, otros con la administración y otros con el marketing. (Quiroa, 2020)

Es decir que la departamentalización por funciones consiste en la ubicación de los recursos humanos por la capacidad que cada uno tiene para asumir la responsabilidad de desempeñarse en un puesto específico que demande habilidades específicas.

Según los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores el 100% (ver anexo 10) de ellos, coincidieron que la empresa está organizada por funciones.

El gerente opinó que organizar la empresa por funciones es la mejor forma que hay para la empresa, ya que por su naturaleza y tamaño no es posible implementar otro tipo de departamentalización.

El gerente y sus colaboradores, coincidieron que la empresa está organizada por funciones y que se trabaja muy bien así, se les recomienda a Mokali que deben de describir muy bien las funciones de cada empleado.

Por productos

La departamentalización por producto es la estructura en la que se organizan todas las actividades y tareas de los departamentos de una empresa en función de los productos o servicios que ofrecen al mercado. (Quiroa, 2020)

La departamentalización consiste en poder crear una estructura donde se clasifiquen y detallen las tareas o las actividades de la organización para la elaboración de productos o servicios que se ofrece la empresa al mercado.

Este tipo de departamentalización es más utilizada por empresas que manejan un gran stock de producto y se dividen en diversas categorías por lo que no se pueden manejar como un todo, y resulta mejor dividirla en productos de una misma categoría que no es el caso de Mokali.

Geográfico

El criterio geográfico o regional consiste en atribuir a cada unidad de trabajo un territorio o “parte del mapa”. Este criterio lo utilizan las empresas que operan en áreas grandes o en lugares diferentes, y en cada sitio es necesario asignar recursos o autonomía. Es lo que sucede cuando los clientes o fuentes de recursos están dispersos. (Conduce tu empresa, 2020)

La departamentalización geográfica es seleccionar un territorio del mapa y asignárselo a un grupo de trabajadores, es un diseño que usualmente es utilizado por empresas muy grandes debido a la facilidad que tienen para poder llegar y cubrir zonas mucho más lejanas.

A como se menciona en el párrafo anterior es más utilizado por empresas grandes, que expanden su alcance a varios territorios distintos, y que se hace necesario la departamentalización por territorios con equipos asignados para cada territorio.

Por clientes

La departamentalización por clientes es la forma en que se organiza una empresa que ordena sus tareas de acuerdo con el tipo de clientes que atiende. (Quiroa, 2020)

En esta forma de diseño, se caracteriza por dividir sus departamentos y funciones por tipo de clientes que tienen identificados, muy importante ya que la atención que se le brinda a un tipo de cliente será diferente dependiendo otros factores.

Mokali Bistró y café pretende dar un servicio de calidad a todos sus clientes por igual, entonces el concepto de departamentalización por clientes no cabe en sus ideales.

Por procesos

La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad. (conduce tu empresa, 2020)

Por procesos quiere decir a las capacidades que posee cada trabajador dentro de la organización para ejecutar el trabajo dentro de un área determinada.

La empresa al no tener una gran cantidad de procesos no divide sus tareas por procesos, ya que esto requiere tener definido claramente ¿cuáles son los procesos que se llevan a cabo? y ¿cómo se llevan a cabo también?

Matricial

“Forma equipo de proyectos interdisciplinarios entre unidades orgánicas agrupando funciones y asignando recursos para formar equipos de trabajo responsable de ejecutar los proyectos o programas definidos por el nivel estratégico de la organización.” (Zapata Rotundo & Hernández Arias, 2017, pág. 120)

En cuanto a la departamentalización de manera matricial, se refiere a la creación de grupos de trabajos, de diferentes áreas y disciplinas que aportan diferentes enfoques para la elaboración de proyectos y planes estratégicos.

Al ser una pequeña empresa no cuenta con los recursos necesarios, para implementar una departamentalización matricial ya que esta requiere equipos interdisciplinaria y se da más en las grandes empresas.

4.2.2.2. Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

4.2.2.2.1. Mecanicista

La organización mecanicista tiene una estructura más rígida y se da normalmente en aquellos casos en los que el entorno es estable y predecible. (Lam, 2019)

La estructura del método mecanicista se determina en tareas especializadas de manera individual más que tareas en grupos de trabajo sea hace ver un poco más distinguible mostrando un nivel de seriedad dentro de la empresa basada en experiencias y destrezas relacionadas a las políticas de la organización.

Los trabajadores no identificaron ningún parámetro que del modelo mecanicista de organización (ver anexo 11) se aprecia que ningún empleado identificó los elementos.

Para el gerente la empresa Mokali no trabaja, bajo la concesión de un modelo mecanicista, ya que por la naturaleza de este modelo es difícil la implementación en el ambiente que opera Mokali.

Tanto para los empleados y el gerente no existe elementos de un modelo mecanicista en la organización de Mokali.

4.2.2.2.2. Orgánico

La organización orgánica tiene una configuración mucho más fluida y es una forma idónea cuando se dan condiciones ambientales cambiantes que requieren respuestas originales e innovadoras. (Lam, 2019)

La organización orgánica es la forma idónea de la división de trabajo que sigue normas, modelo o patrón tienen un contrato estandarizado para los empleados estableciendo un ambiente interno sano dentro de la organización donde según Lam

se requieren respuestas originales e innovadoras en un periodo de tiempo que se necesiten cambios.

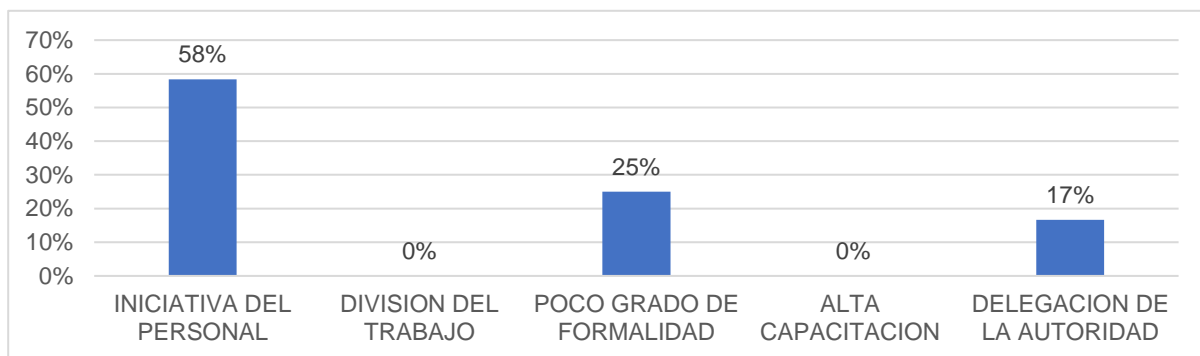


Gráfico 15

Elementos del modelo orgánico

Fuente: Elaboración a partir de encuestas realizadas a trabajadores de Mokali (Hernández, Barrera & Ruiz. 2021)

En el Gráfico15, los empleados identificaron algunos elementos de un modelo orgánico; identificaron los siguientes: 58% identificaron la iniciativa personal, un 25% identificaron poco grado de formalidad, y un 17% la delegación de la autoridad.

El gerente opina que su empresa se caracteriza, por un modelo orgánico efectivamente, ya que este se adapta mejor a su estilo de operaciones y de liderazgo.

Por los criterios identificados por los empleados y la palabra del gerente, la empresa Mokali trabaja bajo un modelo de organización orgánico.

Esta empresa usa el modelo orgánico; hacer un buen uso del modelo orgánico y siempre siguiendo las pautas del modelo y usar un liderazgo que desarrolle el potencial de la empresa, este modelo orgánico es el más apropiado para Mokali bistró y café ya que es un modelo más flexible.

4.2.3. Tipos de organigramas

4.2.3.1. Por su forma

4.2.3.1.1. Clásico vertical

Presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, (Fincowsky, 1998)

Organigrama clásico vertical presenta la estructura empresarial como una pirámide jerárquica de arriba hacia abajo de manera que los niveles tienen una mayor autoridad donde se sabe que el nivel jerárquico lo poseen los (Gerentes generales, gerentes administrativos, administradores, etc.) sucesivamente desagradando los diferentes tipos de niveles jerárquicos.

En la entrevista el gerente asegura trabajar con un organigrama vertical, para diferenciar rápidamente las líneas de mandos, y de comunicación.

No se pudo constatar la existencia de dicho organigrama. Si se trabaja con este tipo de organigrama se debe de crear en físico, sería importante su creación para detallar los niveles jerárquicos en la empresa, y sus respectivas dependencias.

4.2.3.1.2. Horizontal

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente, (Fincowsky, 1998).

Los organigramas horizontales son aquellos donde las unidades, o las áreas se ordenan hacia la izquierda, donde las áreas jerárquicas se ordenan en columnas y las relaciones entre estas unidades se unen con líneas horizontales.

En la empresa Mokali Bistró y café, no aplican los organigramas horizontales, según los datos proporcionado por el gerente se aplican a empresas con diversas especializaciones y no es el caso de Mokali.

4.2.3.1.3. 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, (Fincowsky, 1998)

Un organigrama mixto utiliza dos formas de presentación la de tipo vertical para demostrar la jerarquía de la empresa y la de tipo horizontal para los departamentos, Es una serie de combinación de ambos organigramas anteriores la cual sirve para observar los niveles de autoridad y el aporte de información de cada nivel o departamento.

Los organigramas mixtos son más utilizados en empresas grandes, con grandez volúmenes de tareas, y especialidades que requieren la integración de niveles jerárquicos verticales, a como especialidades verticales.

Según el gerente de Mokali bistró y café no existe la necesidad de tener este tipo de organigrama ya que la empresa es pequeña

4.2.4. Herramientas organizacionales

4.2.4.1 Manual de organizaciones

El manual de organización presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. (Graham Kellogg. 2009)

El manual de organización es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de cargo o puestos de trabajo cumpliendo con los objetivos y estructura jerárquica

Según el gerente, la empresa no cuenta con un manual de organización, que pueda dar estructura a la organización y que permita su formalización.

Los manuales de organización son una herramienta imprescindible para una organización ya que permite dar estructura a la organización según el gerente en esta empresa no existen.

Es importante, crear un manual de organización, para empezar a dar más grado de formalidad a su estructura como una empresa con un enfoque de crecimiento.

4.2.4.2. Manual de procesos

Los manuales de procesos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea, específicas en una organización.” (Finkowsky & Benjamin, 2009)

El manual de procedimiento es una guía con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones, así como definir el orden, reglas o políticas y responsables de las actividades que serán desempeñados de manera eficiente.

Según el gerente no existen un manual de procesos que detalle, las capacidades y requerimientos de cada puesto de trabajo existente en la empresa.

Los manuales de procesos son importantes para detallar los puestos de trabajo de cada empleado es por ello crear un manual de funciones que detalle los puestos de trabajos existente resulta muy útil para transmitir los requerimientos de los puestos.

V. CONCLUSIONES

1. Mokali café no cuenta con una reseña histórica, organigrama, misión, visión ni valores. Está clasificada como pequeña empresa; posee tres procesos claves los cuales son: cocina, atención al cliente y ventas. Esta empresa posee planes operativos, sus recursos humanos y materiales los tiene organizado por funciones. Se caracteriza por una muy buena relación jefe subordinado, su sistema de control es bueno. Su fortaleza está en los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; su debilidad es los recursos humanos, que podrían brindar un mal servicio o atención a los clientes, posee oportunidades de crecimiento, y amenazas como la pandemia del COVID 19 y el aumento del precio de los productos.

2. El diseño organizacional de esta empresa está definido por un enfoque clásico y tecnológico y caracterizado por tener departamentalización, formalización, con capacitación que se adaptan a un modelo orgánico. Únicamente existe un área de especialización correspondiente al área de cocina, da a conocer las funciones y procedimientos de los puestos de manera verbal, posee una buena calidad de capacitación; se divide por funciones, trabaja bajo un modelo orgánico y no posee manual de organización y funciones.

3. El diseño organizacional más apropiado para Mokali bistró y café es un modelo orgánico, que permita flexibilidad en las funciones a desempeñar. El modelo que Mokali bistró y café usa actualmente es un modelo orgánico con elementos de un modelo clásico de administración.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional De Nicaragua, Ley 645 Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MYPIME). (Lunes 8 de Mayo de 2008). Ley 645 Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MYPIME). Managua, Nicaragua: Gaceta Diario Oficial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Bogota, Colombia: Pearson Educación.
- Briceño, M., & Galves, G. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB ingeniería y construcción SAC*. Chiclayo.
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: ITSA.
- Cano Plata, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogota: Universidad de Bogota, Jorge Tadeo Lozano.
- Chala, J. S. (2016). : *“PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CASA CLUB CRÉDITOS”*. Santiago de Cali.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). (P. Mascoró Sacristan, Trad.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- conduce tu empresa*. (10 de abril de 2020). Obtenido de departamentalizacion por producto.
- Conduce tu empresa*. (10 de abril de 2020). *conduce tu empresa*. Obtenido de departamentalizacion por producto.
- Daft, R. L. (2009). *Teoría y diseño organizacional* (Decima ed.). Mexico: Cengage Learning. Recuperado el 20 de 5 de 2021
- Finch, S. J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. En J. A. Finch Stone, R. E. Freeman, & D. R. Gilbert, *Administración* (VI ed., pág. 794). México, México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fincowsky, E. B. (1998). *organizacion de Empresas*. iztapalapa, Mexico: Mc GRA HILL.
- Finkowsky, F., & Benjamin, E. (2009). *Organizacion De Empresas*. Mexico : McGrawHill.

- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (s ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampierí, R., Fernández Callado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson educación.
- Jimenes Reyes, A. D., & Rueda Blanco, N. D. (2016). *Diseño organizacional y manejo de procesos*. Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua. Managua: UNAN Managua. Recuperado el 23 de 08 de 2021
- Lam, A. (18 de septiembre de 2019). *google academico*. Recuperado el 06 de 05 de 2021, de google academico: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/02/BBVA-OpenMind-Organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion-Alice-Lam.pdf>
- Lopez Diaz, A. (2015). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar. Recuperado el 23 de Junio de 2021
- Mallar, M. A. (2010). La gestion por procesos: un enfoque de gestion eficiente. *Vision del futuro*, 13, 21.
- Mintzberg, H. (1991). *Estructura Organizacional*.
- Moron Molina, G. (2014). *La organizacion como clave del exito empresarial*. Universidad Nacional de la Rioja, Grado de direccion Y Administracion de empresas. Zaragoza: Universidad Nacional de la Rioja. Recuperado el Junio de 2021
- Münch Galindo, L. (2007). *Administracion: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1 ed.). Mexico: Pearson educacion.
- Münch, L. (2010). *Administracion. Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson educación.
- Pérez, A. (1 de 6 de 2021). *OBS Business School*. Obtenido de www.obsbusiness.school
- Ponce Talancon, H. (2007). La matriz FODA: alternativa , de diagnostico y de estrategias de intervencion en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigacion en psicologia* .
- Quiroa, M. (10 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Departamentalización por producto.

- Quiroa, M. (9 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 14 de octubre de 2021, de Tipos de departamentalización: economipedia.com
- Robbins, E., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson educación.
- Rodríguez, D. (16 de febrero de 2018). *lifilder.com*. Obtenido de Obtenido desde Investigación aplicada, <http://delifilder.com>
- Zapata Rotundo, G. J., & Hernández Arias, A. (2017). *La empresa: diseño, estructuras, procedimientos y formas organizativas* (Tercera edición ampliada ed.). Venezuela: Fondo Editorial UCLA.

Anexos

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?
				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?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Generalidades de la empresa			Clasificación de las PYMES	De 6-30 Trabajadores____ De 31-100 Trabajadores____	Encuesta	Trabajadores	Cuántas personas laboran para esta empresa
					Observación	Investigadores	Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa
			Descripción de procesos claves	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son los procesos claves que realiza esta empresa para cumplir con su misión?
				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.

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumen tos	Dirigida a:	Preguntas
Generalida des de la empresa		Proceso administrat ivo.	Planeación	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
				Si ____ No ____	Encuesta	Trabajad ores	¿Participa en la elaboración de los planes de la empresa?
			Planeación		observació n	investiga dores	¿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	Trabajad ores	¿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	
				Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora la relación jefe subordinado?	
Generalidades de la empresa		Proceso administrativo.	Control	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo es el sistema de control de la empresa?	
				Preliminar _____ Concurrente _____ Retroalimentación _____	Encuesta	Trabajadores	¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?	
		Análisis FODA	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?		
			Factores	F		Encuesta	Trabajadores	¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?
			RRHH					
Materiales								
Tecnológicos								
Financieros								
Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para esta empresa?					

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Tipos de diseños organizacional		Enfoque clásico	Abierta	Entrevista	Gerente	¿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 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?
				Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los diferentes tipos de tecnologías para garantizar los productos o servicios?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos	Especialización de tareas	Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa?
					Observación	Investigadores	Verificar si existe un manual de funciones.
		Vertical	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a la delegación de autoridad y responsabilidad?	
			Si____ No____	Encuesta	Trabajadores	¿Conoce los niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa?	
Horizontal	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Cómo está estructurada la jerarquía de la empresa en cuanto a especialidades?			

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

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

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Parámetros para el diseño de las posiciones individuales, puestos y cargos					¿Desarrolladas por la organización?
			Capacitación, adoctrinamiento, y estandarización de destrezas.	Excelente____ Muy Bueno____ Bueno____ Regular____ Mala_____	Encuesta	Trabajadores	¿Cómo valora los procesos de capacitación, adoctrinamiento y estandarización de destrezas desarrolladas por la organización?
			Departamentalización	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?
			Por funciones ____ Por producto ____ Geográfico ____ Por Cliente ____ Por Procesos ____ Matricial ____	Encuesta	Trabajadores	Como se encuentra organizada la empresa la empresa.	
		Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Abierta	Entrevista	Gerente	¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?

Anexo No. 1: Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Sub subvariable	Indicadores	Escalas	Instrumentos	Dirigida a:	Preguntas				
Diseño organizacional	Parámetros de diseño según su finalidad	Modelo de diseño organizacional	Mecanicista	Sistema burocrático _____	Encuesta	Trabajadores	Determine si estos elementos se aplican a esta empresa				
				Normalización estricta de procesos y procedimientos _____							
			Departamentalización rígida _____	Alta formalización _____				Poca participación de los empleados en la toma de decisiones _____			
	Tipos de organigramas	Por su forma	Clásico vertical, horizontal, mixto	Abierta	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
				Vertical _____	Horizontal _____	Mixto _____	Entrevista	Gerente	¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa? Clásico, 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 N.º 2:
ENTREVISTA AL GERENTE**



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional
Matagalpa**

Multidisciplinaria,

FAREM-Matagalpa

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

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

¿Dispones esta empresa de su reseña histórica?

¿Dispone esta empresa de un organigrama?

¿Tiene elaborada la misión de esta empresa?

¿Tiene elaborada la visión de la empresa?

¿Dispone de valores definidos 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 ___

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

¿Qué tipo de planes tiene la empresa?

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

¿Cómo es la relación jefe subordinado?

¿Cómo es el sistema de control de la empresa?

¿Cuáles son las posibles debilidades y fortalezas de la organización?

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

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

¿Aplica tecnología para los diferentes procesos que hace esta empresa?

¿Está empresa recurrió a la reducción de personal durante este año y a su reestructuración?

¿Aplica el parámetro de especialización de tareas esta empresa?

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

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

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

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

desarrolladas por la organización? ¿Está estructurada su empresa bajo el concepto de departamentalización y que tipos de departamentos tiene?

¿Se caracteriza esta empresa por un modelo mecanicista?

¿Se caracteriza esta empresa por un modelo orgánico?

¿Qué tipo de organigrama implementan en la empresa?

Clásico_____

Horizontal_____

Mixto_____

¿Dispone esta empresa de un manual de organización?

¿Dispone esta empresa de un manual de procesos?

ANEXO N.º 3:

ENCUESTA A COLABORADORES



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa

FAREM-Matagalpa

Somos estudiantes de la carrera de administración de empresa del V año de la modalidad por encuentro (sabatino) estamos realizando una 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.

¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si _____

No _____

¿Conoce usted la misión de esta empresa?

Si _____

No _____

¿Conoce usted la visión de la empresa?

Si _____

No_____

¿Conoce usted los valores de esta empresa?

Si_____

No_____

¿Cuántas personas laboran para esta empresa?

De 6-30 Trabajadores_____

De 31-100 Trabajadores_____

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

Si_____

No_____

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

Si_____

No_____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

¿Cómo valora la relación jefe subordinado?

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?

Preliminar _____

Concurrente _____

Retroalimentación _____

¿Clasifique los siguientes factores como fortaleza y debilidad?

Factores	F	
RRHH		
Materiales		
Tecnológicos		
Financieros		

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

Si _____

No _____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

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

Si _____

No _____

¿Usted realiza una tarea específica dentro de un proceso de esta empresa?

Si _____

No _____

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

Si _____

No _____

¿La estructura de la empresa contiene diferentes especialidades?

Si _____

No _____

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

De forma verbal___

De forma escrita_____

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

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

¿Como se encuentra organizada la empresa la empresa?

Por funciones _____

Por producto _____

Geográfico _____

Por Cliente _____

Por Procesos _____

Matricial _____

Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Sistema burocrático___

Normalización estricta de procesos y procedimientos___

Departmentalización rígida___

Alta formalización ___

Poca participación de los empleados en la toma de decisiones_____

Determine si estos elementos se aplican a esta empresa

Iniciativa del personal_____

División del trabajo_____

Poco grado de formalidad_____

Alta capacitación_____

Delegación de autoridad_____

ANEXO N.º 4:

GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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
Constatar la existencia de un organigrama.		
Corroborar la existencia de la misión.		
Confirmar la existencia de la visión.		
Ratificar la existencia de valores.		
Verificar cantidad de personas que laboran para esta empresa		
Verificar que los procesos claves se realizan dentro de la empresa.		
¿Verificar los tipos de planes que elabora la empresa?		
Verificar la existencia de normas, reglamentos y políticas de la empresa.		
Verificar la existencia de los tipos de tecnología que utiliza la empresa.		
Verificar si existe un manual de funciones.		
¿Cómo se dan a conocer las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
Confirmar que tipo de organigrama existe en la empresa.	Vertical _____ Horizontal _____	

	Mixto <hr/>
--	----------------

Anexo 5

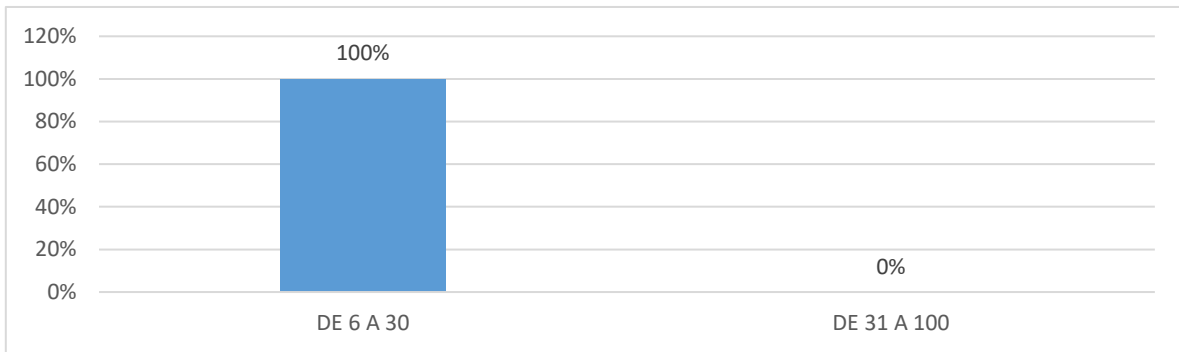
Estructura organizacional



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a empleados. (Hernández, Barrera & Ruiz 2021)

Anexo 6

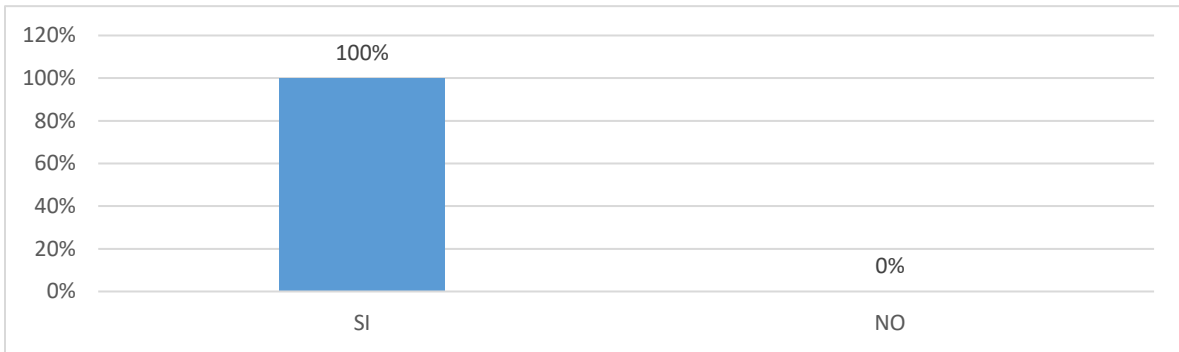
Tamaño de la empresa



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a empleados. (Hernández, Barrera & Ruiz 2021)

Anexo 7

Enfoque clásico



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a empleados. (Hernández, Barrera & Ruiz 2021)

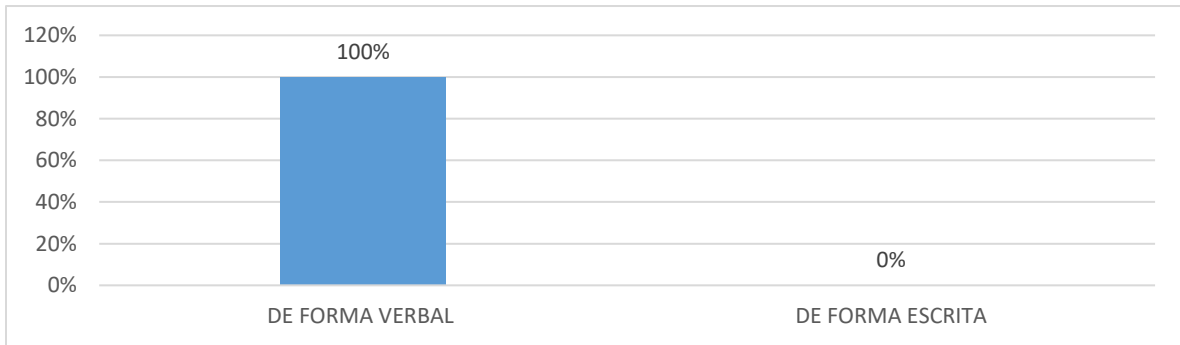
Anexo 8

Reestructuración



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a empleados. (Hernández, Barrera & Ruiz 2021)

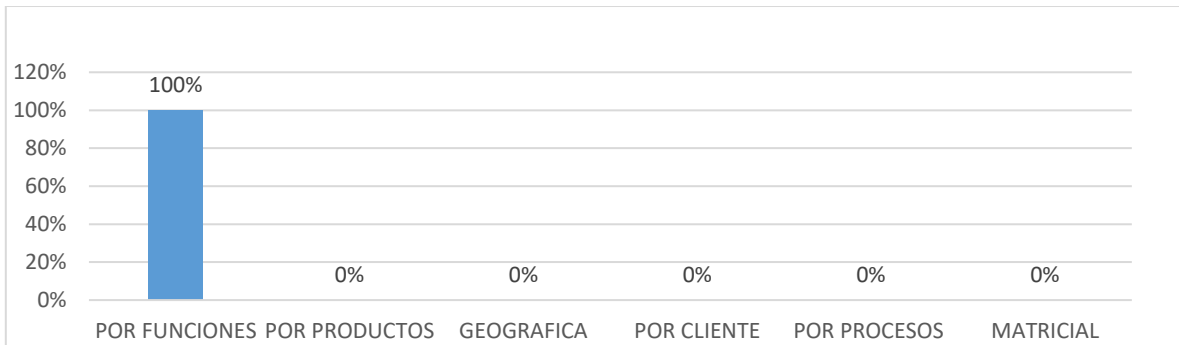
Anexo 9 Formalización



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a empleados. (Hernández, Barrera & Ruiz 2021)

Anexo 10

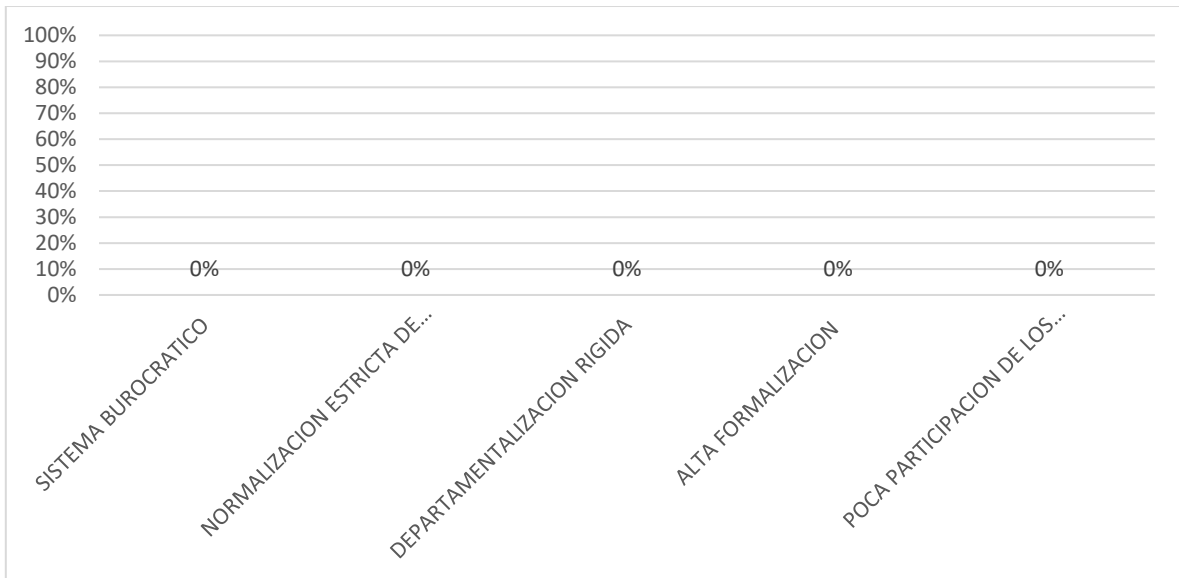
Departamentalización



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a empleados. (Hernández, Barrera & Ruiz 2021)

Anexo 11

Modelo mecanicista



Fuente: Autoría propia a partir de encuestas aplicadas a empleados. (Hernández, Barrera & Ruiz 2021)

Anexo 12

Reglamento interno de Mokali

