



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

**Proceso organizacional para la mejora de las operaciones en la empresa
Electromuebles “San Francisco”, Condega, año 2023.**

Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de
Licenciado en la carrera de Administración de Empresas

Autores

Aryeris Tatiana Salgado Dávila

Maryin Antonia Peralta Rugama

Tutora

M Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

Estelí, 13 de diciembre 2023



DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de seminario de graduación primeramente a **Dios**, por darme sabiduría, paciencia y fortaleza para superar los obstáculos y dificultades que se presentaron durante este proceso. A mis padres **Ronal Salgado, Ethelinda Dávila** por su amor, esfuerzo, el apoyo incondicional que me brindan en cada etapa de mi vida, por sus consejos, por siempre motivarme a seguir adelante y cumplir mis sueños.

Aryeris Tatiana Salgado Dávila

Dedico este trabajo de Seminario de Graduación, primeramente, a **Dios**, por guiar cada uno de mis pasos, darme sabiduría y fortaleza para enfrentar cada una de las dificultades que en el camino se presentaron; a mis padres **Freddy Peralta, Jeanett Rugama** que siempre me apoyaron incondicionalmente durante todo este proceso, por sus consejos y motivación a seguir adelante y enseñarme que puedo lograr todo lo que me proponga en la vida.

Maryin Antonia Peralta Rugama.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos salud, guiarnos y darnos la sabiduría y fortaleza para seguir adelante y enfrentar los obstáculos que se nos presentaron a lo largo de nuestra carrera.

A la universidad, por permitirnos formarnos en ella, así como también a los diferentes docentes que compartieron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestra asesora de tesis, M. Sc. Keylin Mayela Pineda, por su ayuda, dedicación y esmero al brindarnos asesoría para la elaboración de la investigación, gracias por la paciencia y disponibilidad de tiempo.

A Electromuebles San Francisco, por abrirnos sus puertas y brindarnos la información necesaria para la elaboración de nuestro trabajo de seminario de graduación, a la gerente propietaria y colaboradores por brindarnos su tiempo y colaborar con nuestra investigación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Estelí, 13 diciembre de 2023

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Proceso organizacional para la mejora de las operaciones en la empresa Electromuebles “San Francisco”, Condega, año 2023**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: Aryeris Tatiana Salgado Dávila y Maryin Antonia Peralta Rugama; y fue realizado en el II semestre del año 2023, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

MSc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

RESUMEN

Esta investigación realizada en la Empresa Electromuebles “San Francisco” ubicada en el municipio de Condega, con el fin de analizar el proceso organizacional y así proponer una solución a la problemática encontrada. La investigación define cuatro ejes teóricos: Organización, Administración de operaciones, Análisis de puestos y Manual de Organización y Funciones. Esta investigación es de tipo mixta, ya que recopila, analiza e integra datos cualitativos y cuantitativos. Las técnicas e instrumentos utilizadas en esta investigación fueron la entrevista y la encuesta, cuestionario de entrevista dirigido a la Gerente propietaria y cuestionario de encuestas aplicada a los colaboradores. Como resultado se muestra que la mueblería no cuenta con una estructura organizacional formal definida ni documentada, lo que impide que la empresa realice de manera eficiente sus actividades, así también se determinó, que existe una duplicidad de funciones entre los colaboradores, presentándose dificultades como mala coordinación, comunicación y definición clara de responsabilidades. Para la mejora de esta problemática, se propone un Manual de Organización y Funciones donde se plasme la estructura de la organización y sirva como guía para todo el personal.

Palabras claves: Organización, Administración de operaciones, Análisis de puestos y Manual de Organización y Funciones.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ANTECEDENTES	2
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
3.1.	Caracterización general del problema	5
3.2.	Preguntas de investigación	6
4.	JUSTIFICACIÓN	7
5.	OBJETIVOS	9
5.1.	Objetivo General	9
5.2.	Objetivo Específico	9
6.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
6.1.	Organización.....	10
6.1.1.	Proceso organizacional.....	10
6.1.2.	Principios de organización.....	10
6.1.3.	Tipología de la organización	11
6.1.4.	Estructura organizacional.....	12
6.2.	Administración de operaciones.....	19
6.2.1.	Procesos	20
6.2.2.	Diagrama de flujo del proceso	20
6.3.	Análisis de puestos	20
6.3.1.	Puestos de trabajo.....	21
6.3.2.	Descripción de puestos	21
6.3.3.	Diseño de puestos	21
6.4.	Manual de organización y funciones.....	21
7.	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	27

8.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS.....	28
9.	DISEÑO METODOLÓGICO	31
9.1.	Tipo de investigación.....	31
9.2.	Área de estudio	32
9.3.	Población y muestra.....	32
9.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.	33
9.5.	Etapas de la investigación	34
10.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
10.1.	Generalidades de la empresa.....	35
10.1.1.	Misión.....	35
10.1.2.	Visión.....	35
10.1.3.	Valores.....	35
10.1.4.	Estructura organizacional.....	36
10.2.	Proceso organizativo	38
10.2.1.	Organización.....	40
10.3.	Análisis de puestos	41
10.3.1.	Puestos de trabajo.....	43
10.3.2.	Descripción de puestos	44
10.3.3.	Diseño de puestos	46
10.4.	Documento de la propuesta del manual de organización y funciones.....	48
1.	INTRODUCCIÓN.....	51
2.	HISTORIA DE LA EMPRESA	52
3.	JUSTIFICACIÓN	54
4.	OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	55
5.	LEGISLACIÓN LEGAL.....	56
6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	58

7. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	59
11. CONCLUSIONES.....	79
12. RECOMENDACIONES	80
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
14. ANEXOS	84
Anexo 1. Entrevista a Gerente propietaria	84
Anexo 2. Encuesta a colaboradores.....	86
Anexo 3. Carta de permiso para realizar investigación sobre Electromuebles San Francisco	91
Anexo 4. Problemáticas de la empresa	92

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en Electromuebles "San Francisco" ubicada en el municipio de Condega, Estelí, esta inició sus operaciones en el año 1999, manteniéndose en el mercado por 24 años consecutivos, 21 de estos siendo una sociedad donde la empresa tenía como nombre Mueblería Lina y en año 2020, fueron divididas donde ahora lleva por nombre Electromuebles "San Francisco".

Mediante la entrevista realizada a la Gerente propietaria de Electromuebles, se destacó que esta tiene una administración informal donde no tiene definida ni documentada las funciones y responsabilidades de cada colaborador, causando duplicidad de funciones, así mismo no están establecidos los objetivos, misión, visión y valores, debido a estas dificultades encontradas, se seleccionó como tema de investigación "Proceso organizacional para la mejora de las operaciones" tema que permitió profundizar más sobre el funcionamiento de la mueblería.

En el acápite uno se presentan los antecedentes, los cuales tienen relación con la investigación, el planteamiento del problema donde se describe la problemática actual de la empresa y la justificación que indica la importancia de la investigación.

El acápite dos, contiene los objetivos de la investigación, describir el proceso organizativo actual de la empresa como primer objetivo. Se determina la influencia del proceso organizacional en las operaciones y por último se propone un manual de organización y funciones plasmando la estructura organizacional que servirá como guía para todo el personal.

En el acápite tres se plantean tres variables: Proceso organizativo, análisis de puestos y manual de organización y funciones.

En el análisis de resultados se analiza cada uno de los ítems descritos en el marco teórico; con la finalidad de comprobar la hipótesis de investigación y dar salida a cada uno de los objetivos.

Por último, se realizaron las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos para sustentar la investigación.

2. ANTECEDENTES

Para la realización de esta investigación se revisaron fuentes de información en diferentes páginas web, tesis en plataformas digitales y el repositorio institucional de la UNAN Managua, en los que se encontraron resultados de investigaciones similares al tema planteado, los mismos que servirán de base para desarrollar esta investigación, lo que permite tener una perspectiva más amplia de la temática.

A nivel internacional:

Tesis elaborada por Carrera Cadena, Martínez Asencio, y Pérez Urresto (2014) titulada “Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional de la Empresa DIZTAPIZ CIA. LTDA” en esta investigación se puede determinar que la situación de la empresa con respecto a su estructura organizacional es bastante deficiente, por lo que se recomienda aplicar un diseño que permita identificar claramente como está conformada la empresa; esta investigación se desarrolló con datos numéricos donde se toma en cuenta todas las hipótesis recopiladas en las encuestas, entrevistas etc., por lo que esta es una investigación cuantitativa. Se tomó como población todos los colaboradores del área administrativa, proveedores y clientes de la empresa, la población asciende a 100 involucrados.

A nivel nacional:

Una primer tesis elaborada por Pérez López; Valdivia Martínez; Arévalo Montenegro (2022), realizaron la tesis titulada: “Análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones, en ferretería Joel Sánchez del municipio de Jalapa, año 2021”, la cual consiste en el diseño de un manual, que permitió, describir la situación actual de la estructura organizacional de la ferretería y factores que influyen en el funcionamiento de ella con el objetivo de mejorar la comunicación en la estructura organizacional de la ferretería Joel Sánchez; la metodología empleada es de tipo participativa dado el análisis de los datos recopilados son cualitativos, la población esta presentada por 12 colaboradores y el gerente, usando entrevista y test como instrumento de recolección de datos, se llegó a la conclusión de que la ferretería no tiene definida ni documentada la estructura organizacional lo que impide tener una organización formal, los factores internos que influyen en el funcionamiento de la ferretería son los colaboradores, el capital, sistemas y procedimientos.

Una segunda tesis elaborada por Valenzuela Ponce; Martínez (2019), titulada: “Análisis de la Estructura Organizacional y funcional de la fundación Nicaragua con amor”, para la obtención del grado de Master en Gestión Empresarial, se enfocó en diseñar la Estructura organizacional y el manual de funciones de la Fundación Nicaragua con Amor, se desarrolló una estructura acorde a los estatutos y objetivo que se ha planteado la Fundación NICA, se diseñó la descripción de puestos, identificando para cada uno sus funciones específicas y generales. La metodología empleada es tipo descriptiva, ya que es una investigación mixta. La población es de 15 colaboradores entre ellos 5 miembros de la junta directiva más los colaboradores del nivel operativo. Esta investigación se realizó con el fin de obtener un diagnóstico de la asociación y recomendar la estructura que mejor se ajusta al perfil social que la organización demanda.

Una tercer tesis elaborada por: Mendieta Treminio, Mondragon, y Sánchez Zárate (2019) titulada: “Propuesta de Manual Administrativo para el manejo adecuado de las pequeñas y medianas empresas del sector servicio en el municipio de Chinandega”, realizada en UNAN León (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León), consiste en la evaluación del proceso administrativo para el manejo adecuado de las pequeñas y medianas empresas de Chinandega, así como la determinación de los componentes fundamentales en base a los manuales de organización, de puestos y funciones, y de normas y procedimientos, la investigación presenta un enfoque mixto, el estudio fue de tipo descriptivo, la población fue conformada por las medianas y pequeñas empresas inscritas en el área administración tributaria del municipio, se utilizó la muestra probabilística aleatoria simple con un tamaño de 76 empresas. Se llegó a la conclusión que las empresas no cuentan con un manual físico por lo cual se elaboró una propuesta de manual administrativo para pequeñas y medianas empresas.

Una cuarta tesis elaborada por Izquierdo Hernández y López Hernández (2018) elaboraron la tesis titulada “Diseño de la estructura organizacional, manual de procedimientos y funciones en el área de educación continua de la Universidad Central Politécnica, UCP”, consiste en la realización de un diagnóstico de la situación de la estructura organizacional, para determinar los niveles de autoridad y responsabilidad, así también determinar las tareas que se realizan y agruparlas para definir los puestos de trabajo. El enfoque de la investigación de campo, es

cualitativo, el alcance es descriptivo. La población está conformada por todos los funcionarios de educación continua por tal razón no se establece una muestra estadística para la realización de este trabajo.

A nivel local:

Tesis elaborada por Jiménez Reyes, Rocha Gámez, y Machado Dávila (2019) titulada: “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A. en la ciudad de Estelí; periodo 2019”, su objetivo analizar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí. La investigación es cualitativa, en este caso el tema de estudio está dirigido a los 232 colaboradores (población), que constituyen el universo de la organización y ejecución laboral de la empresa. El tamaño de la muestra es de 53 colaboradores, sin embargo, se desarrollarán 54 encuestas, buscando obtener una mayor claridad y precisión en el análisis de los parámetros estadísticos. La institución posee una estructura organizacional clara y congruente, que permite identificar fácilmente a las líneas de mando, el orden jerárquico y los lineamientos que la organización establece para el desarrollo de su actividad como empresa. La cultura organización de la entidad es orientada a los resultados; esta se preocupa por el cumplimiento de los objetivos en base a la eficacia de sus colaboradores, sin embargo, se descuida un poco la eficiencia de los mismos.

Las tesis antes mencionadas se relacionan con el proceso organizacional y la estructura organizacional, estas servirán como fuente de información y de apoyo para realizar esta investigación.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización como etapa del proceso administrativo es fundamental para el éxito, ya que esta busca así lograr alcanzar las metas y objetivos, esto implica un orden para llegar a un fin, permite ordenar los recursos y funciones con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

3.1. Caracterización general del problema

Electromuebles “San Francisco” del municipio de Condega trabaja como una pequeña empresa encargada de la comercialización de muebles y electrodomésticos en Condega y sus comunidades, Estelí, San Juan de Limay, Pueblo Nuevo, Palacagüina y Yalí. La propietaria del negocio se encarga de la gerencia y de la contabilidad, los otros puestos están distribuidos entre los demás colaboradores.

Esta mueblería, no cuenta con una estructura organizacional formal, por falta de interés del propietario o disposición de tiempo para elaborarla, se presentan diferentes dificultades internas como duplicidad de trabajo, definición clara de responsabilidades, canales formales de comunicación, afectando la coordinación de las labores, todo esto debido a que no existe ningún documento que rijan las funciones que tiene cada colaborador, razón por la cual puede darse retraso de entrega de trabajos e incumplimiento de metas debido a la desorganización.

El que la propietaria de la mueblería tenga estas dos funciones en su cargo, hace que no pueda realizar de manera eficiente cada uno de ellos, porque no existe un buen control al realizar ambas funciones, debido a la cantidad de trabajo que implica.

Por tal razón dada la existencia de problemas organizativos debido a la falta de una estructura documentada que permita conocer específicamente los objetivos, misión y visión, organigrama y funciones específicas de cada uno de los puestos, afecta de manera directa la eficiencia en el desarrollo de las operaciones de los colaboradores.

Si en Electromuebles se continúa laborando bajo las mismas circunstancias, incidirá en la eficacia del logro de sus objetivos, debido a la falta de optimización de sus recursos humanos, financieros y materiales, de igual manera afectará su competitividad en el mercado limitando su desarrollo y capacidad de expansión.

La creación de un organigrama y manual de funciones, contribuirá a solucionar muchas de estas dificultades mencionadas, ya, que, con la correcta implementación de estos, Electromuebles tendría una organización bien estructurada y formal que permitirá un mejor desempeño de cada uno de los colaboradores en los puestos determinados, garantizando la competitividad en el mercado.

3.2. Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cómo funciona el proceso organizacional para la mejora de las operaciones en la empresa Electromuebles “San Francisco” del municipio de Condega, año 2023?

Preguntas específicas

¿Cómo es el proceso organizativo en la empresa Electromuebles “San Francisco” del municipio de Condega, año 2023?

¿De qué manera influye el proceso organizacional en las operaciones mediante el análisis de puesto en Electromuebles “San Francisco”?

¿Cómo se podría mejorar el proceso organizativo para la mejora de las operaciones en la empresa Electromuebles “San Francisco”?

4. JUSTIFICACIÓN

En Nicaragua no todas las empresas cuentan con una estructura sólida o formal, debido a que se constituyen de manera empírica, con solo una idea de negocio y capital, lo que ocasiona improductividad, poca rentabilidad, pérdida de tiempo y capital.

El presente estudio es de gran relevancia porque analiza el proceso organizacional para la mejora de las operaciones que se realizan dentro de la empresa Electromuebles “San Francisco”, esto debido a que en dicha empresa no se cuenta con una estructura formal que establezca de manera clara las funciones tanto en los departamentos como en los distintos cargos, líneas de autoridad y responsabilidad y competencias requeridas.

La investigación busca mediante la aplicación de la teoría de organización, el análisis de organización existente y así proponer soluciones a la problemática encontrada mediante un manual de organización y funciones, lo cual contribuye a una mejor la coordinación, productividad, trabajo en equipo, optimización de recursos humanos, materiales, físicos y financieros, que beneficia a la empresa en su conjunto como de manera particular a la gerencia y colaboradores.

Llevar a cabo esta investigación es importante para la empresa ya que se identifica aquellos aspectos organizativos en los que existen debilidades lo cual será de gran ayuda para establecer la cantidad de recursos humanos que se requieren para llevar a cabo las diferentes funciones dentro de la empresa, tener definidas las responsabilidades de cada colaborador y los responsables de cada área, con el fin de cumplir los objetivos y ser competente dentro del mercado.

Analizar y evaluar la estructura y el proceso organizacional, permite conocer mejor la manera que se ha venido trabajando en la empresa durante los últimos años, tener conocimiento de los factores organizativos que favorecen o que perjudican a la mueblería, lo cual servirá para encontrar soluciones concretas como base para crear nuevas oportunidades a partir de las debilidades encontradas.

Con la mejora de las operaciones mediante la implementación de un manual de organización y funciones, se espera mayor eficiencia en el desempeño de los trabajadores, mejorando su

productividad, eliminando los obstáculos que puedan afectar al mismo, facilitando el desarrollo de sus funciones.

De igual manera beneficia a la gerencia permitiendo un mayor control, así como la mejora en la productividad de sus colaboradores, lo que favorecerá de forma directa y positiva la operatividad del negocio ya de una manera organizada para el logro de los objetivos organizacionales.

Este estudio también sirve de base para estudios posteriores en otras organizaciones, que consideren mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones de los colaboradores.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Analizar el proceso organizacional para la mejora de operaciones de la empresa Electromuebles “San Francisco” del municipio de Condega, año 2023.

5.2. Objetivo Específico

Describir el proceso organizativo en la empresa mediante un diagnóstico de la estructura actual.

Determinar la influencia del proceso organizacional en las operaciones mediante el análisis de puesto.

Proponer un manual de organización y funciones que plasme la estructura de la organización, y que sirva como guía para todo el personal.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este acápite se desarrollan los siguientes ejes teóricos: organización, operaciones laborales, análisis de puestos y manual de organización y funciones.

6.1. Organización

Una organización se trata de un sistema social que está formado por un grupo de personas que se enfocan en un objetivo en común a lograr; interactúan con diversos roles, responsabilidades o cargos.

Según Lawrence y Lorsch (como se citó en Chiavenato (2011) "organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente" (p.348).

6.1.1. Proceso organizacional

El proceso organizacional trata de pasos que se deben llevar a cabo para cumplir las metas propuestas por los miembros de una organización; también influye en el ambiente laboral, como se da la comunicación dentro de una empresa, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos.

Los procesos son la dinámica de las organizaciones. Los tópicos de esta sección-poder, conflicto, liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones y cambio resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos contribuyen también a los resultados de las organizaciones en términos de su efectividad (Hall, 1983, pág. 125).

6.1.2. Principios de organización

Teniendo en cuenta cada uno de los principios de organización permitirá mejorar las condiciones de vida, permitirá más productividad y calidad dentro de la organización.

Polanco, Santos y De la Cruz (2020), describen algunos principios de la organización:

- **El principio del objetivo.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.
- **El principio de especialización.** Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
- **El principio de coordinación.** El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
- **El principio de autoridad.** En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad principal a cada uno de los individuos del grupo.
- **El principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus colaboradores es absoluta.
- **El principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
- **El principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
- **El Principio ámbito de control.** Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
- **Principio de equilibrio.** Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
- **El principio de continuidad.** La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto (pp.25-26).

6.1.3. Tipología de la organización

Según Gómez Ceja (1994) “Es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social” (p.199).

Teniendo en cuenta a Aramburu Goya y Rivera (2010) existen dos criterios de los cuales se clasifican los diferentes tipos de estructuras organizativas:

La tipología de estructuras según la amplitud del tramo de control, esta se divide en estructura en racimo, que es cuando el tramo de control es muy corto en todos los niveles de la estructura, apareciendo en consecuencia, un número elevado de niveles jerárquicos y la estructura en rastrillo, es cuando el tramo de control es más amplio en los niveles de la estructura, con la cadena de mando corta y un reducido número de niveles jerárquicos.

La tipología de estructuras según el énfasis en la coordinación, esta está determinada por el criterio de coordinación, de acuerdo con este criterio se definen distintos tipos de estructuras organizativas, agrupando las tareas organizativas para la formación de órganos. Lo que se pretende conseguir la máxima coordinación entre las tareas de una determinada función empresarial (pp.39-40).

6.1.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma en la que se asignan las funciones y responsabilidades a cada uno de los miembros de la organización.

Brume González (2019) define la estructura organizacional:

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro (pág. 8).

6.1.4.1. Tipos de estructura organizacional.

Existen diferentes tipos de estructura organizacional algunas de ellas son:

✓ Estructura formal

Consiste en determinar los canales de comunicación, concretar las funciones a desarrollar y diseñar los organigramas que representen a la empresa. De esto se encarga

la alta dirección, que es quien establece los objetivos de la empresa y las líneas de actuación (Machado Mateos & Rodríguez Sánchez, 2020, pág. 12).

✓ **Estructura informal**

De acuerdo con Pavía Sánchez (2012) “Surge como consecuencia de las relaciones no oficiales que nacen espontáneamente por gustos entre personas, afinidades o intereses personales” (p.29).

✓ **Estructura simple**

“Es una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones” (Robbins & Judge, 2009, pág. 526).

✓ **Estructura burocrática**

Como señala Robbins y Judge, (2009) “se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando” (p.527).

6.1.4.2. Elementos de la estructura organizacional.

Algunos elementos de la estructura organizacional son:

- **Especialización del trabajo**

Polanco, Santos y De la Cruz (2020) en relación al surgimiento y la importancia de la especialización del trabajo señalan que: “La especialización del trabajo surge como consecuencia de la división del trabajo. La especialización describe el grado en gran en que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes”.

De la misma manera mencionan lo siguiente:

La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen mejor y más rápido. Otro tema importante es la capacitación de los individuos,

esta tiene importancia en relación con el aprovechamiento del recurso humano y monetario y además presenta la posibilidad de encontrar en el mercado a las personas indicadas (pág. 104).

- **Jerarquización**

La jerarquía de una empresa hace referencia a la organización y distribución de los empleados de esta según su estatus y su función. Esta estructura sirve para dividir la autoridad dentro de una empresa, negocio, entidad y organización de cualquier tipo. También sirve para definir responsabilidades y niveles de liderazgo sobre los empleados, los departamentos y los altos cargos (ELBS, 2023).

- **Departmentalización**

Es una característica típica de las grandes organizaciones. Ella está relacionada directamente con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones. Cuando la organización se hace grande, el propietario o director no puede supervisar todas las actividades, directamente, sino varios ejecutivos responsables por las diferentes etapas de la actividad o por los diferentes aspectos de esa actividad (Chiavenato, 2007, pág. 179).

- ✓ **Tipos de departmentalización**

Los tipos de departmentalización más comunes utilizados por algunas empresas son:

- **Por funciones**

Dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un precio o costo) y financiar (reunir y cobrar, ahorrar y gastar eficazmente los fondos); por tanto, resulta lógico agrupar sus actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas (o marketing) y finanzas.

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente —al menos en algún nivel— en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no sólo representan la base de la organización departamental, sino que también —y muy a menudo— la departamentalización al más alto nivel (Koontz y otros, 2012, pág. 218).

- **Por territorio geográfica**

"La departamentalización por territorio o geográfica es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente" (Koontz y otros, 2012, pág. 219).

- **Por producto**

Los administradores de muchas compañías diversificadas grandes agrupan los puestos con base en el producto, de tal forma que todos los que estén asociados con la producción y ventas de un producto o línea de productos quedan bajo la dirección de un administrador. El producto se convierte en la base preferida conforme una empresa crece al aumentar el número de los que comercializa, ya que es difícil coordinar los diversos departamentos funcionales, por lo que se vuelve ventajoso establecer unidades de producto.

Esta forma de organización permite al personal desarrollar una experiencia total en la búsqueda, manufactura y distribución de una línea de producto. Concentrar la autoridad, responsabilidad y confiabilidad en el departamento de un producto específico permite a la alta administración coordinar sus acciones (Gibson y otros, 2011, pág. 393).

- **Por clientes**

Muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada grupo de clientes es administrado por un gerente de departamento: un buen ejemplo de ello es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas.

Los propietarios de empresas y sus gerentes a menudo conforman sus actividades de esta manera a fin de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos (Koontz y otros, 2012, pág. 220).

- **Tramo de control**

Citando a Robbins y Coulter (2010) refiere lo siguiente:

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso trata el tramo de control. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Mientras todo lo demás permanezca igual, cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta (p.187).

- **Cadena de mando**

Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como “¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 187).

- **Amplitud de control**

“La Amplitud de control procura la integración del personal, mediante la determinación de la cantidad de personas a ser supervisados por otra. Esto define la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente” (Santos y otros, 2020, pág. 113).

- **Autoridad**

"La delegación de autoridad se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen,

ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores" (Koontz y otros, 2012, pág. 242).

Otros autores han afirmado lo siguiente:

Se refiere específicamente a tomar decisiones, no a hacer el trabajo. Al gerente de ventas se le puede delegar el derecho de contratar vendedores (decisión) y el de asignarlos a territorios específicos (obediencia); otro gerente de ventas puede no tener el derecho de contratar, pero sí el de asignar zonas; por lo tanto, el grado de autoridad que se delega puede ser relativamente alto o bajo en relación con ambos aspectos de la autoridad. Cualquier puesto en particular incluye una gama de configuraciones alternativas de delegación de autoridad. Los administradores deben equilibrar las ganancias y pérdidas relativas de las alternativas (Gibson y otros, 2011, pág. 397).

- **Centralización**

“Delega de manera necesaria a los jefes intermedios, aunque sean las mismas facultades de supervisar el trabajo” (Reyes Ponce, 2007, pág. 312).

Robbins y Coulter (2010) señalan la relación de la centralización con la toma de decisiones:

Es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada (p.188).

- **Descentralización**

Según Reyes Ponce, (2007) “Exige a los jefes supremos controlen, aunque sea parcialmente los resultados finales” (p.312).

Robbins y Coulter (2010) menciona, “Cuanta más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está” (p.188).

- **Formalización**

Según Robbins y Coulter (2010) la formalización:

Se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo (p.189).

6.1.4.3. Organigramas.

Toda empresa debe contar con un organigrama donde se refleja una representación gráfica de la estructura de la misma. Esta herramienta nos ayuda a entender como está integrada la organización ya que detalla áreas, funciones, niveles jerárquicos, entre otros aspectos importantes.

- **Tipos de organigramas**

De acuerdo con Brume González (2019) los organigramas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Según la unidad administrativa que están graficando, los organigramas se dividen en:

- ✓ **Generales:** Son aquellos que se limita únicamente a las unidades o procesos de mayor importancia.
- ✓ **Específicos:** Son aquellos en los que se refleja un nivel más de desagregación de los procesos de trabajo.

Según su formato o representación se dividen en:

- ✓ **Verticales:** Son aquellos en la que la más alta jerarquía (la jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa), organismo o institución se coloca en la parte superior y la ramificación de los órganos se presenta de arriba hacia abajo, ubicando las unidades en renglones, cuyo distinto nivel representa su rango.

- ✓ **Horizontales:** Los niveles jerárquicos van de izquierda a derecha, siendo los cargos situados a la izquierda los más importantes.
- ✓ **Mixtos:** Son aquellos que se combinan entre el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.
- ✓ **De bloque:** Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de representar un solo bloque, todas las unidades en espacios más reducidos, permitiendo la aparición en el gráfico de los órganos ubicados en los últimos niveles.
- ✓ **Circulares:** Aquellos que tienen en el centro del organigrama el órgano de más alta jerarquía y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma con sus unidades orgánicas de diferentes niveles; con ello, forman círculos concéntricos alrededor de la más alta jerarquía. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo para utilizarse en estructuras de la administración pública dado que visualmente es más complejo y es de difícil interpretación (págs. 47-51).

6.2. Administración de operaciones

Las operaciones hacen referencia a todas las actividades que se realizan dentro de una empresa ya sea para prestar algún servicio o producir un producto y así cumplir las expectativas de los clientes.

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) la administración de operaciones:

Se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos. Si usted aspira a dirigir un departamento o un proceso específico en su disciplina, o si sólo desea entender cómo el proceso del cual usted forma parte encaja en la estructura general de la empresa, es necesario que comprenda los principios de la administración de operaciones. Desde esta perspectiva, todos nosotros tenemos que ver, al menos en una pequeña parte, con la administración de operaciones (p.4).

6.2.1. Procesos

Según Chase, Jacobs y Aquilano, (Chase y otros, 2009) “Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales” (p.160).

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún producto puede fabricarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto por lo menos. Una cuestión recurrente en la administración de procesos es decidir cómo proporcionar los servicios o fabricar los productos. Se toman muchas decisiones diferentes para seleccionar los recursos humanos, equipo, servicios subcontratados, materiales, flujos de trabajo y métodos que transformarán los insumos en productos (Krajewski y otros, 2008, pág. 121).

6.2.2. Diagrama de flujo del proceso

Se refiere a la creación de un diagrama visual para describir un proceso de transformación. Los diagramas de flujo se conocen con distintos nombres: en un contexto general, como gráfica del proceso; en uno de manufactura, como diagramación del proceso del flujo y, en el contexto de las operaciones de servicios, como planos del diseño del servicio. El nombre que se aplique para referirse a la creación de una representación gráfica de un proceso de transformación no importa, lo principal es que la creación del diagrama visual puede ser de incalculable utilidad al documentar lo que sucede dentro de un proceso de transformación (Schroeder y otros, 2019, pág. 111).

6.3. Análisis de puestos

Publicaciones Vértice (2008) lo define como:

Procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio, se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de atributos a dichos puestos (destrezas, actitudes, habilidades...). Una vez analizado, se establecerán las responsabilidades, capacidades y

requisitos que exija el puesto, los riesgos que comporte, y las condiciones en las que se habrá de desarrollar (p.38).

6.3.1. Puestos de trabajo

“El puesto puede concebirse como el conjunto de funciones, tareas u obligaciones con una posición claramente definida en la estructura organizativa de la empresa” (Santos y otros, 2020, pág. 144).

6.3.2. Descripción de puestos

“Es la explicación por escrito de lo que se espera que realicen las personas que lo ocuparán. Cuando una persona ingresa a una empresa, la descripción de puesto es la que nos permitirá explicarle sus funciones y responsabilidades” (Flores Villalpando, 2014, pág. 31).

Como señala Flores Villalpando, (2014) “En la descripción de puesto de trabajo, se incluye que, cómo y por qué se hacen las cosas, Básicamente es un listado de los aspectos significativos del puesto, así como de los deberes y las responsabilidades que le corresponden” (p.40).

6.3.3. Diseño de puestos

Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2007, pág. 204).

6.4. Manual de organización y funciones

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos,

elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244).

6.4.1.1. Estructura del manual de organización y funciones.

Franklin Fincowsky (2009) menciona como está estructurado un manual de organización y funciones:

• Identificación

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guión o una diagonal, v. gr., ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

• Índice o contenido

“Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento”

• Prologo o introducción

“El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento,

como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente”

- **Antecedentes históricos**

“Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados”

- **Legislación o base legal**

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

- **Atribuciones**

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

- **Estructura orgánica**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

• Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

• Misión

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

• Funciones

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

• Descripción de puestos

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.

- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

• **Directorio**

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual. Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional. (págs.248-253)

6.4.1.2. Redacción de manual de organización y funciones.

• **Presentación del manual para su aprobación**

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación. Para este efecto, debe convocar a su grupo de trabajo, con el cual debe efectuar una última revisión de la documentación que se presentará. En caso de detectar una omisión o falla, será necesario trabajar hasta resolverla. De no ser así, por conducto del canal apropiado se debe convocar a una reunión de trabajo para la entrega de resultados. (Franklin Fincowsky, 1998, pág. 176)

• **Reproducción del manual**

Franklin Fincowsky, (1998) menciona que:

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto

debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.

- Que los formatos sean de 28 x 21 cm (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

✓ Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la organización.
 - Logotipo oficial.
 - Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
 - Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.
- (pp.177-178)

7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La forma de implementación actual del proceso organizacional afecta el desarrollo de las operaciones de la empresa Electromuebles San Francisco.

Variable dependiente: Operaciones

Variable independiente: Proceso organizacional

8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS

Cuestiones Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Ejes de análisis	Fuentes de investigación	Técnicas de recolección de la información
¿Cómo es el proceso organizativo en la empresa Electromuebles “¿San Francisco”, del municipio de Condega año 2023?	Describir el proceso organizativo en la empresa mediante un diagnóstico de la estructura actual.	Proceso organizativo	Los procesos son la dinámica de las organizaciones. Los tópicos de esta sección- poder, conflicto, liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones y cambio resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos contribuyen también a los resultados de las organizaciones en términos de su efectividad. (Hall, 1983, pág. 125)	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso organizacional • Principios de organización. • Estructura organizacional: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de estructura ✓ Elementos de la estructura organizacional. ✓ Organigramas 	<p>Primaria Propietario</p> <p>Colaboradores</p>	<p>Entrevista a gerente</p> <p>Encuesta a colaboradores</p>

Cuestiones Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Ejes de análisis	Fuentes de investigación	Técnicas de recolección de la información
¿De qué manera influye el proceso organizacional en las operaciones mediante el análisis de puesto en Electromuebles “San Francisco”?	Determinar la influencia del proceso organizacional en las operaciones mediante el análisis de puesto.	Análisis de puestos	Publicaciones Vértice (2008) lo define como: Procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio, se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de atributos a dichos puestos (destrezas, actitudes, habilidades...) (p.38)	Puestos de trabajo Descripción de puestos Diseño de puestos	Experiencia Nivel académico Habilidades Riesgo Actitudes	Primario Propietario Colaboradores	Entrevista a gerente Encuesta a colaboradores

Cuestiones Investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Ejes de análisis	Fuentes de investigación	Técnicas de recolección de la información
¿Cómo se podría mejorar el proceso organizativo para la mejora de las operaciones en la empresa Electromuebles “San Francisco”?	Proponer un manual de organización y funciones plasmando la forma de la organización adoptada y que sirva como guía para todo el personal.	Manuales de organización y funciones	Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 244)	<p>Estructura del manual de organización y funciones</p> <p>Redacción del manual de organización y funciones</p>	<p>Identificación Índice o contenido Prologo o introducción Antecedentes históricos Legislación o base legal Atribuciones Estructura orgánica Organigrama Misión Funciones Descripción de puestos Directorio Presentación del manual para su aprobación Reproducción del manual</p>	<p>Primario Propietario</p> <p>Colaboradores</p>	<p>Entrevista a gerente</p> <p>Encuesta a colaboradores</p>

9. DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico, para lograr los objetivos planteados de esta investigación se definirá cada una de las etapas, técnicas e instrumentos de la recolección de datos que serán utilizados en la realización de esta investigación.

9.1. Tipo de investigación

Según la función o propósito: Esta investigación es aplicada ya que tiene como objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación.

Según Baena Paz, (2017) La investigación aplicada, concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres. (pág. 18)

Por la naturaleza de los datos y la información: Esta investigación es mixta ya que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto datos cuantitativos como cualitativos, la justificación del uso de métodos mixtos es para dar explicación de un fenómeno cuando un enfoque u otro no alcanza a resolver su problemática.

“La investigación mixta es un nuevo enfoque e implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio”. (Hernández Sampieri y otros, 2010, pág. 31)

Según la profundidad del objeto de estudio: La investigación es de tipo descriptiva ya que describirá el proceso organizacional y como incide en las operaciones de la empresa.

En la investigación descriptiva “no se manipula ninguna variable. Se limita a observar y describir los fenómenos (estudio de casos, encuestas, estudios de seguimiento, estudios etnográficos) (pretende interpretar lo que es)”. (Martínez Ruiz , 2012, pág. 16)

Según el periodo temporal: Este estudio es transversal ya que se estudiará las variables en un tiempo determinado, tomando en cuenta un periodo de un año; así que el objetivo del estudio es analizar las variables y desarrollar las conclusiones sobre el comportamiento de estas.

“Estudios que implican un momento actual específico. Por ejemplo, estudios descriptivos y prevalencia de deterioro leve y depresión en adultos mayores. La prevalencia se acota a los límites de la muestra, especificando su alcance”. (Mias, 2018, pág. 45)

9.2. Área de estudio

Área de conocimiento: Ciencias económicas.

Línea de investigación

CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional

Sub línea de investigación

CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

Área geográfica:

La empresa Electromuebles “San Francisco”, está ubicada en el municipio de Condega, de la terminal de buses 50 varas al sur y 50 varas al este, barrio Alcides Meza.

9.3. Población y muestra

El universo total de la investigación está conformado por 13 personas, conformadas por 12 colaboradores y 1 propietario de la empresa Electromuebles “San Francisco”, Condega.

Ya que el universo consta de pocos trabajadores, se tomará a todos ellos para la obtención de los datos requeridos en la investigación

En esta investigación se aplicará un censo ya que la población es menos de 30 trabajadores por lo que se aplicará los instrumentos al propietario y a los colaboradores, que cumplen los criterios de selección.

Teniendo en cuenta a Instituto Nacional de Estadística (2023) el Censo:

Es una investigación estadística exhaustiva en la que se obtiene información del total de las unidades de información que componen el universo a investigar. Las unidades investigadas pueden ser grupos de personas, económicos, de empresas, establecimientos o los locales con actividad económica, etc.

Criterios de selección de la muestra.

- Ser trabajadores de la empresa Electromuebles “San Francisco”, Condega.
- Brindar información.
- Poseer conocimientos.

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán para esta investigación serán: encuestas y entrevistas.

La Entrevista

“Consiste en obtener información mediante una conversación profesional entre personas con el propósito de ayudar en una investigación determinada o en el diagnóstico y tratamiento de un problema social” (Martínez Ruiz , Metodología de la investigación, 2012, pág. 144).

Se realizará entrevista a la propietaria de Electromuebles “San Francisco” del municipio de Condega, para recolectar la información necesaria del estudio. El procedimiento será personal entre el investigador y el entrevistado.

La Encuesta

Según Martínez (2012) “Se realiza a través de un cuestionario que se elabora para obtener una muestra representativa de la información u objeto de la investigación” (pág. 145).

En la investigación se aplicarán 12 encuestas las cuales serán dirigidas a los colaboradores de Electromuebles “San Francisco” para la obtención de los datos necesarios para analizar la influencia del proceso administrativo en las operaciones.

Los instrumentos de investigación serán:

- Cuestionario de entrevista (Ver anexo 1) dirigida a la propietaria con el propósito de conocer el funcionamiento del proceso organizacional de la empresa y las funciones de su cargo.
- Cuestionario de encuesta (Ver anexo 2) aplicada a 12 colaboradores que permitirá obtener información sobre la implementación de los distintos elementos del proceso organizacional y su influencia en las operaciones.

9.5. Etapas de la investigación

Primera etapa: Investigación documental

En el primer semestre del año 2023, se abordó el tema de proceso organizacional para la mejora de las operaciones y la productividad, en la empresa Electromuebles “San Francisco”, Condega, en el cual se utilizaron libros digitales, libros impresos, tesis sobre cultura organizacional en el desempeño laboral, tesis sobre propuesta de manual administrativo y sobre diseño de la estructura organizacional con el fin de obtener, organizar y analizar la información.

Segunda etapa: Elaboración de instrumentos

Para recopilar información sobre esta investigación se aplicó entrevistas y encuestas a los 13 trabajadores de la empresa incluyendo el propietario. Para esto se tomó como base los indicadores indicados en la operacionalización de variables por objetivos.

Tercera etapa: Trabajo de campo

En el segundo semestre se aplicaron las encuestas y entrevistas a los colaboradores de la empresa Electromuebles “San Francisco” con el fin de obtener información que facilitó el análisis de los resultados.

Cuarta etapa: Elaboración de documento final

Ya realizado el trabajo de campo, se realizó el documento final donde se detallan los resultados obtenidos y las conclusiones con el fin de dar debidas recomendaciones a la empresa y proporcionar un manual de funciones. Los resultados de la encuesta fueron procesados en el programa de Excel Plus 2021. En cuanto a la entrevista esta fue sistematizada en el programa de Word. Se finalizó con la presentación del documento conforme a la estructura orientada por la universidad.

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este acápite se abordan los resultados obtenidos sobre el Proceso Organizacional de Electromuebles San Francisco, a través de entrevista a gerente y encuesta a colaboradores se obtuvo información sobre la organización, la cual fue analizada y permitió la estructuración del manual de funciones.

10.1. Generalidades de la empresa

La misión, visión y valores según Olivas Torres (2023) gerente propietaria, fue elaborada por alumnos de la Universidad Nacional Autónoma UNAN, quienes hicieron práctica profesional, la cual cumple con la gestión estratégica y fue seleccionada para regir los principios de planeación.

10.1.1. Misión

Ofrecer un servicio innovador y único, entregando la más completa variedad de muebles y electrodomésticos, con la mejor calidad, garantía, y facilidad de pago, superando las expectativas de nuestros clientes.

10.1.2. Visión

Ser una empresa líder en ventas de muebles y electrodomésticos, aumentando nuestra participación en el mercado y mejorando nuestra propuesta de negocio.

10.1.3. Valores

- **Honestidad:** sinceridad, decencia y buen comportamiento en el cual nuestro equipo de trabajo labora.
- **Integridad:** cualidad del personal que los faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí mismos.
- **Respeto:** reconocemos los derechos y la dignidad de un ser y a abstenerse de ofenderlos (tratar bien a las personas, saber escuchar y aceptar diferencias).
- **Ética:** valores morales que permiten a nuestro equipo de trabajo adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

- **Lealtad:** ser fiel a los principios de la empresa y tener amor a la empresa.
- **Compromiso:** actitud positiva y responsable por parte del equipo de trabajo para el logro de los objetivos, fines y metas.
- **Calidad:** en todos los ámbitos en cada una de las actividades que realizamos.
- **Servicio:** mejora continua para satisfacer necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes.

10.1.4. Estructura organizacional

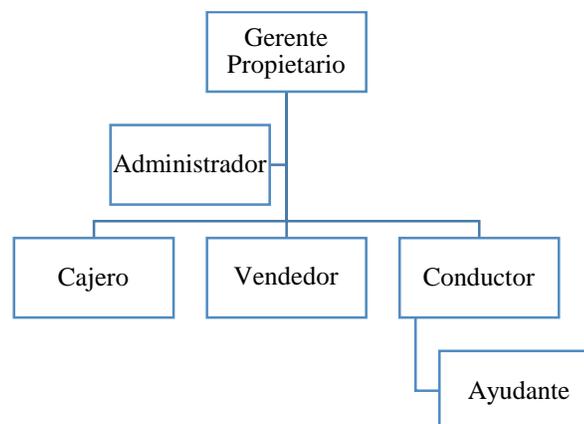
Electromuebles San Francisco cuenta con 5 áreas de trabajo que son desempeñadas por 13 colaboradores incluyendo a la propietaria, no existe documento formal donde estén definidos los perfiles de cada puesto.

Brume González (2019) define la estructura organizacional:

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro (pág. 8).

Por medio de la entrevista a la gerente y las encuestas realizadas a los colaboradores se muestra la siguiente ilustración sobre la estructura actual de la empresa.

Ilustración 1. Organigrama actual Electromuebles San Francisco



Fuente: Elaboración en base a entrevista Olivas Torres (2023)

Existen diferentes tipos de organigramas los cuales se clasifican en generales, verticales (Brume González, 2019).

Según la unidad administrativa el organigrama actual de la empresa es general y según su formato es de tipo vertical ya que va de la máxima autoridad a la mínima autoridad.

Tipo de estructura

El tipo de estructura utilizado en Electromuebles según la teoría es “estructura simple” ya que la autoridad recae en una sola persona, la gerente propietaria “expresó que es ella quien toma las decisiones en la empresa” (Olivas Torres, 28 de octubre 2023, comunicación personal).

La estructura simple “Es una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones” (Robbins & Judge, 2009, pág. 526).

- **Elementos de la estructura organizacional**

Olivas Torres (2023) mencionó que:

Especialización del trabajo: no existe una función específica para cada cargo, ya que alternan al personal, una persona está en caja una semana y la otra semana en otra área, por ejemplo, en venta.

Jerarquización: la jerarquía en Electromuebles es lineal, la autoridad fluye de la gerente propietaria teniendo la ayuda de un administrador.

Departamentalización: la empresa no tiene departamentos, únicamente cuenta con áreas de acuerdo a las funciones, ya que son pocos trabajadores en la organización.

Tramo de control: la gerente propietaria es quien dirige y supervisa a todo el personal.

Cadena de mando: la autoridad en la empresa es la gerente propietaria, es a ella a quien le reportan y toma las decisiones.

Amplitud de control: los 12 empleados dependen directamente de la supervisión de la gerente general.

Autoridad: la línea de mando está regida por la gerente propietaria, Olivas Torres (2023) afirmó que es ella quien toma las decisiones y es la suprema autoridad en la empresa.

Centralización: la organización está centralizada ya que la toma de decisiones se da por la gerente.

Descentralización: por medio de la entrevista realizada a la gerente se afirma que la empresa no está descentralizada porque solo la gerente tiene la autoridad para decidir.

Formalización: la empresa no tiene un manual de organización y funciones, según señala Olivas Torres (2023), cada colaborador conoce los procesos para realizar las operaciones, aunque no estén documentadas.

La estructura organizativa de una empresa es fundamental para que todos los colaboradores sepan cómo funciona la organización. Todos los elementos son importantes para que los empleados tengan seguridad, realicen mejor y más rápido sus tareas y puedan cumplir los objetivos de la empresa.

Según Brume González (2019) la estructura organizacional:

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro (pág. 8).

10.2. Proceso organizativo

Como parte del diagnóstico en el proceso organizativo se analizaron cada uno de los principios:

Principio del objetivo: Electromuebles San Francisco es una empresa familiar que no cuenta con objetivos, la misión, visión y valores han sido elaboradas por estudiantes universitarios que han llegado a realizar prácticas en la empresa.

Principio de especialización: no existe especialización de trabajo ya que los colaboradores realizan diferentes funciones, sin especializarse en una función.

Principio de coordinación: la coordinación nace de la gerente propietaria, es quien sincroniza e integra las actividades, funciones y los recursos a las diferentes áreas para lograr las metas.

Principio de autoridad: la línea de mando está regida por la gerente propietaria, Olivas Torres (2023) afirmó que es ella quien toma las decisiones y es la suprema autoridad en la empresa.

Principio de responsabilidad: la responsabilidad está limitada a cada uno de los trabajadores, procurando siempre su cumplimiento.

Principio de definición: en la empresa no existe un manual donde se presenten las funciones y responsabilidades de cada cargo por escrito.

Principio de reciprocidad: Olivas Torres (2023) mencionó que “se interactúa con el cliente, para que este entre en confianza y se sienta impulsado para adquirir un artículo, ofreciendo regalías y descuentos por sus compras”.

Principio ámbito de control: la gerente es quien supervisa a todo el personal, ya que no está definido un organigrama.

Principio de equilibrio: la organización no cuenta con una estructura organizacional bien planteada, por tanto, no se encuentra equilibrada.

Principio de continuidad: Olivas Torres (2023) mencionó que no se hacen cambios significativos en la empresa, no se toma en cuenta el proceso de reorganización.

Polanco, Santos y De la Cruz (2020), mencionan que:

La adecuada estructura consigue una apropiada coordinación de los recursos y las tareas para conseguir los objetivos marcados durante las fases iniciales. Los principios son reglas, normas estándares que se deben seguir para ejecutar correctamente las tareas. (p.25)

En Electromuebles no se siguen todos los principios que debe seguir una estructura y esto puede ocasionar el incumplimiento de las metas y la falta de coordinación en la empresa.

10.2.1. Organización

Se realizó la encuesta a colaboradores para conocer más a fondo sobre la organización, si tenían conocimiento sobre los datos generales de la empresa, sobre el trabajo en equipo y la organización de trabajo que tiene Electromuebles San Francisco.

Gráfico 1. Resultados de encuesta



Fuente: Elaboración en base a encuestas a colaboradores

Como se detalla en el gráfico un 75% del personal considera que la organización de trabajo es muy buena con un 25% del personal que considera esta es regular, el 50% de los colaboradores valora como muy bueno el trabajo en equipo, el gerente “coincide con que la organización y trabajo en equipo es muy bueno, para que esto suceda se hacen reuniones para intercambiar opiniones y resolver conflictos” (Olivas Torres, 28 de octubre 2023, comunicación personal).

Gráfico 2. Resultados de encuesta



Fuente: Elaboración en base a encuestas a colaboradores

La encuesta concluye que la mayoría de los colaboradores no tienen conocimiento sobre los datos generales de la empresa como la visión, misión, objetivos y valores y el 100% de estos no conoce el organigrama. La propietaria de la empresa afirma “que la organización de la empresa no está debidamente documentada por lo que es una organización informal donde trabajan según relaciones familiares o de amistad” (Olivas Torres, 28 de octubre 2023, comunicación personal).

10.3. Análisis de puestos

Los diferentes puestos que existen en Electromuebles fueron definidos gracias a la encuesta realizada a los colaboradores.

La empresa necesita de los siguientes puestos para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

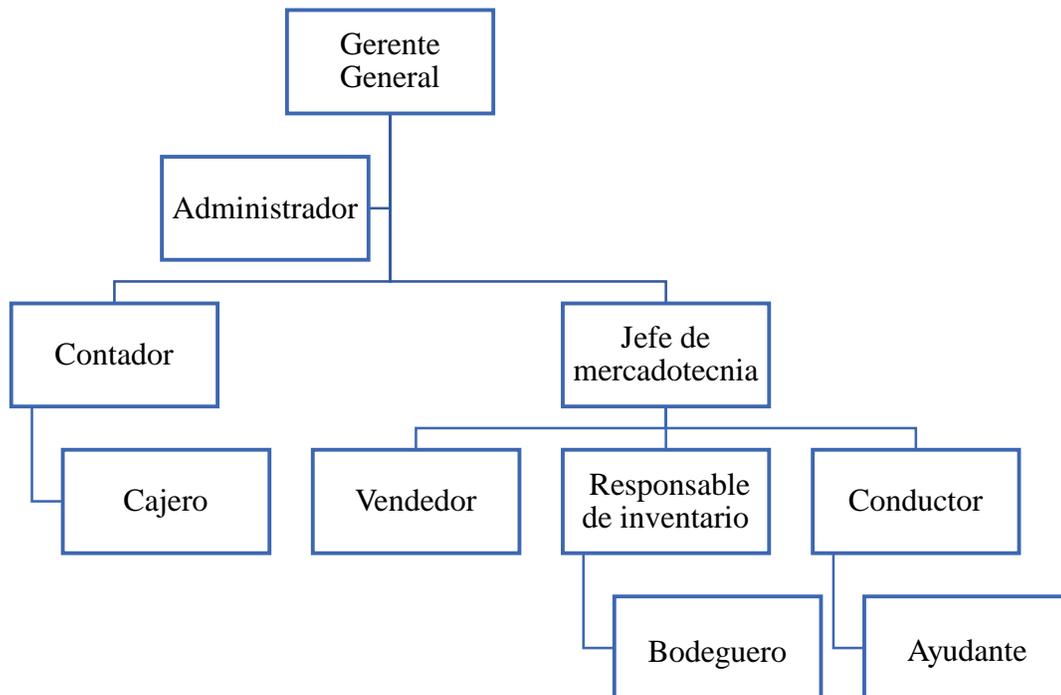
Contador: por medio de una buena contabilidad se podrá medir los resultados y las estrategias que se están implementando para el éxito de la empresa.

Jefe de mercadotecnia: se propone este puesto para establecer, mejorar y fortalecer la imagen de la empresa.

Responsable de inventario: este puesto es necesario en la empresa para monitorizar las entradas y salidas de bodega y asegurar la existencia de productos en inventario.

Bodeguero: se propone un bodeguero para gestionar, registrar y mover mercancías de las bodegas a la empresa.

Ilustración 2: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia de los investigadores 2023

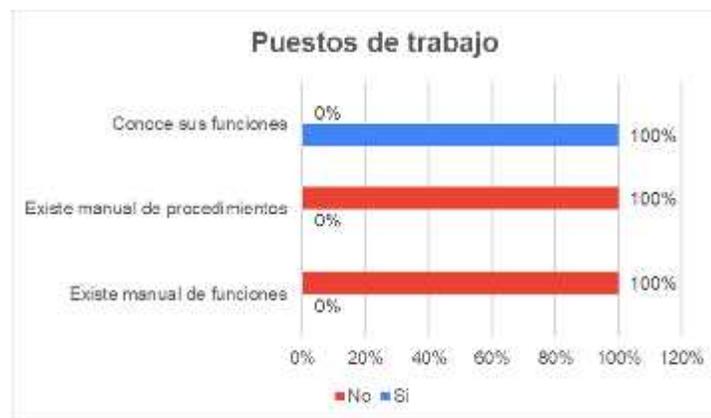
- **Gerente general:** garantiza la sostenibilidad de la operación a través de la dirección, planeación y control de las actividades propias del negocio.
- **Administrador:** coordina las actividades, responsabilidades y operaciones de la oficina para asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- **Contador:** coordina, registra y aplica los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.
- **Cajero:** recepción, entrega y cuestiona dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y cancelación de pagos que corresponden a través de caja.
- **Jefe de mercadotecnia:** establece y mejora la imagen de la empresa y sus productos, respetando su misión, visión y valores, para elevar las ventas.
- **Vendedor:** proporciona información y asistencia a los clientes sobre los artículos y servicios que ofrece la tienda.

- **Responsable de inventario:** coordina y supervisa las funciones de despacho, almacenamiento, distribución y mantenimientos de inventarios, tramites de compras, así como monitorear e informar sobre el inventario de la empresa.
- **Bodeguero:** Mantiene organizado y tiene el control de entradas y salidas de los artículos en bodega.
- **Conductor:** brinda un servicio de transporte de los artículos adquiridos por nuestros clientes y traslada de bodegas a la tienda.
- **Ayudante:** ayudar con la descarga y entrega de artículos a los clientes.

10.3.1. Puestos de trabajo

Conforme a la encuesta dirigida a los colaboradores se realiza el siguiente análisis sobre los puestos de trabajo:

Gráfico 3. Resultados de encuesta

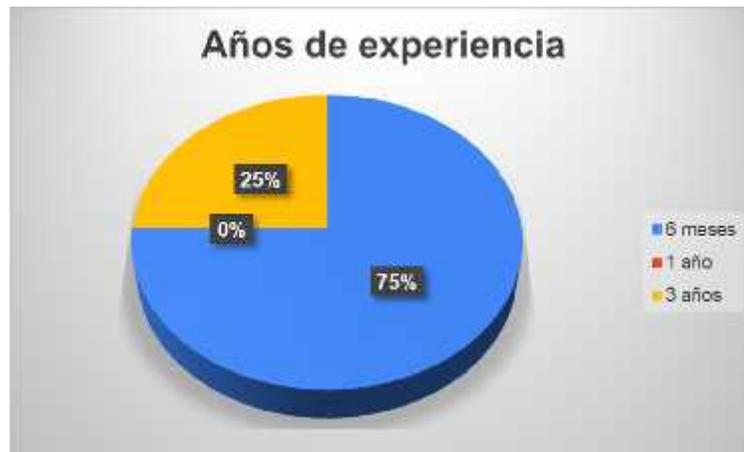


Fuente: Elaboración en base a encuestas a colaboradores

El 100% de los colaboradores coinciden con la gerente en que no existe un manual de funciones y procedimientos, delegando las funciones de forma verbal. El 100% de los empleados conocen las funciones de su cargo.

No contar con manual de funciones afecta el funcionamiento de Electromuebles ya que los colaboradores no tienen conocimiento de las asignaciones y procesos que se realizan dentro de la empresa.

Gráfico 4. Resultados de encuesta



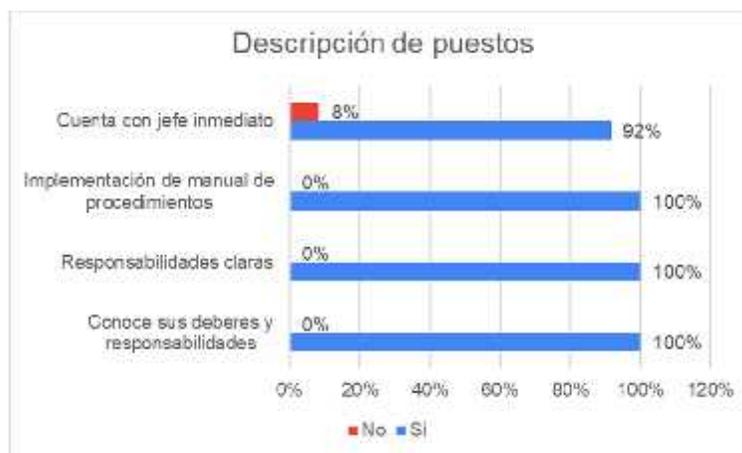
Fuente: Elaboración en base a encuestas a colaboradores

La mayoría de los cargos en Electromuebles San Francisco exigen 6 meses de experiencia. Según entrevista realizada a la gerente se da la contratación del personal por medio de recomendaciones de familiares o amistades por lo que la mayoría no necesita experiencia laboral (Olivas Torres, 28 de octubre 2023, comunicación personal).

10.3.2. Descripción de puestos

La descripción de puestos permite conocer las actividades o tareas que los empleados deben realizar y como deben llevarlas a cabo.

Gráfico 5. Resultados de encuesta



Fuente: Elaboración en base a encuestas a colaboradores

De los 12 empleados encuestados el 92% cuentan con jefe inmediato y el 8% no tiene jefe inmediato. El 100% de los empleados considera que la implementación de un manual de procedimientos favorecerá la calidad del trabajo, en la entrevista a la gerente nos dimos cuenta que no hay una adecuada división de funciones y esto puede perjudicar la productividad de los empleados. El 100% de los colaboradores están de acuerdo con que tienen claros sus deberes y responsabilidades, coincidiendo con la gerente quien dijo que se orienta al trabajador con sus deberes y funciones que se le atribuyen.

A continuación, se hace la descripción de los puestos que conforman la empresa, esta información fue obtenida gracias a la entrevista realizada a la gerente:

- **Gerente propietaria**

Se encarga de dirigir y supervisar las actividades que se desarrollan en la empresa, además de tomar las decisiones del negocio.

- **Administradora**

Orienta y coordina las actividades a realizar, ventas en línea, venta a mayoristas.

- **Cajero**

Se encarga de recibir el dinero entrante, reportar facturas y archivarlas, crear los contratos, cambiar cheques, vender.

- **Vendedor**

Es el encargado de vender, facturación, armar muebles, ventas en línea, hacer recibos de abonos y ventas, hacer contratos de crédito, llenar tarjetas Kardex.

- **Conductor**

Se encarga de entregar los pedidos en tiempo y forma, armar muebles, cargar muebles en el camión, ordenar la bodega.

- **Ayudante**

Al ayudante se le encomienda la tarea de armar muebles, cargar y descargar los artículos, trasladar artículos de bodega a la tienda, ordenar y limpiar la bodega, también vender si se necesita de su ayuda.

10.3.3. Diseño de puestos

Para el análisis de diseño de puestos fue necesario investigar sobre la duplicidad de funciones, las habilidades que exigen los puestos de trabajo y las herramientas necesarias para cumplir con las actividades diarias que se llevan a cabo en la empresa.

Gráfico 6. Resultados de encuesta

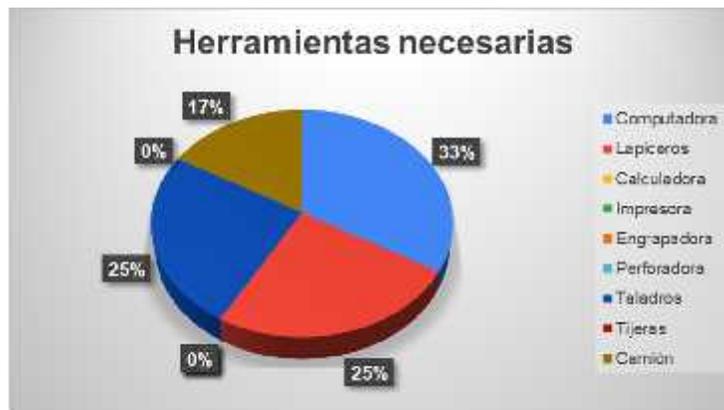


Fuente: Elaboración en base a encuestas a colaboradores

Según los datos recopilados el 100% de los empleados considera que se da la duplicidad de funciones, esto coincide con la gerente quien dijo que las funciones cambian de acuerdo a las necesidades que se presentan en el transcurso de las operaciones diarias.

La duplicidad de funciones puede ocasionar inconformidad por parte de los colaboradores por sobre carga de funciones creando conflictos entre estos y si llegase a ocurrir un inconveniente en las operaciones ningún colaborador asumiría la responsabilidad.

Gráfico 7. Resultados de encuesta



Fuente: Elaboración en base a encuestas a colaboradores

El 33% de los colaboradores necesitan de una computadora para desarrollar sus tareas diarias, el 25% hacen uso de lapiceros, el 25% hace uso de taladros estos son utilizados al momento de armar los muebles y el 17% hace uso de camiones.

Las herramientas son necesarias para llevar a cabo las operaciones cotidianas y lograr las metas propuestas en Electromuebles, estas son utilizadas a diario por los colaboradores.

Gráfico 8. Resultados de encuesta



Fuente: Elaboración en base a encuestas a colaboradores

El 50% está de acuerdo en que el trabajo en equipo es una de las habilidades principales que exige su cargo, el 17% considera que la habilidad que exige el cargo es la honestidad, el 9% dijo que las habilidades comunicativas, un 8% considera que en su cargo debe tener una

actitud positiva, un 8% dijo que la dedicación y un 8% indica que la capacidad para resolver problemas es la habilidad que exige su cargo.

10.4. Documento de la propuesta del manual de organización y funciones

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

“ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO”



Elaborado por:

Maryin Antonia Peralta Rugama
Aryeris Tatiana Salgado Dávila

Diciembre 2023

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	HISTORIA DE LA EMPRESA.....	4
III.	JUSTIFICACIÓN.....	6
IV.	OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
V.	LEGISLACIÓN LEGAL.....	8
VI.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
VII.	DESCRIPCIÓN PERFIL DE PUESTOS.....	11

1. INTRODUCCIÓN

El manual de organización y funciones que se realizó en la empresa “ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO” fue con la finalidad de desarrollar y culminar el Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de Licenciado en la carrera de Administración de Empresas, y a su vez poder brindar un documento a la empresa donde se plasme, la estructura organizacional, los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos que integran la empresa.

El manual administrativo es una fuente permanente de información, pues permite conocer la estructuración de las organizaciones, cada empresa cuenta con sus propios manuales, esto se debe a que en cada una de ellas se trabaja de manera distinta y por lo tanto sus procedimientos, organización, políticas y otros elementos son diferentes.

Su importancia se encuentra principalmente en los que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la empresa, esto es importante pues cada uno de los empleados de la empresa conoce cuáles son sus funciones y en qué momento debe realizarlas, lo cual evita conflictos y escape de responsabilidades a la hora de ocurrir un imprevisto y al mismo tiempo promueve la delegación de funciones.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

“ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO”, es una empresa pequeña, dedicada a la venta de muebles y electrodomésticos, que tiene 24 años de estar en el mercado.

Se inició con la venta de muebles para la ciudad de Condega, en el año 1999, la propietaria se dedicaba por las mañanas a la docencia, donde daba clases en el instituto Hermanos Maristas, y de la 1:00 pm se dedicaba a la venta, así estuvo en el transcurso de 4 años, luego contrato a una trabajadora y ya dedicaban el día completo a la venta.

Luego se convierte en una sociedad de dos personas las cuales laboraron juntos durante 21 años, en donde cada uno había invertido el 50% de las acciones, parte de las inversiones fueron adquiridos por medio de préstamos de financieras, porque no contaban con capital propio suficiente, y así poco a poco se fue creciendo el negocio.

Nombran la tienda como Mueblería Lina, eran la única opción en todo el municipio, y se miraba la necesidad de una venta de este tipo, donde todos los ciudadanos pudieran adquirir sus productos en cuotas bajas, accesibles a los salarios de las personas.

Al inicio las expectativas eran muebles, pero a medida del tiempo se vio la necesidad de los pobladores, y que ellos solicitaban electrodomésticos, entonces poco a poco se fueron introduciendo a la tienda.

Al poco tiempo ya se ofrecía de todo tipo de productos para el hogar.

Tiempo después, con la pandemia, se vio la necesidad de dividir la sociedad, siempre con las expectativas de vender muebles, electrodomésticos, computadoras, y en un tiempo también se estuvieron vendiendo motocicletas, pero ahora llamándose “ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO”.

Permitiendo así llegar a las personas con bajos recursos, porque con bajas cuotas podían obtener artículos para satisfacer sus necesidades.

Los artículos son vendidos en toda la zona de Condega, y sus comunidades; Palacagüina y sus alrededores; Estelí, Limay, San Sebastián de Yalí, entre otros lugares.

Actualmente son 13 los colaboradores que trabajan para la empresa, ubicados en 6 puestos diferentes.

Dentro de la organización, se encuentra la Gerente propietaria que lleva el control de las actividades que se realizan dentro de la empresa, relacionadas con recursos humanos, pero no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, ni con procedimientos y controles del personal que ayuden a la administración efectiva del capital humano.

3. JUSTIFICACIÓN

La razón principal para realizar este documento es contribuir a la profesionalización de la administración dentro de la empresa, ya que los manuales administrativos son herramientas muy útiles para fomentar el trabajo de cualquier organización.

La empresa “ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO” carece de los manuales administrativos y son necesarios para el correcto funcionamiento de ésta. Hay que tener en cuenta que, ya sea una pequeña, mediana o gran empresa, todas sin excepción alguna, necesitan algún tipo de pauta organizativa, definir los valores, cual es la misión, la visión, cuáles son los elementos esenciales que orientan a la empresa hacia el logro de sus objetivos, sin embargo, hay algo también importante y son los organigramas y manuales de organización, donde siempre se debe contar con estos elementos. Es muy indispensable contar con un manual de organización y funciones en la empresa.

Es muy frecuente encontrar en las pequeñas empresas trabajadores que no saben lo que deben hacer, sobre todo los que recién ingresan, pasan días adivinando cuáles son sus roles, esto se debe a la falta de organización. El trabajador debe de conocer desde el ingreso a la empresa las declaraciones estratégicas (misión, visión, valores y objetivos), el organigrama funcional de toda la empresa, el área donde va desempeñarse y actividades que debe realizar, y el Manual de organización.

El manual de organización es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran a la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, así mismo contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la empresa.

Los manuales de organización son utilizados por las empresas u organizaciones para dar a conocer la estructura de la misma, como es el nombre, sus políticas, misión, visión, valores, así como los puestos que la conforman y que función tiene cada uno, entre otros aspectos.

4. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo General

- Elaborar un manual de organización y funciones para proporcionar en forma ordenada y detallada la información básica de la empresa y funcionamiento.

Objetivos específicos

- Generar un instrumento para establecer la estructura orgánica formal de la dependencia e identificar los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Delimitar claramente las responsabilidades y obligaciones de cada área de trabajo.

Como usar el Manual de Organización:

Este manual será utilizado cada vez que sea necesario, es decir, cuando ingrese un nuevo empleado a la empresa, o cada vez que se realicen actualizaciones al manual. Las actualizaciones de este manual se realizarán en el momento que se presente algún cambio en la estructura organizacional, en los puestos en general y jerarquía, o en los objetivos de la organización. Por motivos de seguridad al manual no debe salir de la empresa, debido a que la información contenida en él es confidencial. Todo empleado de la empresa tiene acceso a utilizar este manual, si así lo requiere. El empleado que requiera del manual debe dirigirse hacia el gerente de la sucursal para que el mismo lo proporcione.

5. LEGISLACIÓN LEGAL

a) Misión de la empresa “ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO”:

Ofrecer un servicio innovador y único, entregando la más completa variedad de muebles y electrodomésticos, con la mejor calidad, garantía, y facilidad de pago, superando las expectativas de nuestros clientes.

b) Visión de la empresa “ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO”:

Ser una empresa líder en ventas de muebles y electrodomésticos, aumentando nuestra participación en el mercado y mejorando nuestra propuesta de negocio.

c) Valores de la empresa “ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO”

- **Honestidad:** sinceridad, decencia y buen comportamiento en el cual nuestro equipo de trabajo labora.
- **Integridad:** cualidad del personal que los faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí mismos.
- **Respeto:** reconocemos los derechos y la dignidad de un ser y a abstenerse de ofenderlos (tratar bien a las personas, saber escuchar y aceptar diferencias).
- **Ética:** valores morales que permiten a nuestro equipo de trabajo adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.
- **Lealtad:** ser fiel a los principios de la empresa y tener amor a la empresa.
- **Compromiso:** actitud positiva y responsable por parte del equipo de trabajo para el logro de los objetivos, fines y metas.
- **Calidad:** en todos los ámbitos en cada una de las actividades que realizamos.
- **Servicio:** mejora continua para satisfacer necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes.

d) Políticas de la empresa “ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO”

- Brindar precios accesibles al público.
- Brindar un entorno amigable, solidario y positivo para los empleados.
- Cumplir los requisitos acordados con los clientes.
- Todos los empleados deben mantener un comportamiento ético.

- Nuestros artículos cumplen con los estándares de calidad.
- Mejorar las expectativas de los clientes.

ELECTROMUEBLES “SAN FRANCISCO” es una pequeña empresa que ofrece una variedad en muebles y electrodomésticos, en las mejores marcas y al mejor precio; como toda empresa cuenta con sus términos y condiciones.

En horario laboral se prohíbe el uso del celular, vocabulario moderado, se insta al respeto entre colaboradores.

Entre sus cláusulas destaca responsabilidades y obligaciones de los colaboradores.

En el desempeño de sus servicios el trabajador(a) deberá cumplir con lo establecido en el código de trabajo vigente.

Utilizar los bienes, recursos que se le asignen con el cuidado debido y para los fines que le fueron destinados y entregarlos en el mismo estado en que los recibió, considerándose en desgaste por el uso normal una vez concluida la relación laboral por cualquier causa.

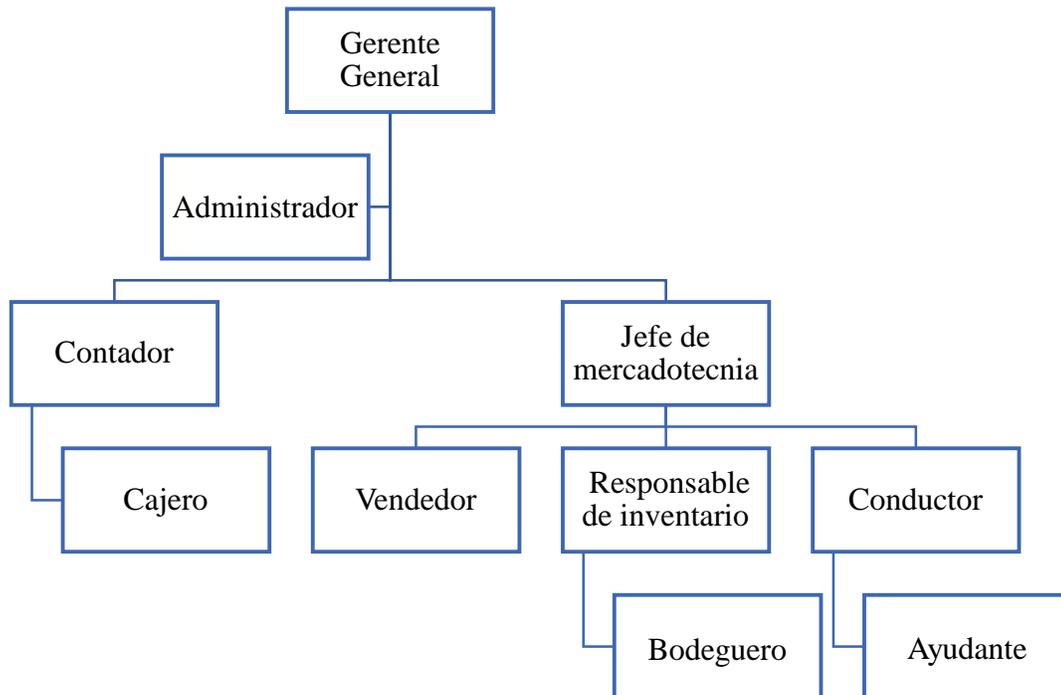
Guardar el debido sigilo de la información que tenga conocimiento, como resultado de su desempeño y que dicha información por su naturaleza se considere confidencial y su divulgación a personas no autorizadas pueda causar daños al empleador(a) o a terceras personas, lo cual será responsabilidad del involucrado.

Cumplir con las medidas, para evitar, prevenir y atender riesgos, así como accidentes de trabajo.

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama está graficado de forma vertical, en este se encuentra plasmado de manera gráfica “Electromuebles San Francisco”, donde la autoridad máxima es el gerente por consiguiente se encuentran los encargados de cada área, este negocio cuenta con 13 trabajadores fijos, los cuales están divididos entre las 4 áreas incluyendo la Gerencia.

Ilustración 3: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia de los investigadores 2023

7. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL

OBJETIVO DEL PUESTO: Garantizar la sostenibilidad de la operación a través de la dirección, planeación y control de las actividades propias del negocio.

FUNCIONES BÁSICAS:

- Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento.
- Establecer políticas y procesos
- Asegurarse de que los empleados trabajen de forma productiva y se desarrollen profesionalmente.
- Evaluar y mejorar las operaciones y el desempeño financiero.
- Mantener presupuestos y optimizar gastos.
- Dirigir el proceso de asesoramiento de los empleados.
- Toma de decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales o vitales para la empresa.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.
- **Planificar:** determinar los pasos a seguir para alcanzar el objetivo.
- **Organizar:** dotar de medios humanos, técnicos, financieros, etc... Para dotar las funciones.
- **Controlar:** vigilar que las funciones estén orientadas a conseguir los objetivos.
- **Gestión:** El gerente se encarga de que las funciones se realicen correctamente.

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL

Nombre del puesto:

Gerente general

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Licenciatura en Administración o carreras afines.	Titulado

Actitudes	Buena presentación. Habilidades para solucionar problemas. Uso adecuado del vocabulario Poder de convencimiento Optimista Confiable Habilidad en liderazgo
------------------	--

Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Experiencia en el área administrativa	2 a 3 años

Edad	25 años a más
Sexo	Masculino o Femenino

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR

FUNCIONES BÁSICAS:

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar las actividades, responsabilidades y operaciones de la oficina para asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las políticas de la empresa.

PUESTO AL QUE REPORTA:

Reporta a Gerencia General

- Planificar los objetivos de la empresa.
- Establecer los criterios de medición de desempeño.
- Organizar todos los procesos internos.
- Organizar el equipo de trabajo.
- Controlar los procesos.
- Evaluar los resultados.
- Motivar y comunicar a su equipo.
- Establecer medidas de desempeño.
- Garantizar que el negocio funcione sin problemas.

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR

Nombre del puesto:

Administrador

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Licenciatura en Administración o carreras afines.	Titulado
Actitudes	Integridad y confianza. Proactividad. Perseverancia. Capacidad negociadora. Dedicación a la empresa.	
Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Experiencia en el área administrativa	2 años
Edad	25 años a más	
Sexo	Masculino o Femenino	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONTADOR

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.

FUNCIONES BÁSICAS:

PUESTO AL QUE REPORTA:

- Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable.
- Elaborar los estados financieros.
- Realizar auditorías financieras.
- Proporcionar asesoría financiera.
- Elaborar Estados Financieros y tributarios.
- Realizar presupuestos financieros.
- Analizar registros contables.
- Preparar presupuestos de la empresa.
- Encargarse de la nómina.
- Elaborar declaraciones de impuestos.
- Registrar los ingresos y egresos de la empresa.
- Manejo de libros contables.
- Facturación, cobros y pagos.

Reporta a Gerencia General y Administración

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE CONTADOR

Nombre del puesto:

Contador

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Licenciatura en contaduría pública y finanzas o carreras afines.	Titulado
Actitudes	Responsable. Ético. Capacidad de diálogo Comunicarse de manera clara y precisa.	
Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Contabilidad general, elaboración de análisis y control de presupuestos	1 a 2 años
Edad	30 años a más	
Sexo	Masculino o Femenino	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CAJERO

- **OBJETIVO DEL PUESTO:** Recepcionar, entregar y cuestionar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y cancelación de pagos que corresponden a través de caja.

FUNCIONES BÁSICAS:

- Recibir pagos de los clientes, emitir recibos y devolver el cambio debido.
- Cobrar artículos y servicios en el punto de ventas.
- Realizar el cierre y arqueo de caja.
- Responder del dinero en efectivo, cheques y otros documentos de pago.
- Revisar bien el artículo y asegurarse del precio correcto.
- Llenar contratos de crédito.

PUESTO AL QUE REPORTA:

Reporta a Contabilidad

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE CAJERO

Nombre del puesto:

Cajero

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Técnico en contabilidad, finanzas, administración o a fines	Titulado
Actitudes	Responsable Vocación de servicio Honestidad Habilidades numéricas y para operaciones	
Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Caja registradora, atención al cliente	2 años
Edad	25 años a más	
Sexo	Masculino o Femenino	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE MERCADOTECNIA

OBJETIVO DEL PUESTO: Establecer y mejorar la imagen de la empresa y sus productos, respetando su misión, visión y valores, para elevar las ventas.

FUNCIONES BÁSICAS:

- Coordinar las actividades del equipo creativo.
- Supervisar la implementación y ejecución de campañas de marketing.
- Medir los resultados de las campañas implementadas.
- Desarrollar estrategias y acciones de marketing.
- Atraer nuevos clientes.
- Determinar listas de precios, descuentos, condiciones de entrega, incentivos especiales y campañas promocionales.
- Estudiar en profundidad el producto ofertado, su competencia y su mercado.
- Determinar la demanda de productos.
- Desarrollar estrategias de fijación de precios.

PUESTO AL QUE REPORTA:

Reporta a Gerencia General y Administración

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE JEFE DE MERCADOTECNIA

Nombre del puesto:

Jefe de mercadotecnia

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Licenciatura en Marketing, Administración o carreras a fines	Titulado

Actitudes	<p>Capacidad de adaptación.</p> <p>Comunicación clara, para transmitir ideas innovadoras.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>
------------------	---

Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Manejo de herramientas de análisis y ser capaz de convertir ideas creativas en proyectos de publicidad eficaz.	1 a 2 años

Edad	25 años a más
Sexo	Masculino o Femenino

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE VENDEDOR

- **OBJETIVO DEL PUESTO:** Proporcionar información y asistencia a los clientes sobre los artículos y servicios que ofrece la tienda.

FUNCIONES BÁSICAS:

- Recibir a los clientes e interactuar con ellos de forma cortés y profesional.
- Asesorar a los clientes.
- Ayudar al cliente a elegir el artículo que va a adquirir.
- Planificar su estrategia de venta.
- Conocer bien el producto que va a vender (saber sus características, funciones, usos y posibilidades).
- Captar nuevos clientes.
- Proporcionar los precios de cada artículo de interés para el cliente.
- Resolver dudas de los clientes.
- Fidelizar clientes (crear un vínculo entre la marca y el cliente).
- Lograr negociaciones efectivas para la empresa.

PUESTO AL QUE REPORTA:

Reporta a Mercadotecnia

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE VENDEDOR

Nombre del puesto:

Vendedor

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Bachillerato	Técnico en marketing

Actitudes	Ser optimista, empático y proactivo Tener habilidades para relacionarse con los demás Tener objetivos de ventas	
------------------	---	--

Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Atención al cliente	6 meses

Edad	20 años a más
Sexo	Masculino o femenino

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE RESPONSABLE DE INVENTARIO

- **OBJETIVO DEL PUESTO:** Coordinar y supervisar las funciones de despacho, almacenamiento, distribución y mantenimientos de inventarios, tramites de compras, así como monitorear e informar sobre el inventario de la empresa.

- Idear formas de optimizar los procedimientos de control inventario.
- Asegurar que el stock de productos sea adecuado para todos los canales de distribución y pueda cubrir la demanda directa de los clientes.
- Colaborar con los responsables de bodegas y otro personal para garantizar que se cumplan los objetivos comerciales.
- Informar a la alta dirección sobre los niveles de existencia, problemas, etc.
- Supervisar, orientar y asignar responsabilidades a los colaboradores de las bodegas o almacén.
- Asegurar buen funcionamiento de todas las actividades del almacén.

FUNCIONES BÁSICAS:

PUESTO AL QUE REPORTA:

Reporta a Administración

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

PERFIL DEL PUESTO DE RESPONSABLE DE INVENTARIO

Nombre del puesto:

Responsable de inventario

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Licenciatura en administración de empresas o contaduría pública.	Titulado

Actitudes	Responsable Capaz de liderar y motivar a un equipo de empleados Comunicación clara y efectiva Mantenerse organizado Pensar rápidamente y encontrar solución a los problemas
------------------	---

Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Control de inventarios, conocimientos en sistemas.	2 años

Edad	22 años a más
Sexo	Masculino o Femenino

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE BODEGUERO

- **OBJETIVO DEL PUESTO:** Mantener bien organizado y tener el control de entradas y salidas de los artículos en bodega.

FUNCIONES BÁSICAS:

- Responder por el adecuado manejo, almacenamiento, y conservación de los artículos que estén bajo su custodia.
- Mantener el inventario del almacén, llevando el control del mismo.
- Revisión sobre que hay y que no hay en la tienda y así rellenar.
- Recibir y archivar en orden los pedidos del día.
- Velar por el orden de la bodega.
- Verificación de los artículos trasladados de las bodegas central a la bodega interna de la empresa.
- Revisión o conteo de algunos artículos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana.

PUESTO AL QUE REPORTA:

Reporta a jefe de Inventario

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE BODEGUERO

Nombre del puesto:

Bodeguero

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Bachillerato	Técnico Laboral en auxiliar de almacén y bodega

Actitudes	Responsable ya que debe atender todos los artículos que se encuentran en bodega Atento para revisar los estados de los artículos	
------------------	---	--

Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Manejo de bodega	1 año

Edad	23 años a más
Sexo	Masculino

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONDUCTOR

- **OBJETIVO DEL PUESTO:** Brindar un servicio de transporte de los artículos adquiridos por nuestros clientes y trasladar de bodegas a la tienda.

FUNCIONES BÁSICAS:

- Conducir el vehículo asignado por la empresa cumpliendo con las normas de tránsito, velando por la seguridad de lo que va a trasladar.
- Planificar cada ruta.
- Verificar los niveles de gasolina, aceite, agua, etc del vehículo.
- Informar en tiempo y forma sobre alguna falla.
- Elaborar informe mensual de actividades.
- Mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

PUESTO AL QUE REPORTA:

Reporta a jefe de Logística

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE CONDUCTOR

Nombre del puesto:

Conductor

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Secundaria	Bachillerato
Actitudes	Responsable Manejar en diferentes condiciones climáticas y geográficas Conducir de forma segura	
Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Experiencia comprobada como conductor	2 años
Edad	25 años a más	
Sexo	Masculino	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE AYUDANTE

- **OBJETIVO DEL PUESTO:** Ayudar con la entrega de artículos a los clientes

FUNCIONES BÁSICAS:

- Carga y descarga de artículos.
- Ayudar a los conductores a encontrar lugares de entrega.
- Informar todos los problemas relacionados con la entrega, al personal superior.
- Comunicarse de manera efectiva con los clientes para resolver las quejas.
- Asegurar los artículos para evitar el daño mediante el traslado.

PUESTO AL QUE REPORTA:

Reporta a jefe de Logística

RELACIÓN- COMUNICACIÓN:

La comunicación será internamente con todas las áreas de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE AYUDANTE

Nombre del puesto:

Ayudante

PERFIL POR COMPETENCIAS

	Mínima	Deseable
Escolaridad	Secundaria	Bachillerato
Actitudes	Responsable Positivo Ganas de superación	
Experiencia	Mínima en	Años, meses
	Experiencia comprobada trabajando en almacenamiento, manufactura y producción.	6 meses
Edad	22 años a más	
Sexo	Masculino	

11. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, y por medio de los instrumentos aplicados, se encontró información relevante que describe la situación actual de Electromuebles "San Francisco".

- La mueblería, no cuenta con una estructura organizacional formal definida ni documentada, lo que impide que la empresa realice de manera eficiente sus actividades, por qué no existe un buen control que permita orden, buena comunicación, coordinación en el trabajo. No están definidos ni documentados la Visión, Misión y Objetivos de la empresa, lo que implica que sus colaboradores no tengan conocimientos de ellos.
- La influencia del proceso organizacional en las operaciones de Electromuebles "San Francisco" mediante el análisis de puesto, se determinó que es negativa ya que existe duplicidad de funciones entre los colaboradores porque desde que iniciaron las operaciones en la mueblería el personal ha trabajado en la informalidad, al ser la Gerente propietaria la que les dice qué hacer y en qué momento realizar las actividades, ocasionando inconformidad entre los colaboradores por sobrecarga de funciones.
- Con la propuesta del manual de Organización y Funciones, le permitirá a Electromuebles "San Francisco" mejorar y controlar la organización, orientando al personal en cuanto a la definición de funciones, generalidades del puesto de trabajo, requisitos y responsabilidades. Plasmando también visión, misión, valores y políticas para la mueblería.

El desarrollo de las operaciones de la empresa Electromuebles San Francisco es afectado por la mala coordinación y comunicación dentro de la empresa, debido a que no existe una estructura organizacional formal y un manual de organización y funciones donde se plasmen las funciones y responsabilidades de los colaboradores. Por lo tanto, podemos decir que la hipótesis planteada se cumple y es aceptada ya que existe evidencia necesaria para aceptar la hipótesis de investigación.

12. RECOMENDACIONES

Basándose en los resultados de la investigación se recomienda:

- Rediseñar la nueva estructura organizacional por lo menos una vez al año, tomando en cuenta el nuevo organigrama propuesto, el cual es indispensable dentro de la mueblería para delegar autoridad y alcanzar los objetivos.
- Considerar la contratación de los nuevos cargos propuestos en el organigrama, ya que disminuirán la sobre carga de funciones entre los colaboradores y permitirá tener una mejor coordinación y cumplimiento de objetivos.
- Someter a revisión el manual de Organización y Funciones, para su posterior implementación, lo que servirá de apoyo y de inducción al nuevo personal de Electromuebles "San Francisco".

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aramburu Goya, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). Bilbao : Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/34010?page=41>
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla : Institución Universitaria Itsa. <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Carrera Cadena, S. E., Martínez Asencio, T. L., & Pérez Urresto, A. L. (2014). *Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional de la empresa DIZTAPIZ CIA. LTDA*. Repositorio Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf>
- Chase , R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros* (duodécima ed.). México : Mc Graw Hill. <https://valparaiso.redfuturotecnico.cl/wp-content/uploads/2020/08/Administracion-de-operaciones-Produccion.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México : Mc Graw Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20IdaIverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). (J. M. Chacón, Ed., P. Mascaró Sacristán, M. E. Hano Roa, & M. Obón León, Trans.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- ELBS. (01 de Febrero de 2023). *Jerarquía Empresarial*. ELBS Escuela de Liderazgo: <https://escuelaelbs.com/jerarquia-empresarial/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20jerarqu%C3%ADa%20empresarial,y%20organizaci%C3%B3n%20de%20cualquier%20tipo.>
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Editoria Digital UNID. <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41180>
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill. https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/44368710_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura

- Enrique_Benjamin_Franklin_Fincowsky/links/59b765540f7e9bd4a7fd84e3/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-Enriq
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos* (Decimotercera ed.). México: MC GRAW HILL. <https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r134045.PDF>
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: Mc Graw Hill. <https://desarrollodepersonalpublico.files.wordpress.com/2012/09/planeacion-y-org-de-emp-cap-6-9.pdf>
- Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso* (Tercera ed.). España : Dossat. <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/hall-orgs.-estruc-y-proc-cap-11.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). *¿Qué es un Censo?* Instituto Nacional de Estadística: <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/preguntas-frecuentes/preguntas-frecuentes/es-censo#:~:text=%22Es%20una%20investigaci%C3%B3n%20estad%C3%ADstica%20exhaustiva,locales%20con%20actividad%20econ%C3%B3mica%2C%20etc.>
- Izquierdo Hernández, J. A., & López Hernández, L. D. (Octubre de 2018). *Diseño de la estructura organizacional, manual de procedimientos y funciones en el área de educación continua de la Universidad Central Politécnica, UCP* (2019). Repositorio institucional UNI: <https://core.ac.uk/download/pdf/322610888.pdf>
- Jiménez Reyes, R. I., Rocha Gámez, E. E., & Machado Dávila, B. J. (2019). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí; período 2019*. Repositorio UNAN: <https://repositorio.unan.edu.ni/13208/1/19946.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México : The McGraw-Hill Companies, Inc. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (Octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J_K-comprimido.pdf
- Machado Mateos, A., & Rodríguez Sánchez, O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. San Millán: Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/125933>
- Martínez Ruiz , H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning. <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39957>

- Martínez Ruiz , H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: CENGAGE Learning.
<https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39957>
- Mendieta Treminio, A. N., Mondragon, B. A., & Sánchez Zárata, S. M. (Octubre de 2019). *Propuesta de Manual Administrativo Para el Manejo Adecuado de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Servicio en el Municipio de Chinandega*. Repositorio institucional UNAN-LEÓN:
<http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/7587>
- Mias, C. D. (2018). *Metodología de investigación, estadística aplicada e instrumentos neuropsicología: guía práctica de investigación* (primera ed.). España: Encuentro grupo editor. <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/106711?page=44>
- Pavía Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: IC Editorial.
<https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42819>
- Pérez López, Angie Joliveth; Valdivia Martínez, Zeylin Malu; Arévalo Montenegro, Keyla María;. (21 de enero de 2022). *Análisis de la estructura organizacional para la propuesta de un manual de funciones, en ferretería Joel Sánchez del municipio de Jalapa, año 2021*. Repositorio UNAN: <https://repositorio.unan.edu.ni/17945/1/20504.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega.
<https://educativoin surgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: PEARSON Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Santos, P., De la Cruz, G., & J. Polanco, Y. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. República Dominicana: Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
<https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/175883?page=26>
- Schroeder, R., Meyer Goldstein, S., & Rungtusanatham, J. (2019). *Administración de operaciones, conceptos y casos contemporáneos* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion_de_operaciones-1.pdf
- Valenzuela Ponce, Bianca Valeska; Martínez, Larry Francisco;. (Octubre de 2019). *Análisis de la Estructura Organizacional y funcional de la fundación Nicaragua con amor*. Repositorio institucional biblioteca UNI: <https://ribuni.uni.edu.ni/3201/1/94442.pdf>
- Vértice, Publicaciones. (2008). *Planificación de los recursos humanos*. España: Editorial Publicaciones Vértice. <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/59432>

14. ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Anexo 1. Entrevista a Gerente propietaria

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la de la UNAN Managua FAREM Estelí, estamos realizando una investigación con el objetivo de analizar el proceso organizacional para la mejora de operaciones de la empresa Electromuebles San Francisco del municipio de Condega. Por lo cual se solicita responda a la siguiente entrevista con la mayor honestidad y precisión posible. Agradecemos su colaboración.

Entrevista dirigida al propietario de la empresa

1. Proceso organizativo

1.1. Organización

- A. ¿Cuál es la historia de esta empresa?
- B. ¿La empresa tiene definida su misión y visión, si su respuesta es sí, cuál es?
- C. ¿La estructura de tu organización es formal o informal?
- D. ¿Cuántos cargos existen en la empresa?
- E. ¿Existe un organigrama en la empresa?
- F. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utiliza la empresa para interactuar con sus clientes? (esto incluye publicidad en línea, redes sociales y eventos promocionales)
- G. ¿Quién se encarga del diseño de identidad de marca en el negocio?
- H. ¿Qué medios de comunicación se utiliza para dar a conocer información importante a los empleados?
- I. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas de la empresa?
- J. ¿Cuál consideras son las principales debilidades de la empresa?

- K. ¿Ha realizado cambio significativo en la estructura organizacional a lo largo del tiempo? si es así, ¿Cuáles y con qué objetivos?
- L. ¿Cuáles son las actividades rutinarias en la empresa?
- M. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones importantes en la empresa?
- N. ¿Cómo fomenta el trabajo en equipo?

2. Análisis de puestos

2.1. Puestos de trabajo

- A. ¿Cada cargo tiene bien definidas sus funciones?
- B. ¿Cuáles son las funciones de cada cargo?
- C. ¿Existe un plan de trabajo bien definido?

2.2. Descripción de puestos

- A. ¿Hay una adecuada división de funciones?
- B. ¿Cómo se evita la duplicidad de funciones en la empresa?
- C. ¿Se le orienta al trabajador cuando se le atribuyen más funciones en su puesto de trabajo?

2.3. Diseño de puestos

- A. ¿Se capacita constantemente al personal?
- B. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación identificadas en la empresa?
- C. ¿Cuál fue el proceso que se utilizó para la contratación del personal?
- D. ¿Cómo mide el cumplimiento de metas de sus empleados?



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Anexo 2. Encuesta a colaboradores

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la de la UNAN Managua FAREM Estelí, estamos realizando una investigación con el objetivo de analizar el proceso organizacional para la mejora de operaciones de la empresa Electromuebles San Francisco del municipio de Condega. Por lo cual se solicita responda a la siguiente encuesta con la mayor honestidad y precisión posible. Agradecemos su colaboración.

1. Datos generales

1.1. Edad:

18 a 28 años

29 a 39 años

40 años a más

1.2. Sexo:

F M

1.3. Cargo: _____

1.4. Tiempo de laborar en la empresa

Menos de un año

Más de un año

2. Proceso Organizativo

2.1. Organización

A. ¿Cómo considera la organización de trabajo que tiene la empresa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Deficiente

B. ¿Cómo valora el trabajo en equipo?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Deficiente

C. ¿Conoce la misión de la empresa Electromuebles San Francisco?

Si

No

D. ¿Conoce la visión de la empresa Electromuebles San Francisco?

Si

No

E. ¿Conoce los valores de la empresa Electromuebles San Francisco?

Si

No

F. ¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?

Si

No

G. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si

No

3. Análisis de puestos

3.1. Puestos de trabajo

A. ¿Existe un manual de funciones en la empresa?

Si

No

B. ¿Existe un manual de procedimientos en la empresa?

Si

No

C. ¿Conoce las funciones de su cargo?

Si

No

D. ¿Cuántos años de experiencia exige su cargo?

6 meses

1 año

3 años

3.2. Descripción de puestos

A. ¿Conoce cuáles son los deberes y las responsabilidades que le corresponden?

Si

No

B. ¿Consideras que tus responsabilidades están claras?

Si

No

C. Cree usted que implementar un manual de procedimientos, favorece la calidad del trabajo

Si

No

D. ¿Cuenta con un jefe inmediato?

Si

No

3.3. Diseño de puestos

A. ¿Considera que se da la duplicidad de funciones en la empresa?

Si

No

B. ¿Cuáles son las herramientas necesarias para hacer su trabajo?

Computadora

Lapiceros

Calculadora

Impresora

Engrapadora

Perforadora

Taladros

Tijeras

Camión

C. ¿Cuáles son las habilidades que exige su cargo?

Flexibilidad/adaptabilidad

Habilidades comunicativas

Trabajo en equipo

Relaciones interpersonales

Dedicación

Capacidad para resolver problemas

Creatividad

Actitud positiva

Honestidad

Iniciativa

Anexo 3. Carta de permiso para realizar investigación sobre Electromuebles San Francisco



ELECTROMUEBLES SAN FRANCISCO
CONDEGA, ESTELI.
2715-2754

Yo Paula del Carmen Olivas Torres, Gerente propietaria de Electromuebles "San Francisco" en el municipio de Condega autorizo a:

Maryin Peralta, Aryeris Salgado y Janis Martinez, estudiantes de V año de Administración de empresas en UNAN-Managua, FAREM Estelí, a realizar su tesis de grado sobre mi empresa con el tema **Proceso organizacional para la mejora de las operaciones y productividad.**

Dado en el municipio de Condega, a los 26 días del mes de mayo, 2023.



Paula del C. Olivas Torres

Gerente propietaria

Anexo 4. Problemáticas de la empresa

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del pronóstico
- No cuenta con una estructura organizacional, para llevar un adecuado control.	-Falta de interés por el propietario. -Falta de disposición de tiempo para elaborar una adecuada estructura, donde haya orden.	-Retraso en entrega de trabajos. -Incumplimiento de las metas. -Falta de organización.	- Creación de organigrama, que permita analizar de manera ordenada cada una de las estructuras de la organización.
- Duplicidad de cargo, no tienen un solo rol que deban cumplir, no hay orden en las actividades.	- No existe ningún documento que rijan las funciones que tiene cada colaborador.	-Al momento que se da un inconveniente, nadie asume la responsabilidad.	- Creación de un manual de funciones para plasmar parte de la forma de la organización y que sirva como guía para todo el personal.