



Universidad
Nacional de
Ingeniería

Facultad de Tecnología de la Industria

Diseño Organizacional en la empresa Café Apante en la ciudad de Matagalpa 2023

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniería Industrial

Elaborado por:

Br. Cristhel Izayana
Zamora Rayo
Carnet: 2017- 0105N

Br. Emely del Carmen
Umaña Castellón
Carnet: 2017- 0123N

Tutor:

M Sc. Keylin Mayela
Pineda Rodríguez

15 de abril 2023
Managua, Nicaragua

Estelí, 15 de abril de 2023

M. Sc. Luis Alberto Chavarría Valverde
Decano de la FTI
Su despacho

Saludo estimado Ing. Chavarría:

Por medio de la presente hago constar que el protocolo monográfico que lleva por título “Diseño Organizacional en la empresa Café Apante en la ciudad de Matagalpa 2023” el cual fue realizado por los bachilleres Cristhel Izayana Zamora Rayo identificado con carne universitario 2017-0105N, Br Emely del Carmen Umaña Castellón identificado con carne 2017-0123 se ha completado.

Considero esta investigación cumple con las normativas de formas de culminación de estudio planificando dar salida a cada uno de los objetivos planteados, por tanto, lo remito para revisión y que los estudiantes procedan a realizar defensa final.

Me despido deseándole éxito en sus funciones diarias, esperando una respuesta positiva ante esta solicitud.

Atentamente;


M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez
Docente UNI-RUACS
Cel. 84438290



Facultad de
Tecnología de
la Industria

La Oficina de Culminación de Estudios

Hace constar que el tema del trabajo monográfico:

Diseño Organizacional en la Empresa Café Apante, Matagalpa, 2023.

Propuesto por el (la) (los) o (las) bachiller (es)

Nombre Completo del Estudiante	Carrera	Modalidad
Cristhel Izayana Zamora Rayo	Ingeniería Industrial - RUACS	Diurno
Emely del Carmen Umaña Castellón	Ingeniería Industrial - RUACS	Diurno

Tutor: MSc:Keylin Mayela Pineda

Ha Sido

- **Aprobado:**

Cordialmente,



MSc. Luis Alberto Chavarria Valverde

Decano

Managua, 20 enero de 2023



(505) 2240 1855 - (505) 2240 6079
(505) 2251 8271 - (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Anzures Pelacios
Costado Sur de Villa Progresso
Managua, Nicaragua



Facultad de
Tecnología de
la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

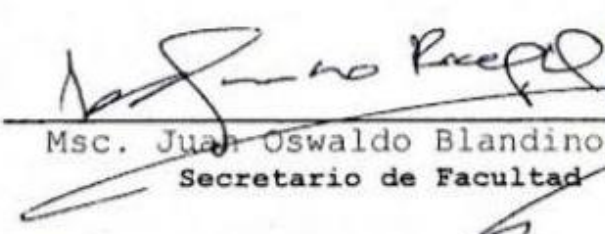
El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA hace constar que:

ZAMORA RAYO CRISTHEL IZAYANA

Carné: 2017-0105N Turno: Diurno Plan de Asignatura: 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los ocho días del mes de agosto del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,


Msc. Juan Oswaldo Blandino
Secretario de Facultad





Facultad de
Tecnología de
la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

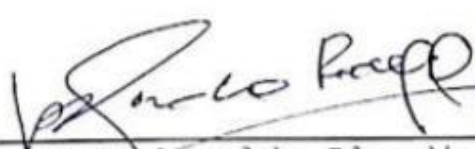
El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA hace constar que:

UMAÑA CASTELLÓN EMELY DEL CARMEN

Carné: 2017-0123N Turno: Diurno Plan de Asignatura: 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los ocho días del mes de agosto del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,


Msc. Juan Oswaldo Blandino
Secretario de Facultad



Agradecimiento

Agradezco a Dios por ser nuestra fortaleza y guía, por darnos la sabiduría para enfrentar cada una de las situaciones que se presentaron en estos años.

A mis padres y hermanas, especialmente a mi padre Carlos De Jesús Umaña que está en el cielo, gracias por apoyarme, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

Al grupo de docentes que a lo largo de la carrera nos compartieron sus conocimientos, muy especial el agradecimiento al M Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez quien nos apoyó en la construcción de nuestra Tesis dándonos sus comentarios y correcciones al respecto.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

Emely del Carmen Umaña Castellón

Agradezco a Dios por permitirme tener la experiencia dentro de la universidad y por darle el trabajo a mi madre para poder cumplir mis metas.

A mi madre, que con mucho esfuerzo me saco adelante y fue mi más grande apoyo, quien me enseñó a valorar la humildad y la ganancia del sacrificio; a mis hermanas por el gran ejemplo e inspiración para lograr ser profesional.

A mi abuelita Reyna Lidia Vivas Morazán por ser el pilar más grande de ejemplo en la familia, animándome a ser mujer de bien, enseñándome con sabiduría la paciencia y dedicación.

Agradecemos al Administrador de la Empresa Café Apante, por abrir las puertas de su negocio y por su excelente gestión y confianza al brindarnos la información necesaria para elaborar el trabajo.

Cristhel Izayana Zamora Rayo.

Resumen

Este proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar el proceso organizacional de la empresa Café Apante Matagalpa, adaptado a las necesidades de expansión que consiste en procesar café molido bajo la marca “Reserva de Origen”, puesto que actualmente solo lo producen en finca, lo procesan en un beneficio y lo venden como café oro, para el proceso de tostado, sub contratan a una tostaduría, la idea es incorporar estos procesos como parte de la empresa. Por lo anterior es necesario una propuesta de estructura coherente y coordinada que permita consolidar las prioridades y objetivos para hacerla fortalecer y perdurar en el mercado.

El proyecto de investigación se desarrolló bajo el método de cascada, con un enfoque cualitativo. Inicialmente, se realizó un diagnóstico de los factores ambientales organizacionales dando como resultado que la empresa no cuenta con conocimientos de organización, esto influye en el cumplimiento de los objetivos. Para poder realizar una propuesta organizacional, se detallaron los procesos actuales y los procesos con expansión para la nueva marca y se propuso un organigrama, se evaluaron los puestos como el del contador que sea un cargo fijo y no temporal, un responsable de producción, y los operarios de tostaduría, también se describió cada uno y los requisitos y nuevas políticas para una mejor administración de personal. Como propuesta se elaboró un manual de funciones con la finalidad de mejorar la empresa Café Apante y así ayudar con la mejor organización que actualmente hace falta y ayuda al desarrollo y cumplimiento de sus metas.

INDICE

I)	Introducción	1
II)	Antecedentes	2
III)	Justificación	4
IV)	Objetivos	6
V)	Marco conceptual.....	7
5.1.	El diseño organizacional	7
5.1.1	Pasos para elaborar un diseño organizacional.....	7
5.2	Factores ambientales organizativos.....	8
5.2.1	Misión, visión y valores.....	8
5.2.2	Estrategias organizacionales.....	9
5.2.3	Análisis del entorno	9
5.2.4	Características principales del diseño organizacional.	11
5.3	Aspectos operacionales.....	13
5.3.1	Procesos.....	14
5.3.2	Líneas de autoridad.....	17
5.3.3	La especialización en el trabajo.....	17
5.3.4	Tramo de control	17
5.3.5	Consecuencias conductuales	18
5.4.	Manual de funciones.....	18
5.4.1	Estructura del manual de funciones	18
5.4.2	Tipo de estructura organizacional.....	19
5.4.3	Análisis de puestos.....	21
VI)	Diseño metodológico.....	22
6.1.	Enfoque de la investigación.	22
6.2.	Corte de la investigación.....	22
6.3.	Métodos de la investigación.....	22
VII)	Procesamiento y análisis de la información	27
7.1	Diagnóstico de los factores ambientales organizativos.....	27
7.1.1	Misión, Visión, Valores	27

7.1.2 Estrategias de la Empresa Café Apante.....	28
7.1.3 Análisis del entorno	29
7.1. 4. Características principales del Diseño organizacional.....	32
7.2 Descripción de los aspectos operaciones.	34
7.2.1 Diagrama de procesos.....	35
7.2.2 Líneas de autoridad.....	40
7.2.3 Tramo de control	40
7.2.3 Consecuencias conductuales	41
7.3 Propuesta de manual de funciones.....	41
7.3.1 Tipo de estructura organizacional.....	42
7.3.2 Análisis de puestos.....	44
7.3.3 Manual de Funciones	47
VIII) Conclusiones.....	71
IX) Recomendaciones	72
X) Bibliografía	73
XI) Cronograma	75
XII) Anexos	76
Anexo 1: Instrumento entrevista	76

I) Introducción

La empresa Café Apante Matagalpa, es una microempresa que no cuenta con una estructura organizacional bien definida y formalizada mediante documentación de funciones, definición de cargos, líneas de autoridad y comunicación; todo esto se ha realizado de forma empírica a través de las necesidades de las operaciones de la empresa.

Mediante un análisis de FODA y PEST, se realizó un diagnóstico de los factores ambientales organizativos identificando la misión, visión, valores, estrategia, del entorno interno, externo y grupos de interés. Se determinaron los factores del entorno de la empresa, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Se definieron los aspectos operacionales mediante la descripción de procesos, líneas de autoridad, tareas, actividades, controles y consecuencias conductuales. Donde la empresa no cuenta con conocimientos de organizativos, es por eso que se analizó tanto en lo interno como en lo externo, para identificar las fortalezas, debilidades y otros factores que influyen en el cumplimiento de las metas.

Para el desarrollo se proponen nuevas alternativas como un nuevo organigrama, así como la evaluación de cada puesto de los cuales son 6 los que entraran en el estudio (Administrador, contador, vendedor, mandador, y dos mozos).

Afianzando los conocimientos adquiridos y por medio del estudio antes mencionado se proponen mejoras organizativas en la empresa Café Apante Matagalpa una vez cumplido lo establecido.

II) Antecedentes

La empresa Café Apante Matagalpa, ubicada de Semáforos del Familiar 2 cuadras al este, Matagalpa, abierta en el año 2016. Esta empresa tiene falta de áreas de vital importancia las cuales son: el área administrativa, recursos humanos; Todas las actividades de estas áreas están centralizadas en la gerencia, la cual tiene proyectos de expansión para darle un valor agregado al café, lo que implica crecimiento y sobrecarga de funciones.

La gerencia en el año 2022, crea una marca para exportar café molido, “Reserva de Origen”, porque la empresa actualmente, vende el café oro a una exportadora, quien lo procesa y lo vende bajo otra marca llamada “Café de la Cruz”, el plan de exportación implica, integración de nuevos cargos y funciones, por lo que la gerencia necesita iniciar con bases sólidas, continuando con los lineamientos del proceso administrativo que implica primero planeación y luego organización, así que ha evidenciado la necesidad de este proyecto de investigación.

La empresa, por tanto, no puede iniciar el plan de exportación con la estructura organizacional actual, el desarrollo de un nuevo diseño organizacional es la herramienta efectiva para generar ventajas que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa, Orozco (2023) gerente explica que *“no tener una estructura y funciones definidas le impide a la hora de reclutar y contratar personal”*.

En un estudio realizado por Torres Espino, Valle Blandón, y Coronado Haar (2017), explican que la empresa Café Apante se caracteriza por poseer un personal con creatividad plástica, con innovación en técnicas de merchandising, esto acompañado de factores que facilitan la creatividad como son la estimulación de ideas y el clima laboral. En los aspectos organizacionales el clima laboral es un punto indispensable para crear estructuras bien definidas.

Una investigación desarrollada en Managua Nicaragua, titulada “El diseño organizacional”, explica que es de gran importancia en toda organización, contar con un esquema de selección organizativo que establezca un orden funcional,

jerárquico y de dirección, capaz de destacar en el ámbito comercial en que interactúa y compite la organización, aquí se proponen como variables del diseño organizacional las siguientes: filosofía organizacional, dimensiones anatómicas de la organización, aspectos de las operaciones, Consecuencias conductuales. (Eder Dore, 2021)

Un diagnóstico organizacional realizado en Cartagena en la empresa Café de Mar explica que, es el mecanismo ideal para generar eficiencia en una organización a través de los cambios. Por este medio se puede evaluar la situación de la empresa, su viabilidad de crecimiento o por el contrario su proximidad al declive. Si bien, es claro que ninguna organización contempla la posibilidad de estancamiento sino por el contrario su naturaleza es prosperar, se hace necesario acudir a esta herramienta social para que sea efectivo tal fin. (Medrano Suarez, 2014)

Una investigación realizada en Colombia titulada “Análisis Organizacional de la Empresa Café de Montaña” explica que el manejar una empresa desde el empirismo ha tenido puntos a favor y en contra ya que se ha descuidado el manejo de información importante para que la empresa se desarrolle dentro del ámbito legal y organizativo sea más eficiente, ellos dividieron el análisis organizacional en tres fases: generación de la información, organización de las estructuras y propuesta de mejora (Castañeda Linares & Ospina, 2020).

III) Justificación

El presente proyecto de investigación tiene como propósito un nuevo Diseño Organizacional de la Empresa “Café Apante” del departamento de Matagalpa, durante el año 2023.

La empresa tiene la necesidad de crecer en el mercado, es por eso que se necesita mejorar el diseño organizacional para el cumplimiento de los objetivos, siendo su objetivo pasar de vender café oro, a procesar su propia marca bajo el nombre de “Café de origen”, esto implica cambio en los procesos, contratar nuevo personal y perfilar sus cargos, desligar las funciones de administración y recursos humanos de la gerencia, establecer líneas jerárquicas, lineamientos de dirección etc.

Es por ello que se realizará un nuevo diseño organizacional para la Empresa Café Apante Matagalpa, siendo la herramienta efectiva para orientar sus esfuerzos e identificarse como empresa con el objetivo de caracterizar los procesos de ventas aplicados en la Empresa Café Apante, así mismo valorar la organización y proponer soluciones a las dificultades encontradas.

Este proyecto de investigación tiene como beneficio principal ser una herramienta para la integración de esquemas (organigrama), diagramas (procesos), siguiendo la metodología de manual de funciones y procedimientos; buscando brindar las condiciones óptimas para la micro empresa.

Otro beneficio es que permitirá al personal contar con conocimiento del entorno de la organización para la cual laboran y así orientar sus esfuerzos e identificarse con la empresa; al mismo tiempo con las herramientas que se proporcionan en el estudio contribuir eficazmente a la mejora de las diferentes gestiones y procesos, principalmente en la toma de decisiones afianzando las bases de crecimiento y desarrollo de la organización y de esta manera que la empresa en su acción diaria se encamine en la ejecución de su misión.

Al tener un diseño organizacional le permitirá a la empresa proyectar una buena imagen, con probabilidad de sobrevivir en el mercado creciendo como empresa y siendo mejor sustentable, con oportunidades de dar más empleo y mejorar las condiciones en la realización de su producto.

IV) Objetivos

Objetivo general

Diseñar el proceso organizacional en la empresa Café Apante en la ciudad de Matagalpa 2023.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los factores ambientales organizativos, identificando la misión, visión, valores, estrategia, entorno interno y externo y grupos de interés.
- Definir los aspectos operacionales mediante la descripción de procesos, líneas de autoridad, tareas, actividades, controles y consecuencias conductuales.
- Proponer un manual de funciones, definiendo la estructura organizacional y el análisis de puestos de trabajo.

V) Marco conceptual

El Marco conceptual implica la definición de los ejes teóricos que le darán salida a cada uno de los objetivos planteados: Diseño Organizacional, Diagnostico de Factores Ambientales Organizativos, Aspectos Operacionales y Manual de Funciones.

5.1. El diseño organizacional

Una definición Fincowky (2009) citada por Silva Vanegas, Duarte Zeledón, y Mendoza Silva (2020)

Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad (pág. 5).

Segú Chiavenato (1999) “A través, del diseño, se obtiene una imagen completa de la empresa, el gerente puede detectar los posibles cambios que deben efectuarse en la estructura, para poder afrontar los desafíos” (pág. 43).

Para Mintzberg (2003) define “El diseño como aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”. (pág. 376)

5.1.1 Pasos para elaborar un diseño organizacional

El diseño en la organización, constituye una de las prioridades de la administración, en el que se toma en cuenta las siguientes variables según Chiavenato (1999)

- **Factores ambientales:** la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- **Dimensiones anatómicas de la organización:** tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
- **Aspectos de las operaciones:** autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.

- **Consecuencias conductuales:** desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo. (pág. 92)

Se debe considerar ciertos factores precisos a la hora de definir una estructura, cuya integración y coordinación exige más que una simple acumulación de estos elementos, para desarrollar estrategias que respondan a las exigencias de un mercado competidor.

5.2 Factores ambientales organizativos

Según Quiroa (2021) a los factores ambientales de una empresa pueden afectar la ejecución de sus proyectos se pueden clasificar en internos y externo.

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son:

- 1) Las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros.
- 2) La forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia.

Según Hellriegel; Slocum JR (2009): "La mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores" (pág. 348)

5.2.1 Misión, visión y valores

Una definición Campbell y Tawadey (1990 citada por Calpena (2009):

La Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización. (pág. 51)

La visión hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones 15 rivales. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán

derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo, es en definitiva una intención estratégica (pág. 51)

Según Calpena (2009) "Los valores tienen la intención de conseguir un cierto nivel de homogeneidad a la hora de actuar en la empresa por parte de todos los componentes de la organización. " (pág. 55)

5.2.2 Estrategias organizacionales

Una definición de David (2009) citada por Noguera Hidalgo; Barbosa Ramírez y Castro Ríos, (2014):

Las estrategias organizacionales se basan en el establecimiento de mecanismos de reflexión que dirigen a la aproximación del concepto de administración estratégica. Muestra la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concerniente a la Inter funcionalidad que le permite alcanzar los objetivos. (pág. 155)

Según David (2009):

La formulación de la estrategia se fundamenta en la determinación de la misión de la empresa, es decir, en su filosofía de existencia como direccionadora de la naturaleza del negocio. Además, referencia la necesidad de la detección de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización con miras a la aproximación de tendencias de comportamiento derivadas de cambios económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, ambientales, entre otros aspectos. (pág. 155)

Según Hellriegel y Slocum Jr (2009):

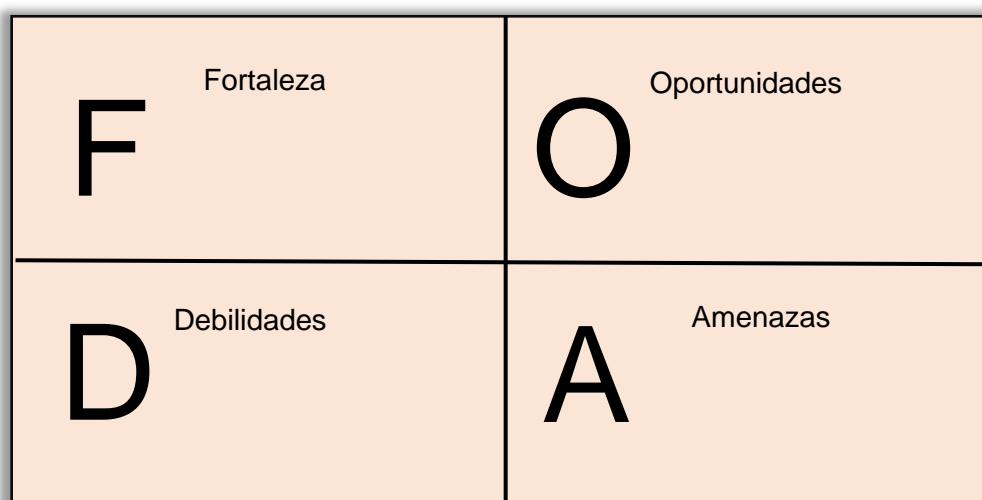
Los gerentes a la hora de definir estrategias que estén dirigidas a la elaboración de diseños organizacionales, toman en cuenta factores que influyen en el desarrollo y estabilidad de la empresa a futuro, como los productos y servicios que ofrecerá, los clientes y mercado que estará dirigido, todos los elementos necesarios para poder crear un esquema idóneo que logre el alcance de sus objetivos y enfrentar problemas que se le presenten. (pág. 39)

5.2.3 Análisis del entorno

Según College (2010) el análisis del entorno interno y externo, FODA, PEST nos permite identificar las fortalezas y los puntos débiles de una organización, algo fundamental para la planificación estratégica y el desarrollo de esta.

FODA: Evalúa factores internos y externos de la empresa como: Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Mide directamente una unidad de negocio, propuesta o idea. Podemos decir que ambos nos permiten evaluar las condiciones que tenemos y el entorno en el que insertaremos nuestro negocio, para de esta forma intentar saber que tan viable es nuestro proyecto. Son un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

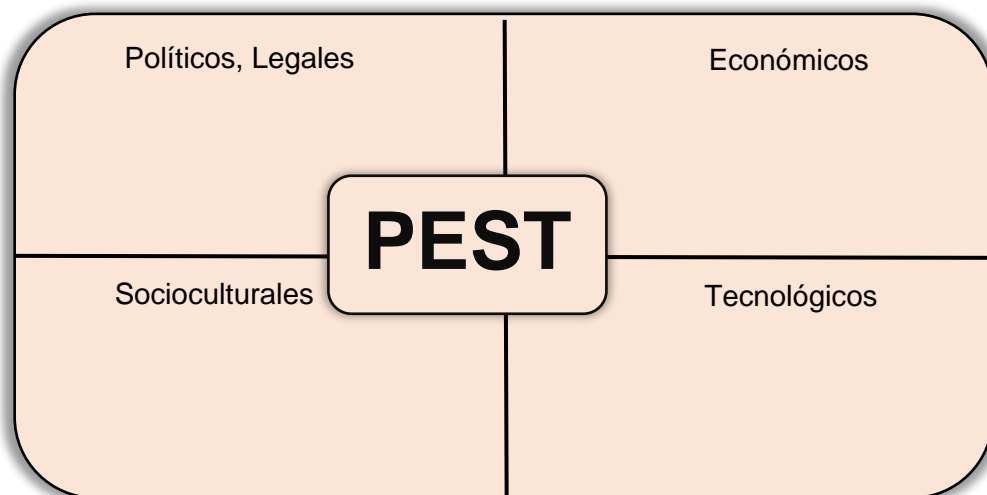
Ilustración 1. Análisis del entorno FODA



Fuente: Tomado de College (2010)

- **Análisis interno:** trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle.
- **PEST:** Evalúa los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Mide el mercado y el potencial de un negocio según factores externos.

Ilustración 2 Análisis del entorno de PEST



Fuente: Tomado de College (2010)

- **Análisis externo:** supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio los competidores actuales, su cuota de mercado, los posibles competidores futuros, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y comunicación, productos sustitutivos, etc.

5.2.4 Características principales del diseño organizacional.

Según el autor Hellriegel & Slocum Jr (2009) las características organizacionales son:

- **Diferenciación:** en el diseño organizacional, uno de los desafíos más importantes es como administrar la división del trabajo en tareas razonable, la manera de determinar el nivel de diferenciación de las actividades en la organización, con el propósito de agrupar las funciones y departamentos posibles en la empresa.

Estructura del manual de funciones: La diferenciación es un proceso que puede ser:

1. Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
2. Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización.

- **Formalización.** la formalización es el grado en que las reglas se definen para dirigir el comportamiento de los miembros de la empresa. La existencia de reglamentos es necesaria para determinar cómo, cuándo y en qué disciplina se han de ejecutar las tareas. Cuando mayor sea la formalización, la organización será más burocrática, mecánica, cerrada, rutinaria, definida y programado (pág. 321).

La formalización puede hacerse mediante:

1. El cargo: a través de las especificaciones relacionadas con el cargo en si, como la descripción de este.
2. El flujo de trabajo: por medio de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un proyecto.
3. Las reglas y reglamentos: mediante de la formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización. (pág. 321)

- **Centralización:** Cuando en una organización los gerentes de la más alta jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes, se dice que la autoridad está altamente centralizada, los altos directivos coordinan las actividades de la organización para que estén enfocadas en las metas propuestas.

La centralización, es cuando las decisiones las toma una persona de nivel superior, no se les proporciona participación a los empleados de los niveles inferiores, el grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.

- **Integración.**

Una definición Manager (2011) citada Silva Vanegas, Duarte Zeledón, y Mendoza Silva (2020) explican que los esquemas de integración más utilizados son:

1. Jerarquía administrativa
2. Departamentalización
3. Asesoría (Staff)
4. Comisiones y fuerzas de tareas
5. Objetivos y planes
6. Distribución física o diseño (pág. 12)

La integración coordina y enlaza las partes de una organización. En consecuencia, si la diferenciación es mayor y la estructura de la empresa es más diversa e implica coordinar las diferentes partes de la organización con el fin de obtener un buen funcionamiento. Por ello, la asertividad en la comunicación y coordinación entre las subunidades, es una de las tareas más complejas de los gerentes, por lo que a menudo fracasan en el uso de mecanismos y técnicas apropiados para integrar las subunidades organizacionales. (pág. 13)

Robbins (2013) afirma:

Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente (pág. 235)

5.3 Aspectos operacionales

Según Dore (2021)

La gestión de operaciones es una práctica que implica planificar, ejecutar y monitorear acciones dentro de una empresa. Es una actividad que se puede realizar en diferentes áreas de la compañía, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y productividad.

5.3.1 Procesos

Una definición Daft (2011) citada Silva Vanegas, Duarte Zeledón, y Mendoza Silva (2020) explican que:

El proceso del diseño organizacional considera ciertas etapas para el eficaz desempeño de la organización. La Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio, identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades.

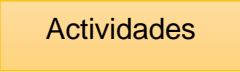
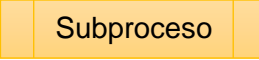
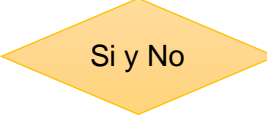


El diseño organizativo es una herramienta para los gerentes, logra la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación o combinar acciones que permitan a la organización ser competitiva a corto y a largo plazo (pág. 38).

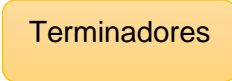
Para realizar representaciones graficas se necesita un diagrama de proceso cuya simbología son:

Simbología

Estos diagramas están compuestos por elementos como terminadores, símbolos de procesos, de subprocesos y de decisiones, líneas con flechas y conectores. Los principales elementos están representados de la siguiente forma:

Tabla 1. Simbologías de un proceso Organizacional

Nombre	Definición	Simbología
Procesos de actividades.	<p>o Se refieren a una acción en un proceso de negocios. Son, posiblemente, los elementos más importantes de un diagrama de procesos, los que aparecen siempre, y por eso deben describirse de forma clara y concisa. Deben ser descritos con una frase única de verbo y sustantivo. Por ejemplo: “Redactar un nuevo informe para presentar a los accionistas del grupo”.</p>	
Subprocesos.	<p>Estos están representados como un rectángulo con líneas dobles en cada lado. Son partes de procesos padre; así, normalmente forman parte de otros más complejos y sirven para asignar tareas más simples al diagrama de flujo.</p>	
Nodos de decisión.	<p>Están representados mediante un diamante y son nodos en los que, dependiendo de la respuesta, el árbol se dirige hacia un camino u otro. Generalmente, responden a la decisión de “sí” o “no”.</p>	
Conectores.	<p>Gráficamente, son pequeños círculos o cuadros conectores que se etiquetan utilizando letras. Aseguran que todos los procesos están conectados de forma lógica y correcta en varias páginas</p>	
Líneas de flecha.	<p>Su función es mantener la coherencia y claridad en un diagrama de procesos. Se</p>	

Nombre	Definición	Simbología
	dibujan hacia una u otra dirección, normalmente representando el camino por el que fluirá el diagrama.	
Terminadores.	<ul style="list-style-type: none"> Están representados por un rectángulo con esquinas curvas. Aparecen al inicio y al final de un diagrama de flujo, e indican la finalización de un diagrama. 	

Fuente: (Cardenas, 2022)

También es importante identificar y diferenciar lo que es una tarea y las actividades de planeación según Sinnaps, (2020):

Un plan de actividades es un documento que recoge un conjunto de tareas necesarias para la consecución de una acción u objetivo concreto. Antes de poner a planificar un proyecto, es conveniente hacer un plan de actividades. Identificar cada una de las tareas que se debe completar para alcanzar el objetivo del proyecto, es primordial y muchas veces, necesitaremos la ayuda de un asesor técnico. La planificación de actividades comienza por la elaboración de un cronograma de actividades. En él, se pondrá la fecha y duración de la misma, así como las sub-tareas para su ejecución. También añadir un responsable de la misma.

Tabla 2 Registro de un Plan de Actividades.

N °	Duración	Actividad	Sub-Tareas	Equipo
Responsable				

Fuente: (Sinnaps, 2020)

5.3.2 Líneas de autoridad

En un organigrama, se puede identificar y emplear distintos tipos de mandos. Dónde la autoridad debe tener la capacidad para mandar, así como el acto de obedecer a sus superiores que se encuentran por arriba de ellos. Las líneas de mando o autoridad, hace referencia a las relaciones y jerarquías existentes en una organización, está puede ir de lo más bajo hasta por arriba en la parte superior de la organización (Daft, 2011).

5.3.3 La especialización en el trabajo

Para Robbins (2013) La especialización del trabajo, consiste en dividir las actividades laborales, donde cada empleado se especializa en hacer una actividad específica en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.

Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo en que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. (pág. 235)

5.3.4 Tramo de control

Los gerentes cuando están a cargo de una empresa grande, se les resulta difícil manejar o controlar a tanto personal de trabajo, el tramo de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.

Para (Coulther, 2010) define:

Como la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz, donde no hay un número mágico, sino, muchos factores con respecto al número de empleados que un gerente puede manejar, que incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar. (pág. 15)

5.3.5 Consecuencias conductuales

Los conflictos en las organizaciones son inevitables ya que existen diferentes tipos de caracteres. Para Don Slocum y Done (2009): Los conflictos son resultado de la interacción constantes de personas con diferentes temperamentos, diversidad de opiniones y que buscan cumplir diferentes objetivos para la organización y que también tienen acceso a diferente cantidad de recursos e información. Por ello la alta gerencia debe tener presente que el exceso de conflictos puede resultar perjudicial para la organización. (pág. 363)

5.4. Manual de funciones

Según Huancani Ramos (2018) es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas, en su elaboración debe estar basado de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

El Manual de funciones, describe de manera básica las ocupaciones de los diferentes puestos, sin entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa, se deben describir brevemente cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, los límites y la esencia del cargo. Además, incluye la identificación del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato. Finalmente, se describe cuáles serían los requisitos del perfil para cada uno de los cargos, para poder realizar una adecuada selección de personal tomando en cuenta los estudios, experiencia y conocimientos. (pág. 3)

5.4.1 Estructura del manual de funciones

Según Secretaria de Relaciones Exteriores (2005) la estructura de manual de funciones está compuesta por:

- a) Introducción.

- b) Objetivo del manual.
- c) Antecedentes históricos.
- d) Marco jurídico.
- e) Atribuciones.
- f) Misión y visión.
- g) Estructura orgánica.
- h) Organigrama.
- i) Objetivo y funciones.
- j) Glosario de términos

5.4.2 Tipo de estructura organizacional

Una definición sistema Daft (2004) citada por Silva Vanegas, Duarte Zeledón, y Mendoza Silva (2020)

Se puede conocer por estructura al proceso de ordenar, que permite disponer entre si las partes de un todo; esto representa las relaciones internas y la disposición de un sistema de partes cuya integración orgánica va a construir un todo. Se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de la organización. También puede ser considerada como un marco, en donde se desenvuelve la organización y de esta manera las tareas son divididas, controladas y coordinada para lograr los objetivos. (pág. 19)

Tabla 3 Estructura Organizacional

Tipos	Concepto
Estructura formal	En la estructura formal, se enfatiza un sistema que se conforma de acuerdo a una estructura con lineamientos específicos para ello. Toda organización o grupo social posee una estructura formal de relaciones y de actividades. (pág. 241)
Estructura informal.	La estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización, afirma: Los sistemas informales (comúnmente llamados organizaciones

Tipos	Concepto
	informales) aparecen como resultado de la superposición de un sistema formal sobre el sistema social. (pág. 197)
3 estructura simple	Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características según
Estructura Burocracia	Basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.
Estructura organizacional mecanista.	La estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.
Estructura organizacional orgánica	Es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados en cada una de las áreas. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas en la organización; requiere de reglas formales mínimas y poca supervisión directa.

Fuente: (Johansen, 1995); (Chiavenato, 2007); (Eder Dore, 2021)

5.4.3 Análisis de puestos

Para Montoya (2008) Es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente. El análisis consta de dos partes; una se refiere a las tareas de los requerimientos o características que deben reunir una persona para desempeñar eficazmente ese puesto. O actividades que forman el puesto y la otra de los requerimientos. (pág. 2)

VI) Diseño metodológico

El diseño metodológico indicado para el proyecto de investigación define enfoque, corte, método, técnicas, e instrumentos, universo, población, plan de análisis de investigación.

6.1. Enfoque de la investigación.

El enfoque de la investigación es cualitativo porque el procesamiento de datos se hizo mediante la indagación de información subjetiva, en la opinión de los aspectos organizacionales del gerente general y los colaboradores de cada área, con el análisis de los investigadores.

Basco Mira y Pérez Turpin (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

6.2. Corte de la investigación.

El corte de la investigación es transversal, la investigación se realizó en un único tiempo de estudio, durante el año 2023.

La investigación transversal es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. Es muy usada en ciencias sociales, teniendo como sujeto a una comunidad humana determinada. Frente a otros tipos de investigaciones, como las longitudinales, la transversal limita la recogida de información a un periodo (González & Vergara García, 2020).

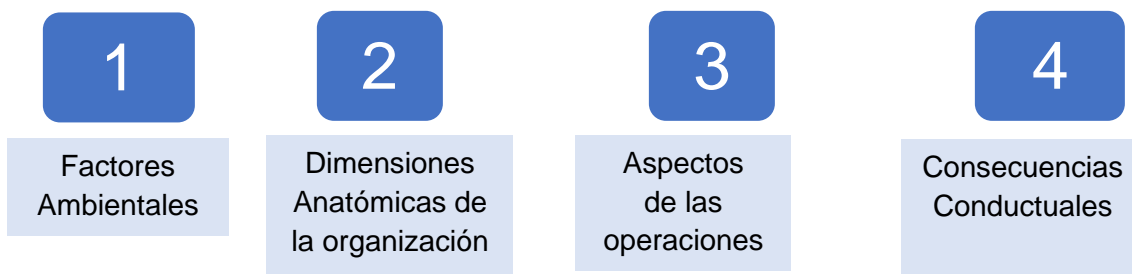
6.3. Métodos de la investigación.

El método de investigación es de cascada, este se basa en una secuencia de pasos y nunca avances hasta que se haya completado la fase anterior.

El modelo de project management waterfall o modelo en cascada es una metodología secuencial para la gestión de proyectos que se divide en fases. Cada fase comienza cuando ha terminado la anterior. (Laoyan, 2022).

La metodología de fases según lo indicado en el marco conceptual es la dada por el documento guía para la elaboración de Diseño Organizacional.

Ilustración 3 Modelo de Cascada Diseño Organizacional.



Fuente: Elaborado en base de Chiavenato. (1999)

6.4. Determinación de Técnica/ Instrumento.

Se utilizó como técnicas de investigación la entrevistas, para recolectar información y datos, usando el instrumento de cuestionario de entrevista semi estructurada, estará dirigido al personal administrativo y personal general de la empresa Café Apante, también se utilizará revisión documental, como expedientes de trabajadores.

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. (Folgueiras Bertomeu, 2016)

La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base

teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrea preguntas y objetivos de investigación. (Valencia López, 2018)

6.5. Universo

Actualmente la empresa Café Apante en la ciudad de Matagalpa cuenta con 6 trabajadores y dos áreas que se detallan a continuación:

1. La venta de Café Molido (Café de la Cruz y Montaña de la Paz): en esta área solo hay un trabajador.
2. La Finca San Juan Pablo II: actualmente cuenta con 5 trabajadores: Administrador, Mandador, dos mozos y el contador que trabaja por consultoría.

Tabla 4. Área y de puesto de la empresa

Cargo	No de trabajadores
Vendedor	1
Administrador	1
Contador	1
Mandador	1
Mozos	2
Total	6

Fuente: Datos obtenidos por el administrador Orozco (2023)

6.6. Población

La población es el mismo universo, son 6 trabajadores.

6.7. Muestra

No se realizó tipo de muestreo porque el universo es menor de cien, “Cuando existe una población menor que 100, no es necesario aplicar muestreo” Molina (2012). Por tanto, se tiene un censo, al ser todos los involucrados objetos de estudio.

6.8. Plan de análisis

El plan de análisis de información según la metodología de cascada

1- Aplicar instrumentos de investigación

- Valoración de, entrevista (ver anexo 1)
- Revisión del instrumento
- Aplicación de instrumentos
- Procedimiento de información a través de tablas

2- Elaboración de análisis.

Diagnosticar los factores ambientales mediante la aplicación de instrumentos entrevista

- Identificar la misión, visión y valores, permite establecer el camino que se debe seguir si se quiere alcanzar el éxito de la empresa.
- Análisis externo según metodología PEST, para analizar con un mejor enfoque si existen posibilidades reales de tener éxito a la hora de conformarse en determinada actividad económica o industrial.
- Análisis interno a través de la metodología FODA
- Análisis cruzado de la metodología FODA, para crear estrategias
- Características principales del diseño organizacional, para llevar a cabo de una mejor manera las tareas que se deben ejecutar para obtener los resultados deseados.
- Estrategias Organizacionales, pueda alcanzar sus objetivos y desarrollar planes estratégicos.

3- Determinar aspectos operacionales.

Para determinar los aspectos operacionales se realizó mediante la aplicación a través de revisión documental:

- Procesos, en que divide las funciones organizacionales de la empresa, para establecer actividades y tareas.

- Líneas de autoridad, se identificó los distintos tipos de mandos. y los factores de especialización en el trabajo.
- Tramo de control, se determinó el número de niveles que tiene la empresa.
- Se analizó las consecuencias conductuales, mediante la aplicación de, identificando el tipo de clima laboral.

4- Manual de funciones

Para la elaboración del manual de funciones se sigue la estructura descrita en el marco teórico:

- a) Introducción.
- b) Objetivo del manual.
- c) Antecedentes históricos.
- d) Marco jurídico.
- e) Atribuciones.
- f) Misión y visión.
- g) Estructura orgánica.
- h) Organigrama.
- i) Objetivo y funciones.
- j) Glosario de términos.

VII) Procesamiento y análisis de la información

La empresa Café Apante cuenta con una oficina en físico en la ciudad de Matagalpa donde atienden la parte administrativa, esta empresa cuenta con 2 áreas, la venta de café molido con las marcas de Café de la Cruz y Montaña de la Paz y la segunda área que es la finca San Juan Pablo II.

7.1 Diagnóstico de los factores ambientales organizativos

Los factores ambientales organizativos son el primer paso para el diseño organizacional en el que se debe identificar misión, visión, valores, estrategias, realizar un análisis interno y un análisis externo de la organización.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. El proceso de delegación de funciones se ha realizado en la forma que cada uno de los trabajadores tiene que cumplir con sus tareas y dar resultados en la gestión del día a día en la finca, es decir a través del empirismo, al respecto el administrador comenta

“Considero que, en cuanto a evaluaciones a tomarse en cuenta para el diseño organizacional, no tenemos ninguno, pero si los trabajadores nos dan resultados al cumplir con las obras de los cultivos de café y las ventas de las líneas ofrecidas” (O. Orozco. *Administrador*, 27 de febrero, 2023).

Es importante para la empresa tener definido los factores ambientales internos y externos. Se considera como factores ambientales cualquiera de las condiciones que tienen capacidad para influir tanto positiva como negativamente en un proyecto.

7.1.1 Misión, Visión, Valores

La empresa Café Apante ya tiene constituida su misión y visión las cuales son:

Misión Café Apante:

Café Apante es una empresa religiosa cuya misión está orientada a brindar el sostén financiero para el proyecto Montaña de la Paz, por medio de la

comercialización de café. Que cada bolsa de café sea el apoyo de brindar a los peregrinos un momento de paz y oración en su trayecto.

Visión Café Apante:

La empresa Café Apante desea ser una empresa nacional líder en las ventas de café de calidad, conocida en el entorno empresarial por brindar satisfacción en el gusto de los clientes, superando continuamente expectativas, por medio de servicios competitivos y del personal altamente calificado, capacitado y comprometido con la eficacia y economía de nuestro producto. Posicionarse como una empresa con causa que además de filantrópica, sea rentable.

Valores de la Empresa Café Apante.

- 1. EXCELENCIA:** Cumplimos con los requerimientos del cliente estandarizando y controlando todas nuestras actividades.
- 2. TRANSPARENCIA:** Somos competitivos por establecer una relación de confianza con nuestros clientes.
- 3. RESPETO:** Valoramos las ideas y opiniones dentro de la empresa. Promovemos la crítica constructiva para el mejoramiento del equipo.
- 4. TRABAJO EN EQUIPO:** Creemos que el éxito de los resultados de la Empresa proviene de la interacción en conjunto.
- 5. COMPROMISO:** Garantizamos que el cliente esté satisfecho con los beneficios del producto o servicio.

7.1.2 Estrategias de la Empresa Café Apante

La estrategia actual utilizada evidenciada según el diagnóstico, es basada en la estrategia financiera, al tener la finca como su activo, viéndola como lo más valioso, cultivando y vendiendo el café para crear su flujo de caja; sin embargo, desde el conocimiento de la empresa, consideran no contar con un análisis estratégico basado en la planeación; su estrategia es de crecimiento en base a las oportunidades que le ofrece la demanda.

La empresa desea brindar un servicio de comercialización de café sostenible, altamente competitivo, eficaz y eficiente, con valores agregados que incentiven la demanda y de esta manera satisfacer la degustación de café a sus clientes. También otorgar a los clientes la satisfacción de saber que con la contribución de la compra del café estarán apoyando al cambio de vida de miles de peregrinos que llegan a la montaña cada año. Así como asegurar la calidad en sus procesos y los resultados de éstos. Al respecto el administrador comenta

“En la empresa no contamos con unas estrategias por escrito, pero si estamos apuntando a tener a tener una nueva marca de café, no se lleva ningún proceso definido para crearlas, pero en vista de que hemos identificado una demanda, consideramos una oportunidad de crecimiento” (O. Orozco. *Administrador, 27 de febrero, 2023*).

7.1.3 Análisis del entorno

El análisis del entorno considera los aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo, en cuanto a la organización únicamente, los aspectos positivos internos se catalogan como fortalezas y los negativos debilidades, mientras que los externos positivos son oportunidades y los negativos amenazas.

“Uno de los aspectos del entorno en general que considero afecta a la empresa, es la falta de personal, puesto que no hay una buena organización de roles y no se toman en cuenta ningún aspecto operacional, sin embargo, considero importante este análisis para lograr un mejor análisis de la empresa”. (O. Orozco. *Administrador, 27 de febrero, 2023*).

“Me siento bien trabajando en la finca, llevo 7 años cuidando esta finca, como en todo lugar hay cosas positivas y negativas, nos pagan puntualmente, a los nuevos que vienen siempre le explicamos lo que hay que hacer, no hay nada en papel, pero todos sabemos que hay que hacer, entran pocos trabajadores, aquí todos somos viejos de trabajar” (G. López, *Mandador, 27 de febrero, 2023*)

“Pues lo único que veo es que hay bastante trabajo, yo hago de guarda de seguridad, creo que para eso se necesita otra persona” (S. Ocampo, *Mozo, 27 de febrero, 2023*)

Análisis Interno

Este análisis se realizó modo clásico, es decir: contraponiendo las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas. Se presenta en la siguiente tabla las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Café Apante, dando como resultado los puntos débiles, amenazas para que la empresa tenga mejoras. En la empresa Café Apante permito identificar:

- **Fortalezas:** Reconocimiento por su sabor, involucramiento de productores, producto certificado.
- **Oportunidades:** Propiciar crecimiento de mercado. siendo el café el segundo producto más exportado en el mundo, la marca está registrada y se rige por normas industrializadas garantizando al consumidor café de calidad
- **Debilidades:** Falta de personal, falta de organización, falta de publicidad en la marca y maquinaria
- **Amenazas:** Desastre natural en la finca, aumento de negocios con el mismo rubro

Tabla 5 : Análisis de FODA

<p>Fortaleza</p> <p>F Reconocimiento por su sabor, involucramiento de productores, producto certificado.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O El café es el segundo producto más exportado en el mundo, la marca está registrada y se rige por normas industrializadas garantizando al consumidor</p>
<p>Debilidades</p> <p>D Falta de personal, falta de organización y maquinaria</p>	<p>Amenazas</p> <p>A Desastre natural en la finca, aumento de negocios con el mismo rubro, falta de publicidad en la marca, gran competencia.</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis Externo

Este análisis se divide en cuatro parámetros: Políticos, Legales, Políticos, Legales, Socioculturales y Tecnológicos fue realizado mediante una evaluación, desde nuestro criterio como analistas, así mismo tomando en cuenta lo que la dueña y el personal revelaron en las entrevistas que se realizó. Dando como resultado los puntos débiles, amenazas para que la empresa tenga mejoras, las cuales se presentan las siguientes:

- **Políticos, Legales:** En la empresa Café Apante permito identificar los factores, que afectan a la empresa
 - ✓ Acuerdos comerciales y políticos
 - ✓ Reglas y regulaciones específico sobre la venta de café

- **Socioculturales :** En la empresa Café Apante permito identificar los factores afectan el crecimiento de la empresa.
 - ✓ Acuerdos comerciales y políticos
 - ✓ Reglas y regulaciones específico sobre la venta de café

- **Economico :** En la empresa Café Apante permito identificar los factores económicos, donde se encontraron las siguientes:
 - ✓ Competencia que es más accesible
 - ✓ Recuperación tras de la pandemia por Covid-19

- **Tecnologicos :** En la empresa Café Apante permito identificar los factores afectan el crecimiento de la empresa
 - ✓ Mayor adopción de tecnología móvil
 - ✓ Niveles de innovación

Tabla 6 : Análisis del entorno PEST



Fuente: Elaboración propia

7.1. 4. Características principales del Diseño organizacional

Al indagar sobre las características principales del diseño organización se definen en los diferentes aspectos

Diferenciación: que hace referencia a la parte elemental de definición en la empresa de cada puesto jerárquico referente a esto el administrado dice:

“Todo trabajador conoce a su jefe superior, sin embargo, no están totalmente claras o definidas las áreas de trabajos, aun no se ha participado de reclutamientos dentro de la empresa y debido a la falta de personal y de la división de áreas y tareas, se encuentra una sobre carga de las mismas” (O. Orozco. *Administrador*, 27 de febrero, 2023)

“El jefe es el mandador, pero si llega el administrador, también, da indicaciones y se hacen las cosas”. (S. Ocampo, Mozo, 27 de febrero, 2023)

Es de suma importancia que la empresa pueda tener definido la diferenciación con cada área y cada tarea asignada, para esto se necesita un personal capacitado para cumplir y suplir la necesidad dentro de la empresa.

- **Formalización:** tiene un grado de importancia sobre la definición de las reglas para redirigir la ejecución de cada tarea dentro de la empresa de esta manera obtener una mejor organización y formalización de la empresa misma. El administrador dice:

“A pesar de que la empresa está constituida legalmente, no posee un manual de políticas internas, manual de funciones, ni reglamentos o leyes dentro de la organización” (O. Orozco, *Administrador*, 27 de febrero, 2023)

- **Centralización:** se define quien es el que toma las decisiones importantes dentro de la empresa y quien coordina las actividades. El administrador explica:

“Cuando surgen emergencias en la finca el mandador es quien tiene poder de decisión y en general el administrador toma las decisiones finales y dependiendo de la importancia del problema se pide autorización”. (O. Orozco, *Administrador*, 27 de febrero, 2023)

- **Integración:**

La integración es la coordinación que mantiene una organización y el grado en que una empresa lleva a cabo la división de tareas y actividades por separadas en cada área. El administrador explica:

“En la empresa no se lleva una organización como tal con estructura y comisiones, sin embargo, se consideró importante porque debido a esto siempre habrá sobrecarga de tareas y no llevamos asesorías”. (O. Orozco, *Administrador*, 27 de febrero, 2023)

“El jefe es el mandador, pero si llega el administrador, también da indicaciones”. (S, *Ocampo, Mozo*, 27 de febrero, 2023)

Especialización del trabajo: Es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

“En la empresa no hay como tal especialización de trabajo, que los mozos o el mandador deben saber de todo el proceso productivo del café y

desempeñar distintas actividades”. (O. Orozco, *Administrador*, 27 de febrero, 2023)

“El jefe, brinda las orientaciones de la preparación de tierra para el cultivo y es importante saber sobre la tierra”. (S. Ocampo, *Mozo*, 27 de febrero, 2023)

7.2 Descripción de los aspectos operacionales.

Tener y definir todo aspecto operacional dentro de cada área, es un paso fundamental para obtener un mejor desempeño en cada proceso y llevar un orden de cada tarea y así mismo el aumento de la eficiencia y producción.

La empresa Café apante no tiene conocimiento sobre los aspectos operacionales donde tiene como objetivo mejorar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y productividad.

“En general desde que inicie, desconozco de los beneficios que trae los aspectos operacionales, siendo una empresa PYMES, la administración no establece estándares de desempeño, pero si uso algunos, como es la actualización de inventario de cada mes, supervisión y algunas actividades.” (O. Orozco. *Administrador*, 27 de febrero, 2023).

La importancia de los aspectos operacionales, es porque permite limitar las acciones de la empresa y su entorno, implica planificar, ejecutar y monitorear, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y productividad.

“Es importante tener una mejora organización empresarial, donde ayudara en las actividades se desempeñen correctamente, evita la lentitud, reduce costos y duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades, y ayuda a utilizar mejor los medios y recursos.” (O. Orozco. *Administrador*, 27 de febrero, 2023).

Es de mucha importancia la gestión operativa para las empresas porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una

organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido

El proceso del diseño organizacional considera ciertas etapas para el eficaz desempeño de la organización. La Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio, identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades.

“El diseño es una serie de procesos, la empresa no tiene las herramientas de control como los manuales administrativos, género en la entidad un control interno deficiente y una ineficiencia en la realización de los procesos.” (O. Orozco. *Administrador*, 27 de febrero, 2023).

7.2.1 Diagrama de procesos

La empresa café Apante no contiene diagramas de procesos y el administrador como tal no tiene un conocimiento sobre ello, sin embargo, se hace división de roles, tareas y actividades para cada trabajador.

En la empresa Café Apante se considera importante definir ciertas características que cumplan con un diseño organizacional según el administrador

“Se considera importante en cada persona que asume una tarea vista desde un diseño organizacional en la empresa que debe tener las características de orden y eficiencia para lograr un buen desempeño dentro de la empresa” (O. Orozco, *Administrador*, 27 de febrero del 2023)

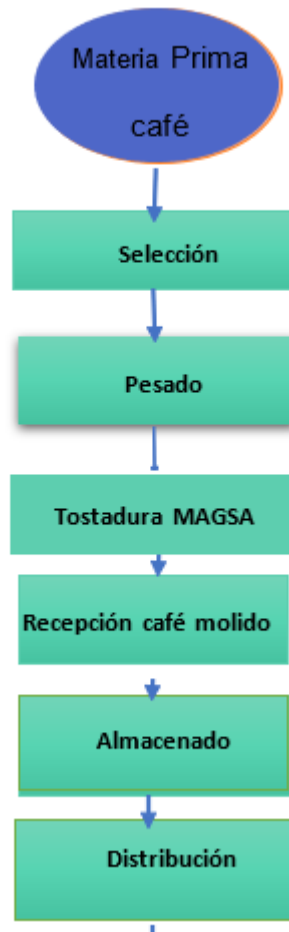
En el proceso de diseño organizacional se consideran ciertas características para la eficiencia de la organización, con ello una mejor organización de las tareas y actividades para cada área, visto de una manera más sencilla y para dar una mejor explicación a los trabajadores de la empresa.

El proceso para la elaboración de café actual es:

- **Recepción de materia prima** (grano de café): Es la primera etapa y más importante para producir café, ya que marca el inicio del ciclo que va de la siembra de la semilla hasta el crecimiento de la planta.
- **Selección:** Se eliminan todos los residuos y se procede a quitar las capas que envuelven los granos de café, para obtener el café limpio o verde.
- **Pesado:** Proporciona el volumen para densidad del café.
- **Tostadura MGSA:** Se traslada a la empresa para el proceso donde se consigue aumentar el tamaño del mismo, reducir su cafeína, perder la humedad y adquirir el color tostado típico que caracteriza el café. Donde se procede a los siguientes procesos.
- **Recepción de café molido:** se traslada el café para ser etiquetado
- **Almacenado y distribuido:** es almacenado para ser distribuido en los supermercados donde este producto es más conocido.

En la siguiente ilustración se observa el diagrama del proceso del café que utiliza la empresa actualmente

Ilustración 4 Diagrama de Proceso



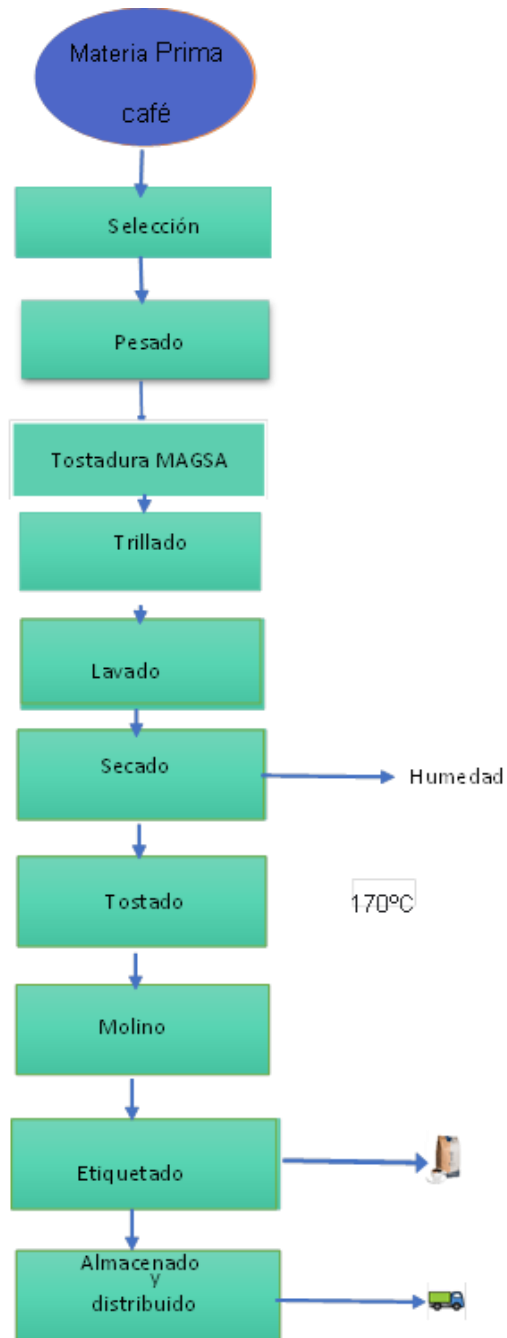
Fuente: *Elaborado según entrevista*

El proceso para la elaboración del café propuesto es:

- **Recepción de materia prima** (grano de café): Es la primera etapa y más importante para producir café, ya que marca el inicio del ciclo que va de la siembra de la semilla hasta el crecimiento de la planta, se utiliza la técnica de Picking: los granos se recolectan a mano, uno a uno
- **Selección:** seleccionando aquellos que están maduros y dejando en el cafeto los que aún no están a punto y que se recogerán más adelante.
- **Pesado:** Proporciona el volumen para densidad del café.
- **Trillado:** se remueven las cáscaras de grano pergamino de cereza puede dar de forma mecánica y electrónica
- **Lavado:** Consiste en eliminar la piel de las cerezas (lo cual se conoce como despulpado) antes de sumergirlas en un canal con agua para romper y eliminar el mucílago.
- **Secado:** se hace en cámaras en la cuales se introduce caliente a máximo de 50°C, impulsado por ventilador, el cual atraviesa la masa del café
- **Tostado:** Se traslada al área para el proceso donde se consigue aumentar el tamaño del mismo, reducir su cafeína, perder la humedad y adquirir el color tostado típico que caracteriza el café. Donde se procede a los siguientes procesos.
- **Molienda:** reduce el grano a café tostado a polvo
- **Etiquetado:** transmite la información al consumir sobre ingredientes, calidad del producto.
- **Almacenado y distribuido:** es almacenado para ser distribuido en los superes donde este producto es más conocido.

A continuación, se presenta el diagrama de proceso propuesto donde se observa un proceso mejor organizado.

Ilustración 5 Diagrama de proceso propuesto



Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Líneas de autoridad

Actualmente la empresa no pone en práctica las líneas de autoridad por la falta de conocimiento y la poca importancia al proceso organizacional, por tanto, la estructura obedece a una estructura creada en base a necesidades y no documentada.

Es de mucha importancia tener un nuevo diseño organizacional que permitirá incrementar la eficiencia de la empresa debido a que ayuda a seguir un orden, una autoridad en administración adaptada a cada trabajador incrementaría la motivación y productividad del mismo.

“En la empresa Café Apante no se tiene conocimiento sobre las líneas de autoridad, sin embargo, los empleados entienden quien coordina y toma decisiones.” (*Oliver Orozco. Gerente ,27 de febrero,2023*).

“Siempre que surgen dudas o alguna pregunta sobre decisiones que se vayan a tomar, se consulta con el mandador y cuando es algo que puede ser grave o de mucha importancia se le hace un llamado al administrador” (*Mozo,27 de febrero,2023*).

7.2.3 Tramo de control

Para que los cargos de autoridad que están a cargo de una empresa, se les facilite manejar o controlar al personal, el tramo de control determina el número de niveles y la coordinación de comunicación.

“La empresa carece del conocimiento sobre tramo de control, puede afectar la velocidad de las decisiones que se tomen, donde existan y, por necesidad, se vean involucrados diversos niveles de jerarquía organizacional” (*Oliver Orozco. Gerente ,27 de febrero,2023*).

La toma de control posee una especial importancia en la vida de una organización ya que le permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados

7.2.3 Consecuencias conductuales

La empresa cuida principalmente los conflictos, en ocasiones se tornan inevitables ya que existen diferentes tipos de caracteres. En base a la entrevista, se evidencia que por la misma falta de personal en general existen contradicciones, pero que la responsabilidad, evita sean de gravedad.

“En la empresa se analizan todos los escenarios posibles y el resultado ha sido muy aceptable, viendo las consecuencias que ha enfrentado la empresa, siguiendo los pasos de rectificar los errores, y tener un mayor cuidado.” *(Oliver Orozco. Administrador ,27 de febrero,2023).*

“Enfocarse en el trabajo para evitar conflictos en las actividades diarias, por lo que se realiza el trabajo con responsabilidad.” *(Mandador ,27 de febrero,2023).*

7.3 Propuesta de manual de funciones.

El manual funciones es una herramienta administrativa, e instructivo de trabajo que sirve para consultar e identificar tareas y actividades en las diferentes áreas junto a las funciones y responsabilidades que posee cada colaborador en la organización. Actualmente en la empresa no poseen un manual de funciones para sostener esta parte importante de la organización.

“Me imagino que sí es importante para la empresa tenga un manual de funciones, es una pieza importante en toda organización, es un documento en el que se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo.” *(Oliver Orozco. Gerente ,27 de febrero,2023).*

El diagnostico general de toda la empresa permite conocer la necesidad de la organización de la misma y aspectos generales tales como, descripción y representación gráfica del proceso productivo y descripción de los puestos de trabajo con el objetivo de lograr una interpretación clara de las actividades y tareas necesarias a realizar.

Se propone el manual de funciones una pieza importante en toda organización, siendo necesario primero definir el tipo de estructura organizacional y realizar un análisis de cada puesto.

7.3.1 Tipo de estructura organizacional.

La estructura organizacional de la empresa se basa en la burocracia profesional y formal, estructurada desde el administrador hasta los mozos, de ahí se designan los rangos salariales de cada puesto y se separa a los empleados y las funciones en las diferentes áreas, para que puedan realizar sus operaciones, a la vez sin problemas, puesto que según el sector al que pertenece así se establecen los salarios mínimos de Nicaragua.

“La empresa es una estructura organizacional formal por que está constituida ante la renta como una empresa comercializadora de café está registrado con su número RUC” (O. Orozco.Gerente,27 de febrero,2023).

7.3.1.1 Organigrama actual

Actualmente la empresa Café Apante en la ciudad de Matagalpa cuenta con 6 trabajadores y dos áreas.

Los siguientes cargos son:

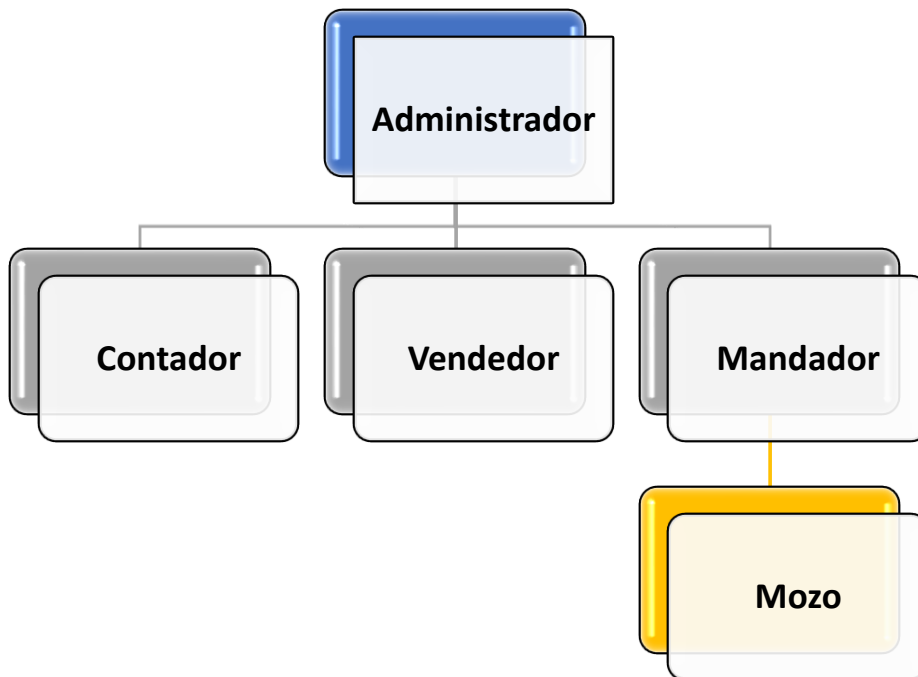
Tabla 7 Cuadro Orgánico de Cargos

Cargo	Descripción
Administrador	Este encargado de la planeación, organización, dirección y control empresarial, de la producción del café.
Contador	se encarga de los registros, asesoría sobre estrategias financieras y contables, manejar toda la información financiera, realizar pagos a proveedores, ofrecer información sobre las obligaciones fiscales y elaborar presupuestos, pero esto lo hace llegando una vez semana.
Vendedor	El vendedor se encarga de la imagen y fijan las metas de la empresa para satisfacer a los clientes con su sabor único del café.
Mandador	Es encargado del cuidado de la finca de café, encargado de la manipulación de ciertos equipos y productos químicos, y resuelve problemas cuando surjan.
Mozo	Encargado de la finca, para el corte de café, recibe y selecciona el café para ser enviado a la empresa para ser procesado y sea distribuido.

Fuente: Elaborado según entrevista a administrador Orozco (2023)

En la siguiente ilustración se observa el organigrama que se utiliza en la empresa actualmente

Ilustración 6. Organigrama actual



Fuente: Elaborado según entrevista a administrador Orozco (2023)

7.3.2 Análisis de puestos

En el proceso de investigación se determinó que las tareas y actividades se hacen según la importancia y relevancia de las mismas por lo que se genera sobrecargo de las tareas.

“En la empresa se desconoce los temas sobre un análisis de puesto, por lo tanto, la empresa no tiene bien definidas las actividades, los subsistemas de recursos humanos tendrán falencias y no se conseguirán los objetivos planteados por la organización” (O. Orozco.Gerente,27 de febrero,2023).

Actualmente la empresa Café Apante en la ciudad de Matagalpa cuenta con 6 trabajadores y dos áreas que se detallan a continuación:

1. La venta de Café Molido (Café de la Cruz y Montaña de la Paz): en esta área solo hay un trabajador.

2. La Finca San Juan Pablo II: hay 5 trabajadores

Los cargos son: Administrador, Contador que trabaja por consultoría, no es fijo solo es además del Mandador y dos mozos.

Se proponen nuevos cargos, los cuales ayudarían a la empresa a obtener mejor eficiencia en los procesos.

- Contaduría Fija
- Responsable de Producción
- Operarios

Se propone a la empresa nuevos cargos, para obtener un funcionamiento adecuado y cumplir con sus objetivos y funciones, que les permita de la manera más eficaz, suplir sus deberes correspondientes.


La idea propuesta sobre esta organización, es perseguir el objetivo de obtener nuevas áreas y nuevos responsables de las mismas, para esto se necesitarían herramientas y maquinarias que pueda suplir la necesidad de este objetivo.

Contaduría Fija: Es quien estará al tanto de las gestiones económicas de la empresa y documentará los informes financieros.

Responsable de Producción: Es el responsable de dirigir, planificar y coordinar la producción de la empresa gestionando de forma equilibrada los recursos que le proporciona la entidad para así garantizar los niveles de calidad necesarios

Operarios: Los operarios de producción son los encargados de todo el trabajo de obra de mano y deben realizar diferentes tareas que percuten directamente con el correcto funcionamiento de la fábrica. Por ende, toda empresa necesita de obreros de producción para mantener la rentabilidad de una empresa.

7.3.3 Manual de Funciones

	Café Apante	Fecha	06 de marzo del 2023		
		Página	1		
<p>Manual de funciones Café Apante Matagalpa, Nicaragua.</p>					
Elaboró Cristhel Zamora; Emely Umaña		Revisó Oliver Orozco			

a) Introducción.

El presente manual de organización de La empresa Café Apante tiene como propósito dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas que la conforman. Este documento es de información y consulta, es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta empresa. Permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

El manual de organización constituye un instrumento de apoyo al proceso organizacional de la empresa, proporcionar información sobre la estructura orgánica, atribuciones, objetivos y funciones que realizan. Dentro de las atribuciones se tiene encomendadas la programación y organización de actividades en las cuales se presentan, el manual de organización, programa de capacitación.

Con base a los perfiles de puestos plasmados en el diseño administrativo, les permitirá ajustar la cantidad de mano de obra disponible a las necesidades cada área funcional de la empresa, realizará los contratos con cada una de las personas que operaran cada puesto, con la finalidad de dar a conocer todos los compromisos que esto con lleva, sus derechos y obligaciones respectivamente. La valuación de puestos, servirá como insumo, para realizar de forma adecuada la nómina de pago, además de gestionar ante las instancias necesarias cursos de capacitación, conferencias, talleres etc. Para desarrollar y potenciar los conocimientos del personal.

b) Objetivo del manual.

El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

El documento presentado expone la propuesta de un diseño organizacional para la empresa Café Apante, de Matagalpa. Que permitirá la creación de estrategias basadas en objetivos evidenciados, así como también, una claridad de la ejecución de las labores desempeñadas por sus colaboradores siendo estas delegadas en el manual de funciones de su cargo específico. Esto, porque se evidencio la inexistencia de un diseño organizacional que oriente sus actividades de forma adecuada.

c) Antecedentes históricos.

La empresa café apante ubicada de Semáforos del Familiar 2 cuadras al este, Matagalpa, abierta en el año 2016 actualmente, vende el café oro a una exportadora, quien lo procesa y lo vende bajo otra marca llamada “Café de la Cruz”.

d) Marco jurídico.

En esta parte del manual se mencionan las disposiciones jurídicas relacionadas por orden jerárquico, que dan origen a la organización, que establecen su creación y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento.

- a) Constitución Política de Nicaragua.
- b) Código del trabajo.
- c) Documentos Normativo-Administrativos: manuales.

e) Atribuciones.

La empresa Café Apante que creo una marca para exportar café molido, “Reserva de Origen”, porque la empresa actualmente, vende el café oro a una exportadora,

quien lo procesa y lo vende bajo otra marca llamada “Café de la Cruz”. Implementando de acuerdo con los objetivos de la empresa, una estructura organizacional que cumpla con las tres funciones principales de una empresa: Administrativa, operativa y de mercadeo.

f) Misión y visión.

Misión Café Apante:

Café Apante es una empresa religiosa cuya misión está orientada a brindar el sostén financiero para el proyecto Montaña de la Paz, por medio de la comercialización de café. Que cada bolsa de café sea el apoyo de brindar a los peregrinos un momento de paz y oración en su trayecto.

Visión Café Apante:

La empresa Café Apante desea ser una empresa nacional líder en las ventas de café de calidad, conocida en el entorno empresarial por brindar satisfacción en el gusto de los clientes, superando continuamente expectativas, por medio de servicios competitivos y del personal altamente calificado, capacitado y comprometido con la eficacia y economía de nuestro producto. Posicionarse como una empresa con causa que además de filantrópica, sea rentable.

g) Estructura orgánica propuesta.

Basado en la investigación se propone una nueva estructura con una mejor organización en las cuales se describe lo siguiente:

Nivel superior: Administrador que actúa con labores de gerencia y el contador que también gestiona los recursos humanos.

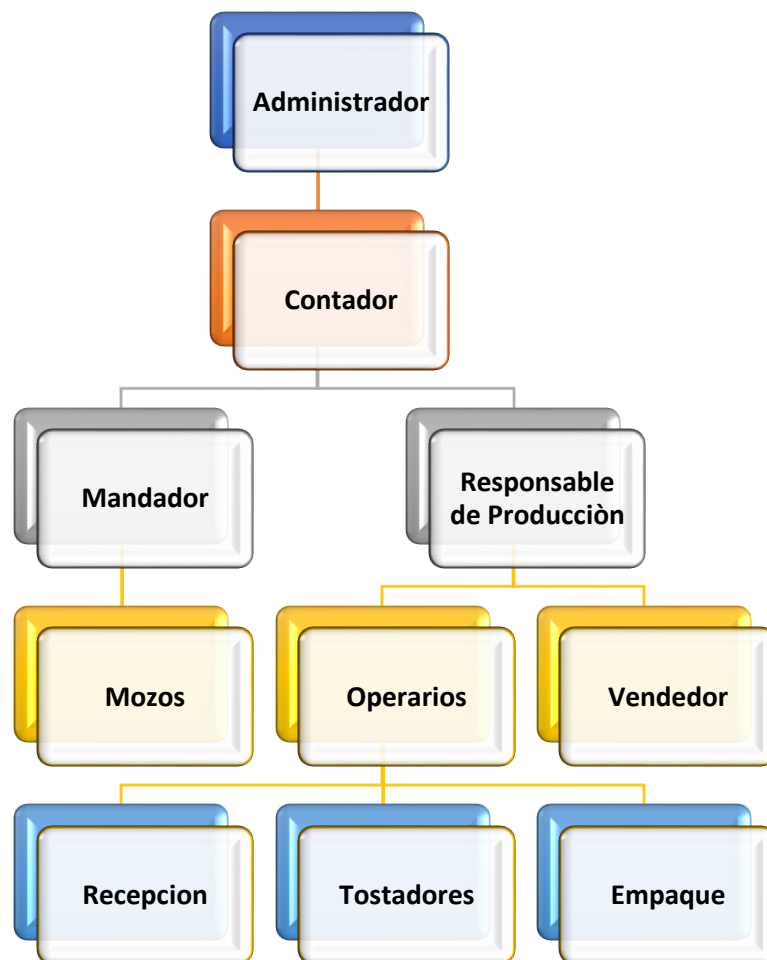
Nivel medio: El mandador en la finca y el responsable de producción en la tostadora.

Nivel inferior: Operarios tanto de finca como de tostadura.

h) Organigrama.

Basada en el diagnóstico realizado en el primer capítulo, en donde se identifican problemas como el desconocimiento de niveles jerárquicos en las funciones de cada uno de los puestos de trabajo de la organización, se propone una estructura organizativa que se mostrara en el siguiente organigrama vertical.


***Ilustración 7** Organigrama administrativo Propuesto*



Fuente: Elaboración propia

i) **Objetivo y funciones.**

Tabla 8 Ficha ocupacional del Administrador

	FICHA OCUPACIONAL	CÓDIGO: 01
		EDICIÓN: 01 FECHA: 23/03/2023
<p>PUESTO: Administrador</p> <p>JEFÉ SUPERIOR: Ninguno</p> <p>CARGOS SUBORNIDADADOS: Contador, Mandador, responsable de producción, mozos, operarios y vendedor</p> <p>ÁREA Todas</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa o institución.</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar reuniones y eventos • Realizar pedidos de café en los superes y ventas en el local • Presentar informes de gastos • Llevar registros de los empleados (físicos y digitales) • Mantener un sistema de archivo para datos sobre clientes y socios externos 		

REQUISITOS DEL PUESTO

- Experiencia demostrable como un administrador de oficina, asistente de oficina o en un puesto pertinente.
- Excelentes capacidades de organización y de liderazgo
- Conocimiento excelente de MS Office y software de gestión de oficina (ERP, etc.)
- Se valorarán cualificaciones en estudios de secretariado

OBSERVACIONES


Da información necesaria a los trabajadores, es el encargado de mantener los registros y el que se encarga de administrar las ventas de café.

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Ficha ocupacional del Contador

	FICHA OCUPACIONAL	CÓDIGO: 02
		EDICIÓN: 02 FECHA: 23/03/2023
<p>PUESTO: Contador</p> <p>JEFÉ SUPERIOR: Administrador</p> <p>CARGOS SUBORNIDADADOS: Mandador y el responsable de producción</p> <p>ÁREA</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p> <p>El contador la contabilidad de una empresa, organización o persona para la adecuada toma de decisiones y la buena gestión de los recursos económicos.</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros del Instituto, • proporcionando información financiera, • contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, • la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones. <p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo Pensum cerrado en Contaduría Pública y Auditoría • Experiencia como jefe de Contabilidad o Contador General mínima de 4 años. • Conocimiento y experiencia en aplicación de leyes contables, fiscales 		

- Manejo en técnicas en Auditoria y Contabilidad genera
- Manejo en la administración de personal
- Conocimientos en computación (Excel, Word, Power Point, Windows, SAP Business one)

OBSERVACIONES


El contador no es fijo solo se le llama en ocasiones por lo que la empresa y se necesita a alguien que este permanente pendiente de la contaduría.

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Ficha ocupacional del Mandador

	FICHA OCUPACIONAL	CÓDIGO: 03
		EDICIÓN: 03 FECHA: 23/03/2023
<p>PUESTO: Mandador JEFÉ SUPERIOR: Administrador CARGOS SUBORNIDADADOS: Mozo ÁREA: Finca</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Es la persona encargada de hacer los mandados de la empresa</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona que cuida una hacienda y ayuda al patrón en su administración. • Persona encargada de manipulación de ciertos equipos y productos químicos. • Garantizar que se cumplan todas las precauciones de seguridad y estándares de calidad. • Supervisar el uso de maquinaria y equipo. • Resolver problemas cuando surjan <p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de resolución de problemas 		

- Buen estado físico y resistencia.
- Diploma de escuela secundaria o diploma en un oficio calificado (electricista, carpintero, etc.)
- Excelentes habilidades organizativas y de liderazgo.

OBSERVACIONES


Es encargado de hacer mandados de traer todo lo necesario de la empresa que se requiera en el momento.

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Ficha ocupacional del responsable de producción

	<p align="center">FICHA OCUPACIONAL</p>	<p>CÓDIGO: 04</p>	
		<p>EDICIÓN: 04</p>	
		<p>FECHA: 23/03/2023</p>	
<p>PUESTO: Responsable de Producción JEFÉ SUPERIOR: Administrador CARGOS SUBORNIDADOS: Operarios ÁREA: Producción</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p>			
<p>El propósito de un responsable de producción es elaborar un producto de calidad, a tiempo y con el menor costo posible.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procesos de producción. • Planear el mantenimiento rutinario de la maquinaria y los equipos. • Observar el desempeño de la plantilla laboral. • Desarrollar el presupuesto de producción y mantener los gastos dentro de este. • Controlar el <i>stock</i> y gestionar los almacenes. • Planificar y organizar el cronograma de producción, renegociando y ajustando los plazos según sea necesario. • Asegurar que la elaboración del bien o servicio sea rentable. • Evaluar los requerimientos y recursos de producción. 			

- Participar en el diseño y la compra de productos.

REQUISITOS DEL PUESTO

- Título a nivel Medio (Bachiller u otra).
- Conocimiento de café
- Experiencia y Conocimientos Necesarios: Experiencia de tres años.
- Gestión de la producción
- Normas de calidad
- Reglamentos de salud y de seguridad
- Elaboración de presupuestos

OBSERVACIONES


se encarga de la gestión técnica, supervisión y control de los procesos de producción industrial para asegurar que funcionan de manera fiable y eficaz.

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12 Ficha ocupacional del Mozo

	FICHA OCUPACIONAL	CÓDIGO: 05
		EDICIÓN: 05 FECHA: 23/03/2023
<p>PUESTO: Mozo</p> <p>JEFÉ SUPERIOR: Mandador</p> <p>CARGOS SUBORNIDADADOS: Ninguno</p> <p>ÁREA: Finca</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Persona que se encarga de realizar tareas diversas en la empresa</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, almacenar y enviar mercancía de un almacén. • Colocar y mantener la mercancía. • Verificar la mercancía: Deben comprobar que lo que han recibido se adecua con la documentación., esto lo realizan a través de hojas de pedido. • Control de calidad: Deben revisar que todo está en buen estado, que no haya mercancía dañada. <p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral demostrable como camarero o camarera. • Experiencia práctica con sistemas de caja y gestión de comandas (p. ... • Habilidades matemáticas básicas. 		

- Actitud atenta y paciente con los clientes.
- Excelentes habilidades de presentación.

OBSERVACIONES


Es el encargado del cuidado de la finca y el cuidado de tierra para evitar plagas en el café

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13 Ficha ocupacional del Tostador

	FICHA OCUPACIONAL	CÓDIGO: 06
		EDICIÓN: 06 FECHA: 23/03/2023
<p>PUESTO: Tostador</p> <p>JEFÉ SUPERIOR: Responsable de Producción</p> <p>CARGOS SUBORNIDADADOS: Ninguno</p> <p>ÁREA: Producción</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p> <p>El papel del tostador jefe difiere ligeramente según el tamaño y las necesidades de una tostadura de café.</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p> <p>Gestionar la calidad del café que se produce en la tostadura. Gestionan y supervisan los procedimientos de control de calidad, y solo aprueban un perfil o un lote cuando están seguros de que es de la mejor calidad posible.</p> <p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título a nivel Medio (Bachiller u otra). • Conocimiento de tostadoras • Experiencia y Conocimientos Necesarios: Experiencia de tres años como <p style="text-align: center;">OBSERVACIONES</p>		


Gestionar la calidad del café que se produce en la tostaduría. Gestionan y supervisan los procedimientos de control de calidad, y solo aprueban un perfil o un lote cuando están seguros de que es de la mejor calidad posible

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Ficha ocupacional del Empacador

	FICHA OCUPACIONAL	CÓDIGO:	07
		EDICIÓN: FECHA:	07 23/03/2023
<p>PUESTO: Empacador JEFÉ SUPERIOR: Administrador CARGOS SUBORNIDADOS: Responsable de producción ÁREA: Producción</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Los empacadores son los encargados de preparar o empaquetar las cajas rellenándolas de artículos en muchas ocasiones envueltos con material para protegerlos de los golpes, como es el caso del plástico de burbujas.</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar la carga para asegurarse de que se ha cargado correctamente o asegurado. • Inspección de trabajo para garantizar las normas se cumplan. • Medir el producto o material dimensiones. • Sopesar los materiales para garantizar el cumplimiento con las especificaciones. • Mover materiales, equipos o suministros. • Quitar la suciedad o daños materiales <p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL PUESTO</p>			

- Título a nivel Medio (Bachiller u otra).
- Ninguna credencial formal de educación
- Sin experiencia laboral
- Menos de 1 mes capacitación en el trabajo

OBSERVACIONES


Recoger y seleccionar los productos a empaquetar. Empaquetar los productos y materiales, a mano. Poner etiquetas en los productos y materiales, a mano.

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Ficha ocupacional del recepcionista

	FICHA OCUPACIONAL	CÓDIGO:	08
		EDICIÓN:	08
		FECHA:	23/03/2023
<p>PUESTO: Recepcionista</p> <p>JEFÉ SUPERIOR: Administrador</p> <p>CARGOS SUBORNIDADOS: Responsable de Producción</p> <p>ÁREA: Producción</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Ingresar productos, carga y unidades iniciando la cadena de abastecimiento, revisando el estado cualitativo y cuantitativo de productos.</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar productos, carga y unidades, según procedimientos, acuerdos comerciales y legislación vigente • Coordinar recepción y envío de documentación, de acuerdo a procedimientos y acuerdos comerciales con los clientes • Aplicar normas de seguridad, medioambiente y calidad, de acuerdo a la legislación vigente <p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL PUESTO</p>			

- Cumplir las tareas asignadas de forma responsable
- Cumplir con aspectos formales relacionados con su trabajo
- Trabaja en forma autónoma de acuerdo a planificaciones e instrucciones
- Muestra una conducta responsable de acuerdo a las normas establecidas

OBSERVACIONES


Llevar a cabo el registro de visitantes externos a la secretaria. Captar las llamadas telefónicas y canalizarlas de manera adecuada y oportuna.

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Ficha Ocupacional

	FICHA OCUPACIONAL	CÓDIGO:	09
		EDICIÓN: FECHA:	 09 23/03/2023
<p>PUESTO: Vendedor</p> <p>JEFÉ SUPERIOR: Administrador</p> <p>CARGOS SUBORNIDADADOS: Responsable de Producción</p> <p>ÁREA: Producción</p> <p>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO</p> <p>Es la persona que responsable por negociar el producto con el potencial al cliente y traer directamente, más clientes para la empresa.</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar las ventas de Café según indicadores y metas. • Colaborar en la creación de planes de ventas. • Hacer seguimiento de los productos que ofrece. • Mantener a sus clientes informados de nuevos productos. • Generar reportes para sus superiores. • Elaborar presupuestos o cotizaciones <p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título a nivel Medio (Bachiller u otra). • Conocimiento de computación (Indispensable). • Experiencia y Conocimientos Necesarios: Experiencia de un año como Vendedor (De preferencia en motocicletas). 			

- Excelente Servicio al Cliente Funciones Principales del Puesto: Atención al Cliente Ventas Recepción de documentos Ingreso de papelería al sistema central de la empresa

OBSERVACIONES

Tiene conocimiento sobre producto, cuida la imagen de la empresa, ofrece el producto en supermercados da reporte de ventas

FECHA: 23/03/2023

FIRMA: _____

Fuente: Elaboración propia

j) Glosario de términos

Concepto	Definición
Diagrama de proceso	de Es mostrar cómo funciona un proceso y las diferentes etapas por las que pasa.
Líneas de autoridad	de Es una forma de autoridad directa jefe-subordinado: el jefe da órdenes y supervisa de manera directa al subordinado; en el organigrama está representada como la línea directa entre dos áreas o puestos.
Tramo de control	Se refiere al número de trabajadores que un jefe puede dirigir de manera eficaz, lo que determina el número y gerentes que una empresa posee y debe poseer.
Consecuencias conductuales	los conflictos son resultado de la interacción constantes de personas con diferentes temperamentos, diversidad de opiniones y que buscan cumplir diferentes objetivos para la organización y que también tienen acceso a diferente cantidad de recursos e información.
Tecnología	La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios
Visión	Imagen del futuro
Organigrama	Es la representación gráfica y esquemática de la estructura organizacional en la que muestran relaciones que guardan entre sí los órganos que lo componen.
Aspectos operaciones	Tener y definir todo aspecto operacional dentro de cada área, es un paso fundamental para obtener un mejor desempeño en cada proceso y llevar un orden de cada tarea y así mismo el aumento de la eficiencia y producción

VIII) Conclusiones

Basado en el análisis de la información obtenida de la empresa Café Apante Matagalpa, actualmente no cuenta con una estructura organizacional bien definida y formalizada mediante documentación de funciones, definición de cargos, líneas de autoridad y comunicación; todo esto se ha realizado de forma empírica a través de las necesidades de las operaciones de la empresa.

Para la fundamentación de la propuesta en primera instancia se realizó un diagnóstico referido a los procesos y funciones, concluyendo lo siguiente: Aunque la empresa tiene definida, no documentada ni publicada, cierta línea estratégica – Misión, Visión, estrategia, entorno interno y externo y grupos de interés. Donde por medio de análisis FODA y PEST permitió generar la propuesta de mejora integrando los procesos mínimos necesarios para la adaptación del diseño organizacional, al mismo tiempo ayudo a la constitución de estrategia integradas a los procesos internos en pro del desarrollo organizacional entre ellas

Luego se determinaron los aspectos operacionales mediante la descripción de procesos, líneas de autoridad, tareas, actividades, controles y consecuencias conductuales. Mediante esquemas (organigrama), diagramas (procesos), permitió analizar de manera ordenada todas y cada una de las estructuras de la organización representada.

Afianzando los conocimientos adquiridos y por medio del estudio antes mencionado se propone un manual de funciones, definiendo la estructura organizacional y el análisis de puestos de trabajo, que servirá como medio de consulta para precisar la identificación y relaciones de trabajo, junto a las funciones y responsabilidades que posee cada colaborador en la organización.

IX) Recomendaciones

En base a los resultados expuestos en los acápite anteriores, se recomienda someter a revisión para su posterior implementación el manual de funciones que se propone, el cual servirá como fundamento para fortalecer el desempeño y cumplimiento de las tareas de las distintas áreas de la empresa. De esta forma, se deben organizar acciones que vayan encaminadas a su divulgación de forma respectiva a los puestos de trabajo.

Es importante partir tal tarea con la publicación de la Misión, Visión, Valores y Organigrama de la empresa; ya que cada colaborador necesita comprender cómo se define la organización, el por qué y para qué existe, hacia dónde quiere llegar y cómo el cargo que ocupa contribuye a esas líneas estratégicas, así como también cómo lo desarrolla profesionalmente.

- Capacitar a todo el personal la misión, visión, valores y políticas que existen en la empresa porque esto es su carta de presentación ante el público en general.
- Se recomienda el organigrama propuesto para dar mejoras en la parte organizativa de la empresa, aunque esta acción implique un costo al tener que contratar más personal, esto debe verse como una inversión, ya que traerá más beneficios al tener bien definidas sus responsabilidades.
- Realizar seguimiento al nuevo manual de funciones para manejar e implementar los distintos procesos propuestos para mejorarlos y lograr un buen resultado en el desarrollo de las actividades de la empresa.

X) Bibliografía

- Basco Mira, J. E., & Pérez Turpin, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en ciencias de la actividad física y el deporte*. España: Club Universitario.
- Calpena, R. M. (2009). *Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Barcelona: Departamento de Organización de Empresas.
- Cardenas, F. (2022). *HubSpot*. Diagrama Flujo de Procesos: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-diagrama-flujo-procesos>
- Castañeda Linares, M. C., & Ospina, J. V. (2020). *Análisis Organizacional de la Empresa*. San Isidro, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- College, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Matriz DOFA y análisis PEST: <https://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- Coulther, R. (2010). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores,.
- Eder Dore. (06 de Abril de 2021). *Diseño organizacional*. <https://maplink.global/blog/es/gestion-de-operaciones-y-producciones/>
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*. Barcelona: Paseo de la Vall d'Hebron, 171. 08035.
- González, R. J., & Vergara García, E. R. (2020). *Investigación transversal y longitudinal*. México, D.F.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decima segunda ed.). México D.F: Editora THOMSON.
- Huancani Ramos, W. (2018). *Universidad mayor de San Andrés*. La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Johansen, O. (1995). *Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones*. Mexico: Limusa.
- Laoyan, S. (29 de Septiembre de 2022). *Modelo en cascada*. Asana: <https://asana.com/es/resources/waterfall-project-management-methodology>
- Medrano Suarez, C. M. (2014). *Diagnóstico Organizacional de la Empresa Café del Mar*. Cartagena: Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Sociales y Educación Programa de Comunicación Social Cartagena.
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño Organizacional*. Chicago : Gestiopolis.

- Molina, M. (2012). *Tamaño muestral*. México D.F.
- Montoya, A. (2008). *Administración*. México D.F.
- Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Cali, Colombia.
- Quiroa, M. (2021). *Economipedia*. Factores ambientales de la empresa: <https://economipedia.com/definiciones/factores-ambientales-de-la-empresa.html>
- Robbins, M. C. (2013). *Administración Stephen P.* México, D.F.
- (2005). *Secretaría de Relaciones Exteriores*. México D.F.
- Silva Vanegas, L. X., Duarte Zeledon, J. E., & Mendoza Silva, D. O. (2020). *Diseño Organizacional*. Managua.
- Sinnaps. (2020). *Plan de Actividades*. Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/plan-de-actividades>
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decima ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Torres Espino, E. D., Valle Blandón, D. M., & Coronado Haar, K. (2017). *Creatividad para la innovación de las PyMES del departamento de Matagalpa, durante el año 2017*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua [UNAN-Managua].
- Valencia López, V. E. (2018). *Revisión Documental en el proceso de investigación*. Pereira, Colombia : Pandora.

XI) Cronograma

Cronograma				
Actividades	Meses			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Propuesta del tema				
Correcciones del tema				
Búsqueda temas similares para elaborar antecedentes				
Elaboración de objetivos, planteamiento del problema y justificación				
Estructuración y elaboración del marco conceptual				
Elaboración de diseño metodológico				
Aplicación de instrumentos				
Análisis y revisión de los resultados obtenidos				
Defensa final de los resultados de tesis				

XII) Anexos

Anexo 1: Instrumento entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Buenos días/tardes.

Estamos haciendo una entrevista, con el objetivo de conocer su opinión, acerca "Diseño Organizacional ". Este proyecto consiste en llevar a cabo de una mejor manera las tareas que se deben ejecutar para obtener los resultados deseados para cumplir de la empresa

I. Datos personales

Edad _____

Sexo _____

Femenino _____

Masculino _____

Cargo _____

Diseño organizacional

1. ¿Conoce el término del diseño organizacional?
2. ¿Qué evaluaciones considera que se tomarían en cuenta para el diseño organizacional?
3. ¿Qué factores ambientales toma en cuenta dentro de la empresa?
4. ¿Qué conocimiento tiene sobre las dimensiones anatómicas?
5. ¿Qué controles procesa cotidianamente dentro de la empresa sobre procesos, tareas y actividades?

Factores ambientales organizativos

1. ¿Qué afectaciones han tenido con los factores ambientales?
2. ¿Qué tan importante es para la empresa el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional?

Misión, visión y valores

1. ¿Tienen estructurada una misión y visión?

2. ¿Cuál cree que es su mayor fortaleza en la misión y visión?
3. ¿Considera que tiene alguna debilidad?
4. ¿A la hora de contratar personal que tanta importancia le dan a la misión y visión de la empresa, así como los valores?

Estrategia organizacional

1. ¿Tiene conocimientos sobre la estrategia organizacional?
2. ¿Siguen alguna estrategia organizacional?

Análisis del entorno

1. ¿Cuenta con un organigrama?
2. ¿Cuenta con una ficha organizacional?
3. ¿Cuáles son los aspectos del entorno general que afectan en la empresa?
4. ¿Cuáles son los aspectos operacionales que toman en cuenta?
5. ¿Porque es importante hacer un análisis del entorno empresarial?
6. ¿Qué factores del entorno considera importantes?
7. ¿Qué beneficios aporta la comprensión y conocimiento del entorno?

Características principales del diseño organizacional

Diferenciación

1. ¿Cada puesto de trabajo conoce a su jefe superior?
2. ¿Considera áreas, departamentos la división del trabajo?
3. ¿Como les explican los cargos y las funciones a los nuevos contratantes?
4. ¿Qué tan importante considera que es obtener una jerarquía administrativa?
5. ¿Considera importante la división de actividades laborales? ¿por qué?

Formalización

6. ¿La empresa está legalmente constituida?
7. ¿Existe algún manual de las políticas internas?
8. ¿Cuentan con reglamentos y leyes?

Centralización

1. ¿Quién tomas las decisiones en caso de emergencias o problemas?
2. ¿Si ocurre algún problema pueden resolver o piden autorización?

Integración.

1. ¿Cuentan con alguna asesoría?

2. ¿cuenta con comisiones estructuradas?
3. ¿Tienen elaborada una distribución de planta?
4. ¿Cada quien está especializado en algo o hacen múltiples funciones?

Procesos

1. ¿La empresa siguió algún proceso sobre el diseño organizacional?
2. ¿Tiene conocimientos sobre diagramas de procesos?
3. ¿La empresa cuenta con un diagrama de procesos?
4. ¿La empresa cuenta con un rol planeado de tareas y actividades fijas?
5. ¿Qué características considera importante para el diseño organizacional?
6. ¿Qué conocimientos tiene sobre el proceso del diseño organizacional?

Aspectos Operacionales

1. ¿Qué beneficios trae los aspectos operacionales?
2. ¿Qué implica la práctica de la gestión operacional?
3. ¿Cómo definiría usted un proceso operacional?

Líneas de autoridad

1. ¿Cuáles son las líneas de autoridad?
2. ¿Que determinan las líneas de autoridad en la organización?
3. ¿Cuáles son los beneficios resultantes de aplicar Gestión del Conocimiento?
4. ¿Por qué resulta un imperativo para las organizaciones de hoy?
5. ¿Cuáles son los niveles de autoridad?

La especialización en el trabajo

1. ¿En qué consiste la especialización laboral?
2. ¿Cuál es la importancia de la especialización laboral?
3. ¿Qué ventajas ofrece la especialización?
4. ¿Qué implica la especialización del trabajo?

Tramo de control

1. ¿Qué se entiende por tramo de control?
2. ¿Por qué es importante el tramo de control?
3. ¿Cuál es la función de control?
4. ¿Cuáles son los objetivos del tramo de control?

Consecuencias conductuales

1. ¿Cuándo te has enfrentado a un problema complejo a nivel profesional, ¿cómo lo has abordado y cuál fue el resultado? .
2. ¿Piensa en un proyecto o situación en la que cometiste un error? ¿Cómo solucionaste el problema y qué aprendiste de él?

Manual de funciones

1. ¿Crees que es necesario el diseño de manual de funciones?
2. ¿Cuál es el objetivo del Manual de organización y sus funciones?
3. ¿Qué debe contener un manual de organización y funciones?

Estructura del manual de funciones

1. ¿Que se logra con el manual de funciones?
2. ¿Cuál es la importancia que nos brinda la estructura del manual de funciones para las organizaciones?
3. ¿Cuál cree usted que son los beneficios que le da a la empresa tener una estructura del manual de funciones?

Tipo de estructura organizacional

1. ¿Cuáles son los tipos de la estructura organizacional?
2. ¿Por qué es importante tener una buena estructura organizacional?
3. ¿Qué ventajas y desventajas hay en tener una estructura organizacional?
4. ¿Qué sucede si una empresa no tiene una adecuada estructura organizacional?
5. ¿Cómo está compuesta estructura de manual de funciones?

Análisis de puestos

1. ¿Qué es el análisis de los puestos?
2. ¿Cuál es el objetivo del diseño de puesto