

Departamento de Posgrado y Educación Continua

Análisis de la Estructura Organizacional de la Carpintería Génesis

Tesis para optar al título de Máster en Gestión Empresarial

Elaborado por:

Ing. Xiomara del Socorro
Flores Ocampo

Lic. Josseling Fabiola
García Quintero

Tutor:

MSc. Lic. Fernando José
Zeledón Lara

AGRADECIMIENTO:

La presente Tesis, la dedico primeramente a Dios, por darme las fuerzas y la sabiduría para culminar con éxitos mis estudios, a mi amado Esposo y a mi adorada Hija, por su apoyo incondicional para llegar al final de la meta, ya que ellos fueron una fuente muy vital y el motor que siempre me motivó para alcanzar este sueño.

Xiomara Flores Ocampo.

AGRADECIMIENTO:

Dedico esta tesis al Señor Todopoderoso, que me ha dado vida, me ha guiado, y guardado durante toda mi vida. A mi madre por motivarme desde siempre a superarme y a pesar de los años y el tiempo estar siempre a mi lado, motivándome a seguir adelante.

Josseling García.

DEDICATORIA:

A Dios Todopoderoso, por darme las fuerzas, el ánimo y la fe, para lograr alcanzar este sueño, y de esta manera compensar todo el esfuerzo de muchos días de estudio, facilitando así, los recursos necesarios para concluir el presente trabajo.

A la insigne Universidad Nacional de Ingeniería, por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente, con una enseñanza de calidad y calidez humana y de grandes conocimientos, que me servirán como guía para escalar nuevos peldaños y aportar al desarrollo de nuevos conocimientos en el campo laboral y profesional.

Xiomara Flores Ocampo.

DEDICATORIA:

A Dios primeramente, por haberme dado la oportunidad, las fuerzas y el ánimo durante este tiempo de estudio. A mi familia por la motivación y apoyo constante para alcanzar esta meta.

Josseling García.

RESUMEN:

El presente estudio sobre “Análisis de la Estructura Organizacional de la Carpintería Génesis”, tiene el propósito de establecer la cadena de mando, evaluar y mejorar las áreas, aumentar la eficiencia y la producción, apoyados en la identificación de su Matriz FODA, con el objetivo optimizar la asignación de recursos, mejorar la comunicación y coordinación entre las áreas.

La Carpintería Genesis desde su inicio de operaciones en el año 1993 no cuenta con una estructura organizacional, ni con un manual de funciones que les permita establecer con claridad la cadena de mando entre sus áreas, y establecer una secuencia clara y detallada de los pasos que hay que realizar en cumplimiento de una actividad de manera segura y eficiente, minimizando riesgos y asegurando la calidad del trabajo, lo que representa una debilidad en cuanto al cumplimiento de las normas disciplinarias y de control de todos los procesos.

La presente propuesta de solución sobre el análisis de la estructura organizacional para el establecimiento de la cadena de mando, y la elaboración del manual de funciones en la Carpintería Génesis consiste en desarrollar un “diagnostico” de la institución mediante técnicas de investigación cuantitativa del mercado basada en una “Entrevista” al Propietario y el desarrollo de “Encuestas” a la Población Objetivo (personal activo), con el objetivo de conocer con mayor claridad la coordinación, el funcionamiento y el desarrollo de sus actividades. Para que en conjunto determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución. Se recopilarán y analizaran los datos, y se elaborará un plan de acción para abordar las problemáticas identificadas.

Al final, el estudio propone la implementación de la Cadena de Mando que define la línea de autoridad y comunicación que aborda desde los mandos superiores hasta los puestos de menor jerarquía, y la elaboración del Manual de Funciones.

La implementación de la Estructura Organizacional y la elaboración del Manual de Funciones en la Carpintería Génesis, tiene el propósito de aumentar la eficiencia y la productividad, permitiendo mayor sostenibilidad institucional y mayor calidad y compromiso con el cliente. En un mercado de competencia perfecta es crucial entender cómo funcionan los mercados eficientes, en donde existen una gran cantidad de compradores y vendedores, con

homogeneidad de productos, precios justos, y asignación eficiente de recursos. la Carpintería Génesis no es la excepción.

Palabras claves:

Estructura Organizacional.

Cadena de Mando.

Matriz FODA.

Diagnóstico.

Técnica de Investigación de Mercado

Eficiencia.

Productividad.

Mercado de Competencia Perfecta.

ABSTRACT:

This study on “Analysis of the Organizational Structure of Genesis Carpentry” has the purpose of establishing the chain of command, evaluating and improving the areas, increasing efficiency and production, supported by the identification of its SWOT Matrix, with the objective of optimizing the allocation of resources, improving communication and coordination between the areas.

Since its beginning of operations in 1993, Genesis Carpentry does not have an organizational structure, nor a manual of functions that allows it to clearly establish the chain of command between its areas, and establish a clear and detailed sequence of the steps that must be carried out in carrying out an activity in a safe and efficient manner, minimizing risks and ensuring the quality of the work, which represents a weakness in terms of compliance with the disciplinary and control standards of all processes.

The present proposal for a solution on the analysis of the organizational structure for the establishment of the chain of command, and the preparation of the functions manual in Genesis Carpentry consists of developing a “diagnosis” of the institution through quantitative market research techniques based on an “Interview” with the Owner and the development of “Surveys” to the Target Population (active personnel), with the objective of knowing more clearly the coordination, operation and development of its activities. So that together we determine the Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats of the institution. Data will be collected and analyzed, and an action plan will be developed to address the identified problems.

In the end, the study proposes the implementation of the Chain of Command that defines the line of authority and communication that addresses from senior management to lower-ranking positions, and the development of the Functions Manual.

The implementation of the Organizational Structure and the preparation of the Function Manual at Genesis Carpentry has the purpose of increasing efficiency and productivity, allowing greater institutional sustainability and greater quality and commitment to the client. In a perfectly competitive market, it is crucial to understand how efficient markets work, where there

are a large number of buyers and sellers, with homogeneity of products, fair prices, and efficient allocation of resources. Genesis Carpentry is no exception.

Keywords:

Organizational Structure.

Chain of Command.

SWOT matrix.

Diagnosis.

Market Research Technique

Efficiency.

Productivity.

Perfect Competition Market.

ÍNDICE GENERAL

Contenido:	Página #
AGRADECIMIENTO	1.
DEDICATORIA	3.
RESUMEN	5.
ABSTRACT	7.
INDICE GENERAL	9.
INDICE DE TABLAS	12.
INDICE DE FIGURAS	13.
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL.	
1._ Introducción:	14.
2._ Antecedentes:	15.
3._ Planteamientos del Problema:	16.
4._ Objetivo General y Específicos:.....	18.
4.1._ Objetivo General:	18.
4.2._ Objetivos Específicos:	18.
5._ Justificación:	18.
5.1._ Limitantes y Riesgos:.....	18.
5.1.1._ Limitantes:	18.
5.1.2._ Riesgos:	19.
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	
1._ El Diagnóstico Organizacional:	19.
2._ Concepto de Organización:	20.
3._ Estructura Organizacional:	21.
4._ Diseño de la Estructura Organizacional:	22.
5._ Características de una Estructura Organizacional:	22.
6._ Elementos de una Estructura Organizacional:	23.
7._ Tipos de Estructura Organizacional:	24.
8._ Organigrama:	25.

9._ El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): ...	26.
10._ Estrategias para el Plan de Mejoras:	27.
11._ Manual de Organización y Funciones:	28.
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.	
1._ Área de Localización del Estudio:	29.
2._ Tipo de Estudio según el Enfoque, Amplitud o Período:	29.
3._ Población, Muestra:	30.
3.1._ Población:	30.
3.2._ Muestra:	30.
4._ Diseño:	30.
4.1._ Recolección de Datos:	30.
4.2._ Criterios de Calidad; Credibilidad, Confiabilidad:	32.
5._ Operacionalización de Variables:	33.
6._ Análisis de Datos:	34.
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PROYECTO.	
1._ Línea de Base (Punto de Partida o Referencia Inicial del Estudio):	35.
2._ Línea de Base (Después del Estudio):	37.
3._ Definición de las Áreas y el Personal en los Puesto de Trabajo de la Carpintería Génesis:	38.
4._ Normativas de Trabajo:	39.
5._ Políticas de Trabajo:	39.
6._ Indicadores de Funcionamiento de la Empresa:	39.
7._ Elaboración de las Funciones de los Puestos de Trabajo de la Carpintería Génesis:.....	42.
8._ Propuesta de la Estructura Organizacional de la Carpintería Génesis:	45.
9._ Descripción de la Estructura Organizacional de la Carpintería Génesis:	46.
10._ Análisis del Organigrama Actual:	47.
11._ Propuesta de la Estructura Organizacional:	48.
12._ Propuesta del Manual de Organización y Funciones (MOF):	50.
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS:	
1._ Diagnostico Actual y Puestos de Trabajo:	65.
2._ Análisis FODA:	72.

CAPÍTULO VI: PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.	
1._ Formulación de Estrategias:	74.
2._ Estrategia Seleccionada para el Plan de Mejora:	77.
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	78.
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES	79.
CAPÍTULO IX: REFERENCIAS	80.
CAPÍTULO X: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.	
1._ Presupuesto:	81.
2._ Cronograma:	82.
CAPÍTULO XI: ANEXO.	
1._ Instrumentos de Recolección de Datos:	
1.1._ Siete Encuestas al Personal de los Activo de la Carpintería Génesis:	83.
1.2._ Una Entrevista al Gerente – Propietario de la Carpintería Génesis:	85.
1.3._ Formato de Orden de Producción Área de Carpintería:	87.
1.4._ Formato de Orden de Producción Área de Pintura y Acabado:	88.
1.5._ Formato Hoja de Trabajo “Cliente”:	89.
2._ Reporte de Validación de los Instrumentos de Recolección de Datos:	90.
2.1._ Detalle de los Instrumentos de Recolección de Datos:	90.
2.2._ Realización de Encuestas:	90.
2.3._ Métodos de Validación:	91-92.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.; Elementos para la Elaboración de Estrategias “Matriz FODA”	27.
Tabla No. 2.; Operacionalización de Variables.....	33.
Tabla No. 3.; Carpintería Génesis: Ingresos – Gasto 2021 – 2024 (Córdobas).....	36.
Tabla No. 4.; Carpintería Génesis: Ingresos – Gasto 2024 – 2026 (Córdobas)	38.
Tabla No. 5.; Conocimiento del Puesto de Trabajo.....	40.
Tabla No. 6.; Objetivos del Puesto de Trabajo.....	40.
Tabla No. 7.; Identificación de las Funciones del Puesto de Trabajo.....	41.
Tabla No. 8.; Naturaleza del Cargo.....	41.
Tabla No. 9.; Funciones del Gerente General.....	42.
Tabla No. 10.; Funciones del Asistente Administrativo.....	43.
Tabla No. 11.; Funciones de los Guardas de Seguridad.....	44.
Tabla No. 12.; Funciones de los Carpinteros.....	44.
Tabla No. 13.; Funciones del Pintor.....	45.
Tabla No. 14.; Funciones del Ayudante.....	45.
Tabla No. 15.; Distribución de los Puestos de Trabajo (versión desagregada).....	46.
Tabla No. 16.; Distribución de los Puestos de Trabajo (versión agregada).....	48.
Tabla No. 17.; Valoración de los Componentes de los Procesos Administrativos..	71.
Tabla No. 18.; Matriz FODA	73.
Tabla No. 19.; Estrategias de la Matriz FODA	75.
Tabla No. 20.; Presupuesto de Gastos (córdobas)	81.
Tabla No. 21.; Instrumentos de Recolección de Datos	90.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1.; Localización Física de Carpintería Génesis	29.
Figura No. 2.; Proceso de Elaboración de Productos	39.
Figura No. 3.; Naturaleza del Cargo	42.
Figura No. 4.; Organigrama de la Carpintería Génesis	47.
Figura No. 5.; Propuesta de Estructura Organizacional	48.
Figura No. 6.; Propuesta de Organigrama	49.
Figura No. 7.; Valoración de los Procesos Administrativos (Planificación)	66.
Figura No. 8.; Valoración de los Procesos Administrativos (Organización)	67.
Figura No. 9.; Valoración de los Procesos Administrativos (Dirección)	69.
Figura No. 10.; Valoración de los Procesos Administrativos (Control)	70.
Figura No. 11.; Valoración de los Procesos Administrativos (Control, Dirección, Organización y Planificación)	71.
Figura No. 12.; Cronograma de Ejecución de Actividades Abril – Octubre 2025 ..	82.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL.

1._ Introducción:

La Carpintería Génesis inició sus operaciones en el año de 1993, rentando un pequeño local ubicado en las instalaciones donde funcionaban las Bodegas de ENABAS, en la colonia Villa Miguel Gutiérrez, municipio de Managua, Managua, contando con un personal limitado de dos carpinteros y un ayudante. En sus inicios la carpintería brindaba únicamente los servicios de alistado de madera, reparaciones de muebles e instalaciones, manteniéndose en este local por un periodo de trece años. En marzo de 2006, se trasladó a un nuevo sitio ubicado de la de la Rotonda la Virgen 3 cuadras al este y 75 varas al norte, Municipio de Managua, Managua. Actualmente, la Carpintería Génesis opera con un personal de 8 trabajadores, conformada con los siguientes cargos: El Gerente propietario, 1 Asistente, 2 Carpinteros, 1 Ayudante, 1 Pintor, y 2 Guardas de Seguridad (CPF).

La Carpintería Génesis ha logrado tener la oportunidad de equiparse adecuadamente durante los últimos, principalmente en cuanto herramientas de trabajo, ya que se ha preocupado por cambiar las herramientas tradicionales que antes se utilizaban, por máquinas industrializadas; esto con el fin de dotar a sus trabajadores de nuevos equipos que les permitan ejecutar mejor sus actividades, en función de una mejor precisión y tiempo establecido en la entrega de la producción.

La Carpintería Génesis es reconocida por el perfeccionamiento de sus trabajos debido a la experiencia obtenida durante los 30 años de estar operando continuamente en el ramo de la ebanistería, y esto le ha beneficiado en gran manera aumentando su cartera de clientes.

En la actualidad Carpintería Génesis, funciona en una instalación de una planta, y no tiene una estructura organizacional formal, a la vez que no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, lo que ha venido presentándose como una debilidad debido a que se presenta poca claridad en quienes ejercen la autoridad y aquellos que poseen el poder de delegar ciertas funciones. Actualmente la carpintería carece de un sistema jerárquico, y en general la toma de decisiones recae únicamente en el propietario.

La Carpintería Genesis ha considerado la importancia de establecer una estructura organizacional y un manual de funciones y procedimientos, con el objetivo de evaluar y mejorar las áreas que la componen y con ello aumentar la eficiencias y la productividad basado en un mejor avance en el desarrollo funcional y operacional de todas sus actividades, de esta manera se podrá organizar la forma de trabajo y las responsabilidades al definir las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa.

2._ Antecedentes:

La Carpintería Génesis desde su inicio ha tenido buena aceptación en la elaboración de muebles de madera y a la vez ofreciendo sus servicios a; Instituciones Públicas y Privadas, Urbanizadoras y Clientes Particulares de clase alta, media y baja, brindando trabajos de calidad, con garantía y responsabilidad conforme a las demandas requeridas por los clientes, siendo una de sus principales ramas la elaboración de muebles por catálogo en general, pero su mayor especialidad está en elaborar muebles para cocina (gabinete, alacena, pantry), muebles para cuartos (closets, ropero, gaveteros), y muebles para baño.

La elaboración de los muebles se realiza a través de un proceso productivo por órdenes de trabajo que se manejan de manera informal, el cual se le orienta al carpintero asignado a realizar el trabajo con todas las especificaciones requeridas del mueble como es el tamaño y estilo, de la misma forma se le orienta al pintor asignado el color que tendrá el mueble, todo esto va de acuerdo a los requerimientos solicitados por el cliente.

En la Carpintería Génesis al momento de que se le asigna a los dos carpinteros, así como a los dos pintores, ellos se hacen responsable por todo el proceso de fabricación del mueble, evitando de esta manera conflictos por la realización del mueble, ya que cada uno de ellos manejan de forma verbal toda las características e especificaciones del mueble a producir, así como el tiempo de entrega del mueble, el cual se estipula en acuerdo mutuo con ellos, para no quedarle mal al cliente y a si cumplir satisfactoriamente con la entrega.

La Carpintería Génesis cuenta con estaciones de trabajo que permiten facilitar el proceso de producción, dentro de las cuales encontramos; área de medición y corte, área de ensamble, área de acabado final (lijado, sellado, pintado).

La Carpintería Génesis dispone de poco espacio de trabajo, lo que impide actualmente aspirar a un crecimiento considerable en la contratación de más personal, por lo que se hace necesario buscar otro terreno más grande y así lograr que el personal crezca tanto en mano de obra calificada, así como en el aumento de la producción.

3._ Planteamientos del Problema:

Desde su inicio de operaciones la Carpintería Génesis ha logrado tener una estabilidad económicamente rentable y financieramente sana, que le ha permitido brindar a sus colaboradores estabilidad laboral y una mejor remuneración por su trabajo, así como también ha logrado invertir en nuevas máquinas industrializadas y herramientas de buena calidad, que les ha permitido realizar mejor sus asignaciones, logrando un beneficio provechoso tanto para la carpintería como para sus trabajadores. No obstante, La ausencia de una estructura organizacional y del manual de funciones y procedimientos representa una debilidad en cuanto a las normas disciplinarias y de control de todos sus procesos, las cuales enumeramos a continuación:

- El propietario actualmente se ve enfrentando una situación de incumplimiento con el horario laboral de sus empleados, debido a la poca supervisión en la carpintería.
- Carece de un debido control de los inventarios de la materia prima utilizados en la elaboración de sus trabajos; existe mucho desperdicio de materiales por parte de los trabajadores y esto desencadena en pérdidas por la falta del buen uso de las piezas y/o materiales utilizados en la elaboración de los muebles. La falta de control y regular la entrega de materiales a los colaboradores implica derroche de materia prima, que se contrasta en desperdicio, lo que provoca ante nuevas necesidades de compra de inventario de último momento para cumplir con la productividad, excediéndose de esta forma el presupuesto de gasto y retrasando los pedidos.
- La Carpintería Génesis nunca ha creado una estructura organizacional formalizada, y ninguno de sus trabajadores cuentan con su ficha ocupacional de las funciones a realizar y el nombramiento del cargo que desempeñan, sino que solo lo manejan de forma verbal, y esto hace que caigan en el incumplimiento laboral, tanto en la parte administrativa como en la parte operativa. Algunas veces no cumplen con el tiempo de

entrega del trabajo que están realizando y esto perjudica a todo el equipo, ya que todo es una cadena de actividades que se realizan de forma coherente una con otra, lo que ante el incumplimiento de una actividad, provoca retraso del siguiente proceso.

- Actualmente todas las funciones de trabajo se manejan de forma verbalizada y el Propietarios y la Asistente de la Carpintería Génesis son los que se encargan de todo el funcionamiento de la misma, pero existe el problema que cuando una de estas dos personas tienen que salir a realizar una diligencia, no hay quien quede al mando para mantener la disciplina laboral, y por consiguiente, los trabajadores aprovechan este momento y no avanzan en el trabajo sino que se dedican a hacer otras cosas o bien, si llega alguna persona a realizar alguna reparación rápida, ellos la hacen y en muchas ocasiones no informan que hicieron un trabajo, por lo que habría que normalizar esta parte y evitar que se efectúen este tipo de fuga en el taller.
- La Carpintería Génesis debe contar con una bodega grande donde le permita guardar tanto la madera como todo el material que se utiliza para el desarrollo de los trabajos.
- Urge la instalación de un software / programa de control de inventario que se encargue de monitorear la entrada y salida de materiales, para un mayor control de los movimientos de inventarios.
- Existe la necesidad inmediata de un libro de control físico, que regule la entrada y salida del personal que labora en la Carpintería Génesis, ya que solo lo manejan de forma verbal su horario de trabajo el cual es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 pm y los días sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.
- La Carpintería Génesis cuenta con un espacio limitado para la distribución de las áreas de trabajo y esto afecta la comodidad de los trabajadores de la carpintería.

Por todos los inconvenientes antes señalados, se hace imprescindible que en la Carpintería Génesis prepare una propuesta de estructura organizacional y la elaboración de un manual de funciones y procedimientos para mejorar la eficiencia de las labores que se realizan, que se eviten pérdidas económicas y aumenten la productividad.

4._ Objetivo General y Específicos:

4.1._ Objetivo General:

- Analizar la estructura organizacional de carpintería Genesis para Evaluar, Mejorar sus Áreas, Aumentar la Eficiencia y la Productividad, en Managua.

4.2._ Objetivos Específicos:

- Elaborar un diagnóstico institucional exhaustivo para identificar la situación actual de una organización e identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Definir las Áreas y el Personal en cada uno de los Puestos de Trabajo de la Carpintería Génesis.
- Elaborar las Funciones de cada uno de los Puestos de Trabajo de Carpintería Génesis.
- Proponer la Estructura Organizacional de la Carpintería Génesis.
- Elaborar el Manual de Funciones de la Carpintería Genesis.

5._ Justificación:

La falta de coordinación de los diferentes procesos de la Carpintería Génesis, aunado al aumento de la cantidad de trabajos solicitados con el correr del tiempo en la Carpintería Génesis, hacen imprescindible la ejecución del presente proyecto de creación de la Estructura Organizacional y la elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos.

5.1._ Limitantes y Riesgos:

5.1.1._ Limitantes:

La Carpintería Génesis ha venido ofreciendo sus servicios de forma desorganizada desde el punto de vista de cada una de las funciones estructural, provocando las siguientes limitaciones:

- Ante la falta de control exhaustivo en los procesos productivos se elevan los costos de producción, y esto genera reducción de la ganancia, lo que limita el desarrollo sostenible de la Carpintería Génesis.

- Ante la falta de buenos controles de entrega de materiales a los colaboradores para realizar su trabajo, da como resultado un alto porcentaje de pérdida el cual hace que el material asignado por producción se agote constantemente y por consiguiente se tenga que comprar nuevo suministro adicional de trabajo para evitar atrasos.
- Ante la falta de buenos controles, la Carpintería Génesis no cumple en tiempo y forma con la entrega de los trabajos a los clientes, ya que casi siempre el colaborador encargado de elaborar el mueble asignado.

5.1.2._ Riesgos:

- Ante el incumplimiento en tiempo y forma con la entrega de los trabajos solicitados y acordados con los clientes, generando inconformidad de parte de los clientes, lo que trae como consecuencia el riesgo de baja en la demanda en el mercado local.
- Al no existir estructura organizacional en la Carpintería Génesis, existe el riesgo de no poder desarrollar nuevas funciones (actualización de cargos) y poder realizar necesarios, y la toma de decisiones por parte del gerente propietario.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

1._ El Diagnóstico Organizacional:

El Diagnóstico Organizacional según Ávila (2013) “es considerado el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de delimitar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico”.

Consideramos el diagnóstico organizacional como una descripción de la situación actual de la organización, de su statu quo, que persigue obtener un conocimiento integral de las características de su ambiente interno y externo. Al mismo tiempo, se identifican fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno a la organización (Ávila, 2013; Rodríguez, 2005).

Según INNOVA (2017), Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptada por las empresas es la que va encaminada al desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la organización y la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas”.

Según INFOSOL, el diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico Funcional.
- Diagnóstico Cultural.

Diagnóstico Funcional: Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Diagnóstico Cultural: Es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. “

El Diagnóstico Organizacional, propuesta por Valenzuela, Ramírez, González y Celaya (2010) se definiría como “el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, vías eventuales de desarrollo y oportunidades de prevención”.

2._ Concepto de Organización:

Según Koontz & Weihrich H, (1999) la organización identifica y clasifica las actividades que se requieren y da lugar al agrupamiento de un conjunto de acciones necesarias para alcanzar los objetivos, está a su vez asigna a un gerente con autoridad para supervisar cada grupo que se organiza.

La organización ayuda a establecer autoridad, divide la carga de trabajo según las áreas y las habilidades requeridas, asigna responsabilidades, agrupa las tareas y localiza recursos

necesarios para la gestión del trabajo. La organización en una empresa es de suma importancia para cumplir los objetivos de la entidad y lograr la coordinación de los empleados en relación a sus funciones.

La organización es la dinámica y relación entre los recursos que se tienen en la empresa para elaborar los productos o servicios y los colaboradores que hacen posible dicha ejecución. Una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (León, 1985, p.68)

3._ Estructura Organizacional:

La estructura organizacional es un sistema que utiliza un modelo jerárquico el cual tiene como objetivo facilitar la gestión de las actividades y funciones en una empresa o en cualquier tipo de organización. Identificando cada puesto de trabajo; los cuales deben ser ocupados por empleados que cumplan características y habilidades específicas según su función y responsabilidad para facilitar la dirección de las actividades.

Lucas Martin y García Ruiz (2002) afirman que “el concepto de Estructura, en las organizaciones, se refiere al conjunto de relaciones que se establecen entre las cosas y las personas que la componen”. Es decir que no solo se trata de la conexión entre el recurso humano, si no, de la relación entre las responsabilidades y posiciones que desempeñan los colaboradores dentro de una organización.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2000), la estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan (p.300). Se puede decir que la planeación de una estructura organizacional asegura que el recurso humano con las habilidades correctas estará administrando y desempeñando los cargos que le convenga a la empresa.

Hampton (1996), define “la estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y ambiente de la organización” (p.320).

4._ Diseño de la Estructura de una Organización:

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización o un organigrama.

Las organizaciones se apoyan de las estructuras organizacionales de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta distribución que le permita establecer sus funciones, departamentos o áreas, con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Mintzberg (2003) plantea: “El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de clasificar el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva en los departamentos que tiene la organización”.

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Lifeder (2022), comparte que la estructura organizacional es la manera en que una empresa, compañía o asociación asigna funciones y responsabilidades entre sus colaboradores, con la finalidad de que se cumplan los objetivos y metas que se tienen.

5._ Características de una Estructura Organizacional:

Es un sistema formal de operación, toma de decisiones y resolución de conflictos:

- Representa al conjunto de personas que forman parte de una compañía u organización.
- Permite que las distintas áreas de una empresa se coordinen y colaboren para alcanzar un objetivo en común.
- Se diseña con los objetivos de la organización en mente y se adapta a los recursos disponibles, tanto humanos como tecnológicos y financieros.
- Gracias a ella se generan áreas especializadas que van creciendo conforme la organización lo hace.
- Tiene una jerarquía bien definida que comprende todos los puestos y funciones necesarios para la operación.
- Puede ser centralizada o descentralizada, de lo que se desprenden diferentes maneras de tomar decisiones.

6._ Elementos de una Estructura Organizacional:

Hay seis elementos fundamentales que componen una estructura organizacional:

6.1._ Cadena de Mando: En ella se basa la estructura, pues define una línea de autoridad y comunicación que va desde los mandos superiores hasta los puestos de menor jerarquía. Esta cadena establece a quién o quiénes deben rendir cuentas cada uno de los puestos, para dirigir la información al área adecuada, mejorar la comunicación entre miembros de una compañía y optimizar los procesos de toma de decisiones.

6.2._ Nivel de Centralización: El modelo administrativo define si se trata de una estructura centralizada o descentralizada. Si se trata de un modelo centralizado, las órdenes y decisiones más importantes quedan en manos de los cargos superiores, otorgando poca participación a los puestos inferiores. Mientras que en un modelo descentralizado las decisiones recaen en mandos medios, pues la directiva se enfoca en la búsqueda de opciones para crecer, dejando la operatividad cotidiana en manos de los puestos de jerarquía intermedia.

6.3._ Margen de Control: Cantidad de colaboradores que se agrupan bajo el mando de una persona responsable; depende del nivel de centralización de una organización, así como del tamaño que tenga. Entre más grande sea el número de empleados que se encuentren supervisados por una sola persona, mayor es el margen de control.

6.4._ Grado de Especialización: Asignación de actividades para uno o varios procesos de una compañía que serán realizadas por un cierto número de empleados o colaboradores; si la especialización es alta, las personas asignadas a una tarea o actividad, se dedican únicamente a ella, sin involucrarse en otras tareas.

6.5._ Formalidad Estructural: Equilibrio entre rigidez y libertad que se otorga a los colaboradores para desarrollar sus actividades; de esto depende que no se corten los procesos creativos ni la novedad en las tareas diarias.

6.6._ Formación de Departamentos: Constitución de las diferentes áreas que estarán presentes en la organización; cada uno de estos departamentos se encargará de diferentes labores y proyectos. La rigidez o flexibilidad de cada área dependerá del grado de especialización.

7._ Tipos de Estructura Organizacional:

7.1._ Funcional: Es la estructura más común, pues depende de las funciones que existen en una compañía, dividiéndose en áreas que desempeñan una función concreta. Cada persona tiene una especialidad y hay varias personas responsables que supervisan las actividades.

7.2._ Divisional: Se organiza en torno a zonas o marcas, por lo que cada una de las filiales funcionará de acuerdo con las características de la región o entorno en donde se encuentra, cumpliendo objetivos diferenciados con el resto de zonas.

7.3._ Matricial: Combina características de los modelos funcional y divisional; los colaboradores responden a dos encargados, a la persona responsable de funciones y a quien conforma el equipo, lo que puede apoyar a emprender creaciones de productos sin tener que reorganizar equipos.

7.4._ Staff: Se forma un equipo que brinda asesoría a los empleados o colaboradores, sin dar órdenes directas; se optimizan tanto el tiempo como los recursos con que cuenta la empresa, pero puede generarse una sensación de falta de autoridad.

7.5._ Lineal: La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, sin que exista lugar para improvisar o para interpretaciones individuales de las funciones por desempeñar. Todos los empleados

deben reportar sus resultados a una sola persona; el modelo resulta muy simple, pero también puede ser demasiado rígido.

La Guía Técnica para la elaboración del manual de organización (2018), define a la Estructura Orgánica de la manera siguiente, este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las Unidades Administrativas adscritas a una Dependencia o Entidad.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las Unidades Administrativas como a su nivel jerárquico. Se recomienda no usar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.

8._ Organigrama:

El organigrama representa gráficamente la estructura organizacional, describiendo la posición de cada Unidad Administrativa, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

Esta representación gráfica de la organización debe contener un recuadro en la parte inferior derecha, en la cual contendrá el nombre y firma del titular de la Dependencia o Entidad, dándole el carácter oficial a dicha estructura.

Para la elaboración de los organigramas se deberá observar lo siguiente:

8.1._ Forma: Se utilizará la figura del rectángulo.

8.2._ Dimensión de la Figura: El tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.

8.3._ Trazo: Se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.

8.4._ Colocación de las Figuras: Las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.

8.5._ Líneas de conexión: Indican las relaciones entre los diferentes órganos.

8.6._ Relación Principal de Autoridad: Es aquella que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos. Las recomendaciones son las siguientes:

- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo.
- El diseño debe disponerse de modo que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas a él por una sola línea.
- Deben rechazarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados.
- No deben adelgazarse las líneas de autoridad a medida que se descienda a los sucesivos niveles, ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho planteamiento.

9._ El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):

Para realizar un plan estratégico no debe de faltar un análisis interno y externo de la organización, hacer un análisis de la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete.

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2006).

El análisis FODA se puede utilizar en todo tipo de niveles de cooperativas por ejemplo mercado, corporación empresa, unidad estratégica de negocio etc. La conclusión obtenida para el resultado del mismo puede servir de gran utilidad para análisis de mercado y estrategias que diseñe.

En el conjunto que se diagnostica la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. “Establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (talanco, 2007, pág. 5).

Es una estrategia que tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

La matriz FODA es una herramienta que permitirá realizar un análisis de los factores internos y externos de la empresa, con el fin de acercarse a la formulación de estrategias que cumplan con los objetivos del proceso. (Gomez, 2000).

10._ Estrategias para el Plan de Mejora:

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. Observar Tabla No. 1., que se inserta a continuación:

Tabla No. 1.

Elementos para la Elaboración de Estrategias “Matriz FODA”

Matriz FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortaleza	Estrategias (FO) Fortalezas - Oportunidades	Estrategias (FA) Fortalezas – Amenazas
Debilidades	Estrategias (DO) Debilidades - Oportunidades	Estrategias (DA) Debilidades – Amenazas

Fuente: Elaboración Propia.

10.1._ Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades): Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización parte de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas aprovechar el mercado para ofrecer sus bienes y servicios.

10.2._ Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas): Son estrategias que tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas.

Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que algunas veces puede ser un poco problemático para la empresa.

10.3._ Estrategias DA (Debilidades - Amenazas): Estas estrategias tienen como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Generalmente estas estrategias se usan solo cuando la empresa se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. Este tipo de estrategias están dirigida a la sobrevivencia de la empresa.

10.4._ Estrategias DO (Debilidades - Oportunidades): Estas estrategias tienen como finalidad mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

En la empresa cuando el entorno le presenta oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se pueden mejorar las debilidades en las áreas deficientes para aprovechar las oportunidades.

11._ Manual de Organización y Funciones:

11.1._ Definición de Manual de Organización y Funciones:

El Manual de Organización y Funciones (MOF), es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional.

11.2._ Ventajas de Contar con un Manual de Organización y Funciones:

- Presenta una visión de conjunto de cada Dirección y Unidad.
- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a cada Dirección y Unidad para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las Direcciones y Unidades responsables.

El tipo de investigación es descriptivo, en la cual se detallan situaciones, fenómenos, contextos y eventos. Según Arias, (2012, p. 24) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

El estudio que se realiza en esta investigación, consiste en un análisis que describe la situación actual de Carpintería Génesis, de acuerdo a la información brindada por el propietario, el cual plantea que carece de una estructura organizacional, por lo que elaboraremos una Propuesta de Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en Carpintería Génesis, que le ayudará a tener un mejor funcionamiento, coordinación y desarrollo de todas sus actividades.

El estudio de la investigación fue participativo ya que hubo una buena disposición de parte del propietario, para brindar toda la información requerida y quien colaboró en todo tiempo para en conjunto determinar la detección de necesidades, fortalezas, debilidades y amenazas.

3._ Población y Muestra:

3.1._ Población:

La población que tomaremos para la realización de este trabajo será la totalidad de los trabajadores de Carpintería Génesis que cuenta con siete empleados, compuesta de la forma siguiente: El Dueño de la carpintería, una Asistente Administrativa, dos Carpinteros, un Ayudante, un Pintor y dos Agentes de Seguridad.

3.2._ Muestra:

Para elaborar el diagnóstico del clima organizacional de Carpintería Génesis, se trabajó con la totalidad de los ocho empleados, esto con el fin de que la información obtenida sea más clara y efectiva.

4._ Diseño:

4.1._ Recolección de Datos:

4.1.1._ Fuentes de Información:

Descripción de las fuentes de información y el tipo de información que se solicita, se solicitará fuente de información primaria y secundaria.

4.1.1.1._ Fuentes de Información Primaria: La fuente de información primaria será mediante la técnica cuantitativa de Encuestas y Entrevista al personal de la Carpintería Génesis.

A todos se les explico el motivo del estudio para que pudieran colaborar enfatizando en que se realizaba el estudio con ánimos de mejorar, esto para evitar cualquier tipo de temor o mal entendido entre el personal.

4.1.1.2._ Fuentes de Información Secundaria: Se necesitará información elaborada a lo interno de la Carpintería Génesis, tales como Estados Financieros 2021 – 2024 y Proyección 2025. Adicionalmente se tomará en cuenta los datos relevantes de las diferentes áreas para analizarlos críticamente y establecer las mejoras institucionales.

4.1.2._ Instrumentos para la Recolección de Información:

Entre los diferentes instrumentos y técnicas de recopilación de datos hemos seleccionado para este trabajo aplicar las técnicas tales como:

4.1.2.1._ Observación Directa:

Según Tamayo (2007, p. 193), la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

4.1.2.2._ Entrevista Semi – Estructurada:

En la entrevista semi - estructurada, el investigador ofrece al entrevistado plena libertad de expresión, posibilitando que se resalte su punto de vista. Intenta mantener al entrevistado interesado, jugando un rol activo en la búsqueda de recuerdos y reflexiones (Sautu, 2004, p.49) y sin perder él mismo la propia concentración.

4.1.2.3._ Cuestionario:

Específicamente, para Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2008) los cuestionarios consisten en una serie de preguntas abiertas y/o cerradas respecto de una o más variables a medir y son probablemente el instrumento más utilizado para recolectar datos. Por lo que se puede decir que un cuestionario es una herramienta de recopilación de información, es decir, un tipo de encuesta, que consiste en una serie sucesiva y organizada de preguntas.

El cuestionario se realizará a todo el personal que labora en la Carpintería Génesis con la finalidad de reunir información descriptiva de las funciones y conocer sobre los procedimientos que manejan actualmente.

4.1.3._ Procesamiento de la Información:

La información recopilada en el cuestionario y la entrevista nos servirá para poder efectuar el análisis de la propuesta de la Estructura Organizacional, Manual de procedimientos y funciones, de acuerdo al desarrollo de las actividades que realiza Carpintería Génesis, y se desarrollará de la siguiente forma:

4.1.3.1._ Observación Directa: En la observación se cuenta más lo que el investigador puede ver que aquello que relatan los participantes. La observación es el instrumento más utilizado para diagnosticar el clima en Carpintería Génesis, con esto se logró identificar los diferentes aspectos tanto positivos como negativos que se encuentran involucrados en el clima organizacional entre los diferentes miembros, esto se logra utilizando sentidos como la visión y la audición con el fin de identificar conductas, comportamiento tanto individual como grupal, y sucesos.

4.1.3.2._ Entrevista Semi - Estructurada: Es una conversación que se sostuvo entre el investigador y el Propietario de Carpintería Génesis, ya que es el más adecuado por la naturaleza de este estudio, puesto que este tipo de entrevistas ofrece mayor libertad para ampliar de ser necesario las preguntas al entrevistado. con este instrumento se pudo obtener información más clara sobre aspectos que conciernen al diagnóstico organizacional.

4.1.3.3._ Cuestionario: Este instrumento consta de un conjunto de preguntas que fueron diseñadas por el investigador con un fin determinado, para que la realización de dicho cuestionario tuviera mejores resultados, pues esto otorgara información y conocimiento desconocido no solo de sus miembros sino también de la empresa. Este cuestionario está compuesto por una serie de preguntas abiertas y cerradas, diseñadas de tal manera que satisfagan la información requerida para la realización de la propuesta Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en Carpintería Génesis.

4.2._ Criterios de Calidad; Credibilidad, Confiabilidad:

4.2.1._ Credibilidad:

Se busca que los hallazgos reflejen fielmente la realidad organizativa de la Carpintería Génesis. Para ello, se emplearán técnicas como la observación directa, entrevistas semiestructuradas y revisión de documentos internos (principalmente los estados financieros, entre otros), permitiendo una comprensión profunda de los procesos y funciones dentro del taller. Asimismo, se validarán los resultados con los propios colaboradores y el propietario, para asegurar que las conclusiones coincidan con su experiencia diaria.

4.2.2._ Confiabilidad:

Se utilizarán instrumentos uniformes para la recolección de datos, como una guía de entrevista aplicada a todos los participantes bajo los mismos criterios. Se documentarán cuidadosamente cada etapa del proceso metodológico, de modo que, si otro investigador desea replicar el estudio en una carpintería similar, pueda obtener resultados comparables.

5._ Operacionalización de Variables:

El análisis de las operaciones de viabilidad incluye la evaluación de diversos factores como la viabilidad técnica, financiera, comercial, legal y operativa conforme se detalla en Cuadro No. 2., que se inserta a continuación:

**Tabla No. 2.
Matriz de Operacionalización de Variables**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica / Instrumento
1. Estructura organizacional.	1. División del trabajo. 2. Jerarquía y roles	1. Cantidad de áreas definidas 2. Claridad de funciones por puesto 3._ Existencia de cargos establecidos	1. Entrevista al Propietario 2. Observación directa
2. Funciones del personal.	1. Responsabilidades asignadas 2. Modalidad de trabajo	1. Tareas que realiza cada colaborador 2. Tipo de instrucciones (verbales o escritas) 3. Nivel de supervisión	1. Entrevistas a trabajadores 2. Guía de observación

3. Procesos laborales.	1. Flujo de trabajo 2. Coordinación entre áreas	1. Secuencia de producción 2. Relación entre carpinteros y pintores 3. Cumplimiento de tiempos	1. Entrevistas 2. Revisión de órdenes de trabajo
4. Control de recursos.	1. Control de inventario 2. Uso de materiales	1. Registro de entrada/salida de materia prima 2. Supervisión de uso de recursos	1. Observación directa 2. Entrevista con encargado
5. Propuesta de mejora.	1. Estructura Organizacional 2. Manual de procedimientos y funciones	1. Necesidad de formalizar roles y tareas 2. Interés del dueño en mejorar la organización	1. Entrevistas 2. Revisión documental

Fuente: Elaboración Propia.

6._ Análisis de Datos:

Posteriormente de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estas se utilizaron para plantear distintas estrategias: aquellas que utilicen las fortalezas de la organización para anticipar el efecto de las amenazas, las que utilicen las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno, las que consideren las debilidades de la empresa en el aprovechamiento de las oportunidades y las que reduzcan las debilidades de la empresa para aprovechar las oportunidades.

La dirección de la empresa formulo estrategias de acuerdo a lo que consideraron más relevante para la empresa. Los resultados se mostraron en forma de una matriz de estrategias de matriz FODA (Observar Tabla No. 1., que se insertó con anterioridad).

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PROYECTO.

1._ Línea de Base (Punto de Partida o Referencia Inicial del Estudio):

El objetivo del presente estudio de línea de base de la Carpintería Génesis tomando como punto de inicio el análisis de los últimos cuatro años de los estados financieros (2021 – 2024); es proporcionar una base de información contra la cual se monitorea y evalúa el progreso y eficacia del estudio en referencia durante la implementación de la mismo y después de que se haya completado.

Las ventas de la Carpintería Génesis en el período 2021 – 2024 presenta una tendencia ascendente alcanzando en el año 2024 un aumento por el orden de los 1.5 millones de córdobas, equivalente a un aumento en términos relativos del 162.15%, al pasar de los 0.9 millones de córdobas en el año 2021 hasta los 2.5 millones de córdobas en el año 2024.

Los gastos de la Carpintería Génesis en el período 2021 – 2024 presenta una tendencia ascendente alcanzando en el año 2024 un aumento por el orden de los 1.4 millones de córdobas, equivalente en términos relativos a un aumento del 190.15%, al pasar de los 0.7 millones de córdobas en el año 2021 hasta los 2.1 millones de córdobas en el año 2024. Este incremento se debe principalmente por la compra de materia prima para atender la alta demanda del mercado, la que alcanzó en el año 2024 los 0.7 millones córdobas, equivalente a un aumento relativo por el orden de los el 286.21%.

El saldo neto (Ventas – Gastos) en el período 2021 – 2024 presenta una tendencia ascendente alcanzando en el año 2024 un aumento por del orden de los 0.1 millones de córdobas, al pasar de los 0.2 millones de córdobas en el año 2021 hasta los 0.3 millones de córdobas en el año 2024, equivalente a un aumento en términos relativos del 59.06%.

No obstante, las utilidades netas después de impuesto en el período del presente analices presenta una tendencia fluctuante, alcanzando el año 2024 utilidades por el orden de los 12.96%, tasa en -8.4% a la del año 2021 que fue del 21.36%. **Observar Tabla No. 3., que se inserta a continuación:**

Tabla No. 3.
Carpintería Génesis: Ingresos – Gasto 2021 – 2024 (Córdobas).

Conceptos	Años				Variación	
	2021	2022	2023	2024	Absoluta - 2024 – 2021	Relativa % - 2024 / 2021
Ventas						
Total Ventas	934,967.00	1,732,883.00	2,102,908.00	2,451,004.00	1,516,037.00	162.15%
Gastos						
Materia Prima	176,331.98	732,489.00	463,666.60	681,017.60	504,685.71	286.21
Gerente Propietario		120,000.00	240,000.00	240,000.00		
Asistente Administrativo			120,000.00	120,000.00		
Carpintero 1			114,000.00	114,000.00		
Carpintero 2			114,000.00	114,000.00		
Pintor			114,000.00	114,000.00		
Ayudante			78,000.00	78,000.00		
Guarda Seguridad 1			72,000.00	72,000.00		
Guarda Seguridad 2	514,474.35	512,716.80	72,000.00	72,000.00		
Seguro Social	8,131.38	68,640.00	75,240.00	75,240.00		
INATEC	1,425.00	6,240.00	6,840.00	6,840.00		
Impuestos	2,500.00	7,200.00	9,960.00	9,960.00		
Provisión Laboral			77,000.04	77,000.04		
Alquiler Local	17,695.00	43,320.00	44,220.00	44,220.00		
Servicios Básicos	5,591.04	36,143.17	35,766.96	37,203.56		
Financiamiento Camión			105,148.80	105,465.60		
Depreciación Equipo Reparto			140,544.00	140,544.00		
Depreciación de Maquinas	1,250.00	2,400.00	3,600.00	3,600.00		
Mantenimiento Fijo Maquinas	1,500.00	3,600.00	6,000.00	6,000.00		
Combustible	6,376.80	20,500.00	23,800.00	22,460.00		
Otros Gastos			4,540.00	0.00		
Total Gastos	735,275.46	1,553,248.97	1,920,326.40	2,133,370.80	1,398,095.34	190.15%
Saldo Neto	199,691.54	179,634.03	182,581.60	317,633.20	117,941.66	59.06
Utilidad	21.36%	10.37%	8.68%	12.96%	-8.40%	-39.32

Fuente: Carpintería Génesis.

2._ Línea de Base (Después del Estudio):

Con el establecimiento del presente estudio, se proyectan los estados financieros de los próximos dos (2025 – 2026).

Las ventas de la Carpintería Génesis en el período 2024 – 2026 presenta una tendencia ascendente alcanzando en el año 2026 un aumento por el orden de los 1.4 millones de córdobas, equivalente a un aumento en términos relativos del 59.12%, al pasar de los 2.5 millones de córdobas en el año 2024 hasta los 3.9 millones de córdobas en el año 2026.

Los gastos de la Carpintería Génesis en el período 2024 – 2026 presenta una tendencia ascendente alcanzando en el año 2026 un aumento por el orden de los 0.9 millones de córdobas, equivalente en términos relativos a un aumento del 42.12%, al pasar de los 2.1 millones de córdobas en el año 2024 hasta los 3.0 millones de córdobas en el año 2026. Este incremento se debe principalmente por la compra de materia prima para atender la alta demanda del mercado.

El saldo neto (Ventas – Gastos) en el período 2024 – 2026 presenta una tendencia ascendente alcanzando en el año 2026 un aumento por del orden de los 0.6 millones de córdobas, al pasar de los 0.3 millones de córdobas en el año 2024 hasta los 0.9 millones de córdobas en el año 2026, equivalente a un aumento en términos relativos del 173.71%.

Por su parte las utilidades netas después de impuesto en el período del presente analices presenta una tendencia ascendente, alcanzando el año 2026 utilidades por el orden de los 71.76%, tasa en superior em 9.3% a la del año 2024 que fue del 12.96%. **Observar Tabla No. 4., que se inserta a continuación:**

Tabla No. 4.
Carpintería Génesis: Ingresos – Gasto 2021 – 2025 (Córdobas)

Conceptos	Años			Variación	
	2024	2025 */	2026 */	Absoluta 2026 – 2024	Relativa % 2026 / 2024
Ventas					
Total Ventas	2,451,004.00	2,600,000.00	3,900,000.00	1,448,996.00	59.12
Gastos					
Materia Prima	681,017.60	749,119.76	1,348,414.85	667,397.25	98%
Gerente Propietario	240,000.00	240,000.00	240,000.00		
Asistente Administrativo	120,000.00	120,000.00	120,000.00		
Carpintero 1	114,000.00	114,000.00	114,000.00		
Carpintero 2	114,000.00	114,000.00	114,000.00		
Pintor	114,000.00	114,000.00	114,000.00		
Ayudante	78,000.00	78,000.00	78,000.00		
Guarda Seguridad 1	72,000.00	72,000.00	72,000.00		
Guarda Seguridad 2	72,000.00	72,000.00	72,000.00		
Seguro Social	75,240.00	75,240.00	75,240.00		
INATEC	6,840.00	6,840.00	6,840.00		
Impuestos	9,960.00	9,960.00	9,960.00		
Provisión Laboral	77,000.04	77,000.04	77,000.04		
Alquiler Local	44,2200.00	44,2200.00	44,2200.00		
Servicios Básicos	37,203.56	37,203.56	38,400.00		
Financiamiento Camión	105,465.60	105,465.60	222,649.60		
Depreciación Equipo Reparto	140,544.00	140,544.00	251,564.00		
Depreciación de Maquinas	3,600.00	3,600.00	3,600.00		
Mantenimiento Fijo Maquinas	6,000.00	6,000.00	6,000.00		
Combustible	22,460.00	24,000.00	24,000.00		
Otros Gastos	0.00	0.00	0.00		
Total Gastos	2,133,370.80	2,203,192.56	3,031,888.49	898,517.69	42.12%
Saldo Neto	317,633.20	396,807.44	868,111.51	550,478.31	173.71
Utilidad	12.96%	15.26%	22.26%	0.09	71.75

Nota:

***/: Proyectado.**

Fuente: Carpintería Génesis.

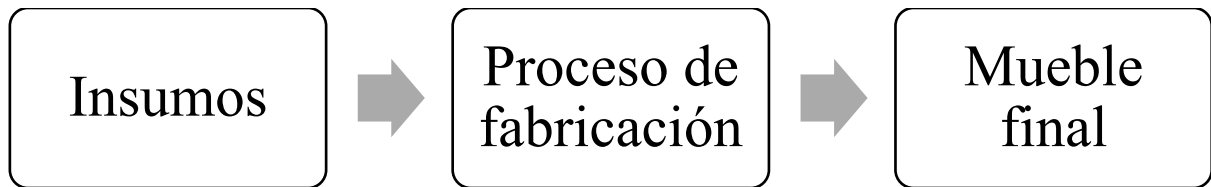
3._ Definición de Áreas y el Personal en los Puestos de Trabajo de la Carpintería Genesis.

3.1._ Proceso del Trabajo.

La entrevista al propietario de la Carpintería Génesis (Administrador) reveló que en la actualidad no se utiliza una forma de trabajo en serie, sino que son trabajos por obra, simplificando las etapas, limitándose a vender el producto por cotización, diseño y negociación del precio con el cliente. Observar Figura No. 2., que se inserta a continuación:

Figura No. 2.

Proceso de Elaboración de Productos



Fuente: Elaboración Propia.

Los procesos de trabajos son descritos de forma verbal, debido a que no son trabajos en serie, sino que los muebles que se elaboran son a la medida y personalizados, según la preferencia del cliente.

4._ Normativas de Trabajo.

Se identificó a través de la entrevista al propietario de la Carpintería Génesis (Administrador), que a pesar de que se han elaborado normativas de seguridad, no se han aplicado de manera constante y exhaustiva, sino de manera temporal.

5._ Políticas de Trabajo.

En lo referente a las políticas de la empresa, la entrevista al propietario de la Carpintería Génesis (Administrador), éstas no están definidas en ningún documento por lo que se puede decir que existen de forma verbal.

Por ejemplo, la puntualidad es una política de trabajo que no se cumple generalmente, sino que hay llegadas tardes o ausencias. Pero igualmente no hay control sobre estos temas.

Otro ejemplo es la limpieza en las áreas de trabajo lo cual es difícil de lograr que los trabajadores se responsabilicen de mantener limpia su área de trabajo o dejar limpia al final de la jornada labora

6._ Indicadores de Funcionamiento de la Empresa.

6.1._ Indicador de Conocimiento del Puesto de Trabajo.

El indicador del área de conocimiento del puesto de trabajo presenta un alto nivel de acierto respecto al puesto que cada empleado ejerce en la empresa. Según el resultado de los

encuestados, el 100% coincidió que conoce el puesto de trabajo al que pertenecen. **Observar Tabla No. 5., que se inserta a continuación:**

Tabla No. 5.
Génesis: Conocimiento del Puesto de Trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado de los encuestado (empleados de la Carpintería Génesis), revela que el 100% de los empleados afirman conocer bien del puesto de trabajo al que pertenecen.

6.2._ Descripción del Objetivo del Puesto de Trabajo.

Según los resultados de las encuestas todos los empleados acertaron al describir el objetivo de su puesto y de las actividades que realizan de acuerdo al desempeño de sus funciones. **Observar Tabla No. 4., que se inserta a continuación:**

Tabla No. 6.
Objetivos del Puesto de Trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado de los encuestado (empleados de la Carpintería Génesis), revela que el 100% de los empleados afirman conocer bien el objetivo del puesto de trabajo que realizan.

6.3._ Identificación de las Funciones del Cargo.

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la Carpintería Génesis, todos coincidieron en conocer y manejar bien el desarrollo de sus funciones con respecto al cargo que desempeñan, y que cuentan con las herramientas necesarias para la ejecución de las tareas asignadas. **Observar Tabla No. 7., que se inserta a continuación:**

Tabla No. 7.
Identificación de las Funciones del Puesto de Trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100

Fuente: Elaboración Propia.

Según la encuesta realizada al personal de la Carpintería Génesis, revela que el 100% del coinciden que conocen bien el desarrollo de sus funciones.

6.4._ Indicador de la Naturaleza del Cargo.

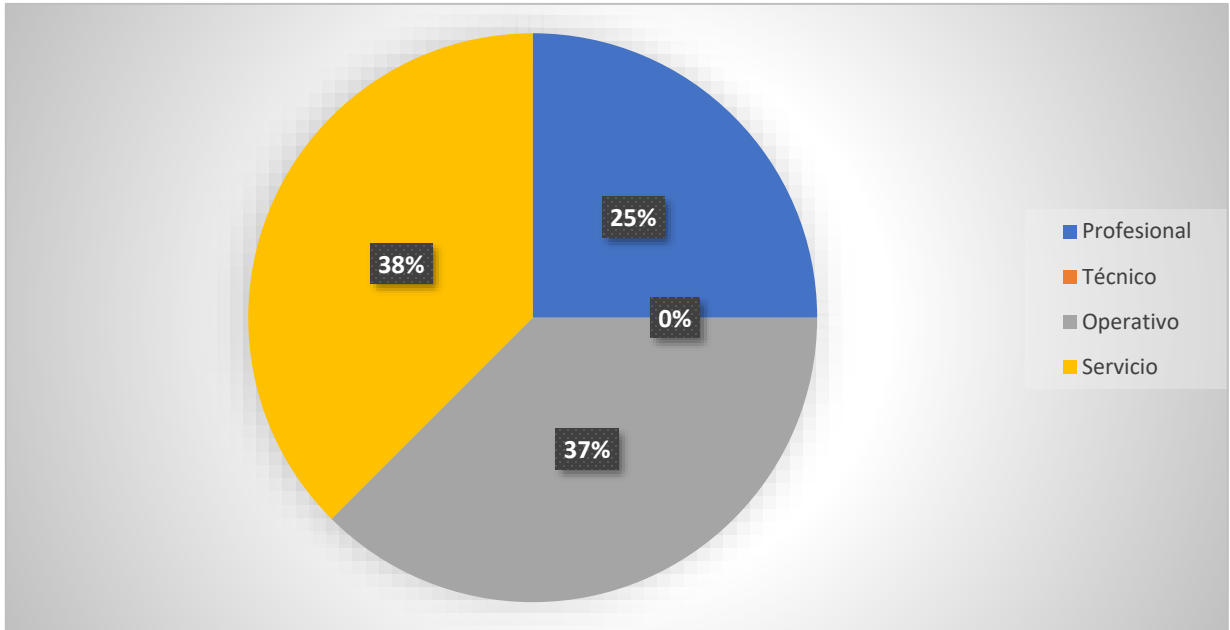
Este indicador muestra la naturaleza del cargo que cada trabajador ejerce en la Carpintería Génesis. Esta información fue obtenida mediante la entrevista realizada al Propietario (Administrador) y a través de las encuestas realizada a los empleados, logrando determinar las características básicas de la clasificación de sus actividades y las funciones que ejercen en la estructura orgánica del mismo. **Observar Tabla No. 8., y Figura No. 2., que se insertan a continuación:**

Tabla No. 8.
Naturaleza del Cargo

Nombre del Puesto	Tipo de Cargo				Total
	Profesional	Técnico	Operativo	Servicio	Técnico
Gerente Propietario	1	0	0	0	1
Asistente Administrativo	1	0	0	0	1
Ayudante	0	0	0	1	1
Carpintero	0	0	2	0	2
Pintor	0	0	1	0	1
Vigilante	0	0	0	2	2
Total	2	0	3	3	8

Fuente: Elaboración Propia.

**Figura No. 3.
Naturaleza del Cargo**



Fuente: Elaboración Propia.

7._ Elaboración de las Funciones de los Puestos de Trabajo de la Carpintería Genesis.

7.1._ Funciones de los Puestos de Trabajo en la Carpintería Génesis.

A través de la entrevista al Gerente General (Propietario) y de las Encuentras al personal de la Carpintería Génesis, se identificaron de forma informal las funciones de cada puesto de trabajo. **Observar Tablas No. 9., a la Tabla No. 14., que se insertan a continuación:**

**Tabla No. 9.
Carpintería Génesis: Funciones del Gerente General.**

Cargo: Gerente General	
	1._ Realizar presupuestos de las obras a los clientes.
	2._ Recibir pago de los clientes por los trabajos entregados.
	3._ Pagar los insumos que se necesita para la elaboración de trabajos.
	4._ Buscar y contactar con los proveedores que puedan dar las mejores condiciones a la empresa.

Funciones	5._ Proponer los planes de futuro para la empresa.
	6._ Representar a la empresa ante las instituciones financieras e instituciones de gobierno para cualquier gestión.
	7._ Contratar y dar por finalizado el contrato con los trabajadores.
	8._ Acordar con los trabajadores el pago por los trabajos elaborados.
	9._ Velar por proveer las condiciones de infraestructura, equipo y maquinaria para la elaboración de los trabajos.
	10._ Cumplir y hacer cumplir las normas de convivencia entre los trabajadores.
	11._ Proponer y realizar prácticas de promoción de la empresa.
	12._ Proponer descuentos e incentivos cuando se estimen convenientes.
	13._ Fomentar el respeto al medio ambiente en la empresa.
	14._ Delegar tareas y actividades en el asistente administrativo.
	15._ Elaborar planes de crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla No. 10.
Carpintería Génesis: Funciones del Asistente Administrativo.**

Funciones	Cargo: Asistente Administrativo
	1._ Realizar las cotizaciones de los trabajos que solicitan los clientes.
	2._ Llevar el control de control de caja chica, estar pendientes de las fechas de pago de los servicios básicos (agua, luz, internet), pago del alquiler del local.
	3._ Recibir el pago de los clientes por los trabajos realizados, así como también el pago de los rumbos que se realizan de forma inmediata.
	4._ Efectuar entrega de materiales a los trabajadores.
	5._ Llevar el control de entrega de los trabajos a los clientes.
	6._ Atender a los clientes que vienen a la oficina a consultar precio de trabajos.
	7._ Actualizar la página en Facebook, ya que todos los trabajos que se elaboran en Carpintería Génesis se suben a la página.
	8._ Elaborar la hoja de trabajo a los clientes una vez que ya aprobó la cotización de su trabajo.

	9._ Realizar visita a los clientes para la elaboración de su cotización o bien, hacer rectificación de medida del mueble a elaborar.
	10._ Atender llamadas telefónicas.
	11._ Atender las cotizaciones y consultas que nos hacen por Facebook.
	12._ Realizar los pagos ante la DGI y la Alcaldía de Managua.
	13._ Velar por el orden y limpieza del taller.
	14._ Llevar el control de los pagos que se realiza a los trabajadores por su trabajo realizado.
	15._ Realizar pedido de materiales a los proveedores.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 11.
Carpintería Génesis: Funciones de los Guarda de Seguridad.

	Cargos (2): Guardas de Seguridad
Funciones	1._ Permanecer y cuidar los objetivos asignados por la Carpintería Génesis.
	2._ Proteger y cuidar las herramientas, maquinarias, materias primas e insumos de producción, vehículos, y demás propiedades de la Carpintería Génesis.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 12.
Carpintería Génesis: Funciones de los Carpinteros.

	Cargos (2): Carpinteros
Funciones	1._ Seleccionar la madera según acordado por el cliente.
	2._ Ser responsable del cortado de la madera.
	3._ Seleccionar otros materiales de acuerdo al tipo de madera que solicita el cliente.
	4._ Preparar y sanear la madera y esté lista para iniciar a elaborar el mueble.
	5._ Ajustar el mueble para que quede de acuerdo a las dimensiones requeridas.
	6._ Una vez terminado el mueble en lija, lo entrego al área de pulido y acabado.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 13.
Carpintería Génesis: Funciones del Pintor.

	Cargo: Pintor
Funciones	1._ Recibe el mueble de parte del carpintero.
	2._ Revisa los muebles que vayan bien ajustadas las piezas, para proceder al proceso de lijado.
	3._ Aplica el tinte y sellado a los muebles según solicitud por el cliente el cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 14.
Carpintería Génesis: Funciones del Ayudante.

	Cargo: Ayudante
Funciones	1._ Apoyar al Carpintero y al Pintor conforme las orientaciones del Asistente Administrativo.
	2._ Mantener limpio el área de trabajo.
	3._ Realizar las labores de apoyo en la carga de materiales de construcción, insumos y productos terminados.

Fuente: Elaboración Propia.

8._ Propuesta de Estructura Organizacional de la Carpintería Genesis.

8.1._ Estructura Organizacional Actual.

A través de la entrevista, se logró recopilar información que explica la situación en la que actualmente se está manejando la Carpintería Génesis.

Carpintería Génesis está catalogada como una pequeña empresa por la cantidad de trabajadores. En el nivel de pequeña empresa se consideran las que tengan entre 6 y 20 trabajadores.

8.2._ Puestos de trabajo en la Carpintería Génesis.

La entrevista con el administrador/propietario permitió identificar los puestos de trabajos existentes con los que cuenta Carpintería Génesis; 1. Administrador Propietario, 1. Asistente Administrativo, 1. Ayudante, 2. Seguridad, 2. Carpinteros, 1. Pintor.

La distribución de los ocho (8) puestos actuales del personal se detalla en **Tabla No. 12.**, que se inserta a continuación:

Tabla No. 15.
Carpintería Génesis: Distribución de los Puestos de Trabajo (versión desagregada).

Puestos	Total
Administrador Propietario	1
Asistente Administrativo	1
Carpinteros	2
Ayudante	1
Pintor	1
Seguridad	2
<u>Total</u>	<u>8</u>

Fuente: Elaboración Propia.

Todos los trabajadores laboran a tiempo completo 3n horarios de 8:00 am a 5 pm, de lunes a viernes y de 8:00 am a 12 m el día sábado. Se exceptúa el personal de seguridad que tiene horario de 12 horas por la noche (de 6:00 pm – 6:00 am).

9._ Descripción de la Estructura de Trabajo de la Empresa.

De acuerdo a la entrevista realizada al Administrador Propietario se logró recopilar el organigrama que actualmente figura en el negocio.

Figura No. 4.

Carpintería Génesis: Organigrama de la Carpintería Génesis actualmente



Fuente: Elaboración Propia.

10._ Análisis del Organigrama Actual.

La estructura organizacional actual de Carpintería Génesis está conformada por ocho (8) puestos de trabajo, de los cuales cuatro (4) corresponden a labores administrativas y de apoyo, y cuatro (4) al área de producción.

Esta distribución evidencia un desequilibrio en la asignación del recurso humano, ya que el número de puestos administrativos es proporcionalmente igual al de producción, a pesar de que la actividad principal de la empresa es de carácter productivo.

Asimismo, la estructura organizacional presenta una concentración total de la autoridad y supervisión en la figura del gerente, quien mantiene una relación directa con todos los trabajadores, tanto administrativos como operativos. Esta situación limita la capacidad de control efectivo, genera sobrecarga administrativa y dificulta la planificación y supervisión de la producción.

Como consecuencia, se observa un bajo aprovechamiento del recurso humano, deficiencias en la coordinación de las actividades productivas y una mayor inestabilidad del personal operativo, lo que afecta directamente la eficiencia, los tiempos de entrega y la calidad del trabajo realizado.

Tabla No. 16.
Carpintería Génesis: Distribución de los Puestos de Trabajo (versión agregada).

Descripción	Nombre del Puesto de Trabajo	Número de Puestos
1._ Áreas Administrativas y de Apoyo.	Administrador	1
	Asistente Administrativo	1
	Seguridad	2
2._ Áreas de Producción.	Carpintero	2
	Pintor	1
	Ayudante	1

Fuente: Elaboración Propia.

11._ Propuesta de la Estructura Organizacional.

Con base en el diagnóstico organizacional realizado y en los resultados obtenidos del análisis FODA, se propone una nueva estructura organizacional para Carpintería Génesis, organizada en tres (3) niveles jerárquicos y agrupada por áreas funcionales, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, la coordinación interna y la toma de decisiones. **Observar Figura No. 5., que se insertan a continuación:**

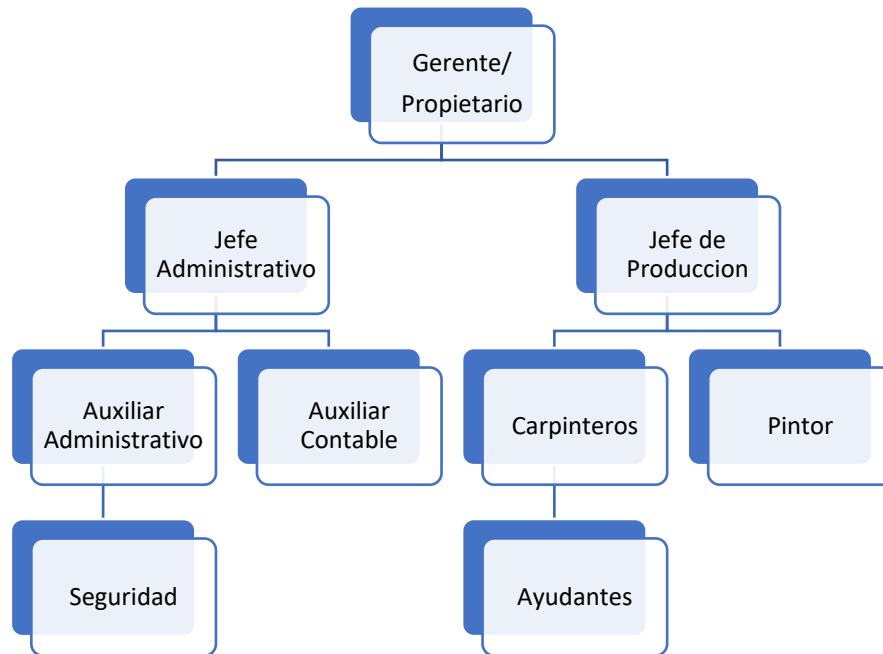
Figura No. 5.

Propuesta de Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia.

Figura No. 6.
Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

El organigrama propuesto para la empresa Carpintería Génesis responde a una estructura organizacional funcional y jerárquica, diseñada para corregir las debilidades identificadas en la estructura actual, principalmente la concentración excesiva de funciones en la gerencia y el desequilibrio entre las áreas administrativa y productiva.

La estructura se organiza en dos áreas principales: el área administrativa y el área de producción, ambas bajo la dirección del Gerente/Propietario, quien constituye la máxima autoridad dentro de la empresa. Esta configuración permite establecer líneas claras de autoridad, responsabilidad y comunicación, fortaleciendo el control y la supervisión interna.

En el área administrativa se incorpora la figura del Jefe Administrativo, responsable de coordinar y organizar los procesos administrativos, financieros y documentales de la empresa. Este puesto cuenta con el apoyo del Auxiliar Administrativo y el Auxiliar Contable, lo que contribuye al fortalecimiento del control interno, la gestión financiera y el orden documental. El puesto de Seguridad se mantiene como un cargo de apoyo, orientado a la protección de los recursos físicos y materiales de la organización.

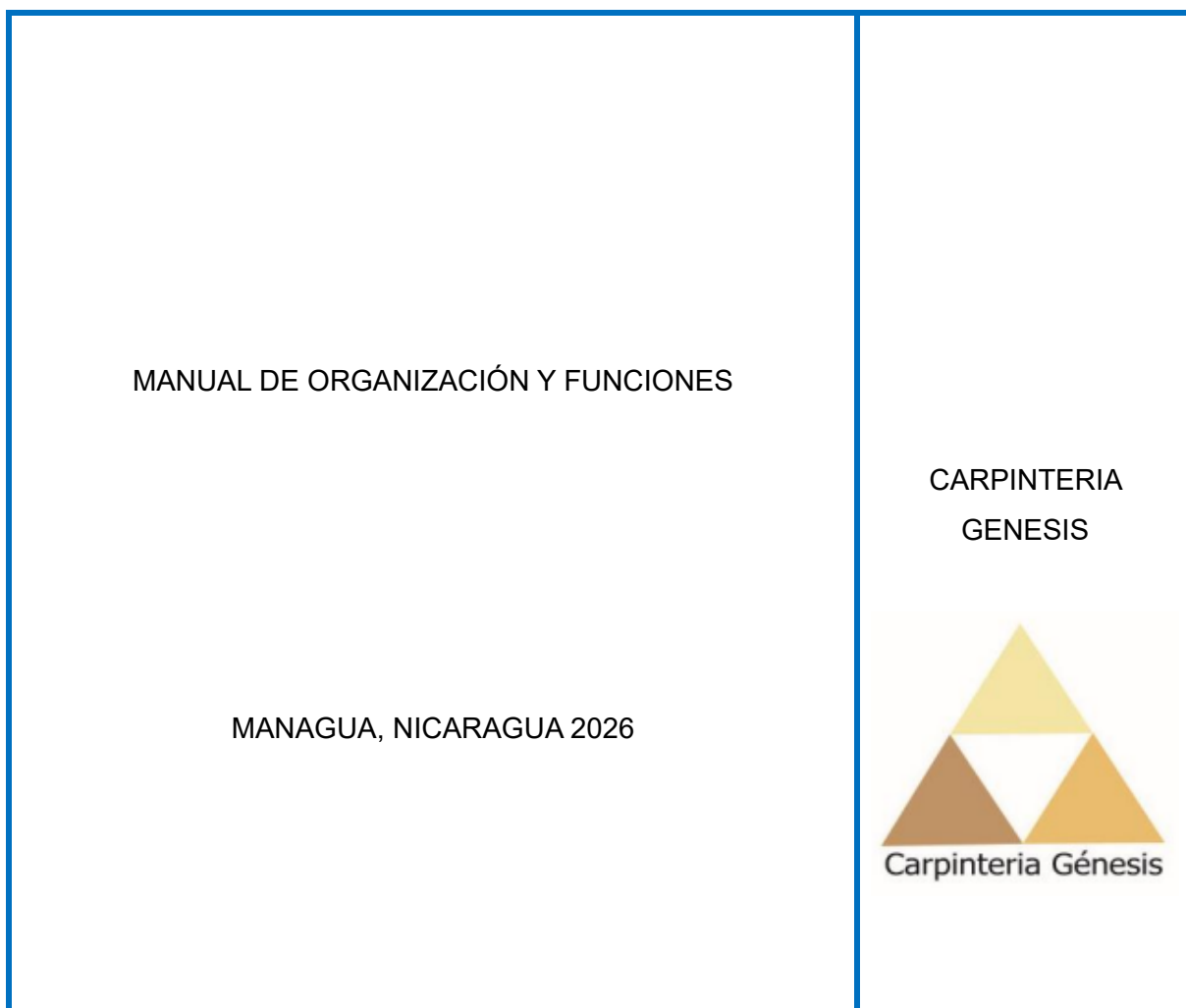
Por su parte, el área de producción está liderada por un Jefe de Producción, cuya función principal es planificar, supervisar y controlar las actividades productivas, garantizando el

cumplimiento de los estándares de calidad, los tiempos de entrega y el uso eficiente de los recursos. Bajo su supervisión directa se encuentran los carpinteros y pintores, siendo los carpinteros responsables de coordinar el trabajo de los ayudantes, quienes conforman el núcleo operativo del proceso productivo.

Se recomienda complementar la implementación de la nueva estructura organizacional con la elaboración de un manual de funciones, que permita formalizar las responsabilidades, tareas y líneas de autoridad de cada puesto.

Asimismo, se sugiere la elaboración de un manual de procedimientos, con el fin de estandarizar los procesos internos de la empresa, reducir la dependencia de prácticas empíricas y mejorar el control y la eficiencia operativa.

12._ Propuesta del Manual de Organización y Funciones (MOF):



1._ Introducción:

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo de gestión institucional determinando las funciones que le competen a cada cargo dentro de la estructura orgánica de la empresa.

En el Manual de Organización y Funciones se establecen las distintas tareas y responsabilidades que deben cumplir los trabajadores, estas serán una guía de acción para contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

2._ Objetivos y Alcances del MOF:

2.1._ Objetivos:

2.1.1._ Objetivo General del MOF.

Servir como un instrumento de apoyo en el establecimiento de la estructura orgánica mediante la definición de los puestos de trabajo para que facilita el desempeño del personal en sus tareas asignadas.

2.1.2._ Objetivos Específicos del MOF.

Desarrollar una mejor funcionalidad en los puestos de trabajo para contribuir a los objetivos de la empresa


Proporcionar información al personal sobre sus funciones específicas, su área de trabajo y su coordinación con otros puestos de trabajo para el cumplimiento de sus funciones

Permitir que el personal de nuevo ingreso tenga orientación sobre sus funciones y responsabilidades para facilitar su integración a la empresa.

2.2._ Alcances del MOF:

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) se aplicará de forma obligatoria en las unidades de funcionamiento desde la empresa, siendo el administrador el máximo responsable por su cumplimiento.

Les presentamos el manual de funciones, con la finalidad de definir con precisión todas las tareas que ejecuta cada uno de los trabajadores de Carpintería Génesis, obteniendo así esta herramienta fundamental para organizar, optimizar y mejorar el funcionamiento general de la Carpintería, contribuyendo a la eficiencia, calidad y desarrollo del personal:

	Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 01/11/2025
---	--------------------------	-----------------	---------------------------------

1._ Identificación:

Nombre del cargo:	Gerente – Propietario	Número de plazas	1
Área a la que pertenece:	Gerencia		
Jefe inmediato:	Ninguno		
Cargos bajo su mando:	Áreas Administrativa y Producción.		

2._ Propósito General:


- Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa.
- Resolver todo lo relacionado a la empresa que se pueda presentar y no este previamente contemplado

3._ Funciones:

- Definir los objetivos de largo, mediano y corto plazo de la empresa que generen el máximo beneficio para los propietarios
- Proponer una estructura organizativa que permita darle cumplimiento a los objetivos propuestos
- Incorporar mejoras tecnológicas en los procesos productivos que generen mayor eficiencia productiva
- Buscar nuevos segmentos de mercado que permitan un crecimiento sostenido de la producción
- Proponer nuevos productos al mercado que permitan atraer nuevo clientes
- Representar la empresa ante instituciones de gobierno y financieras en las gestiones necesarias
- Solicitar financiamiento ante instituciones financieras
- Coordinar campañas publicitarias para la empresa
- Selección de personal

4._ Requisitos:

Formación académica:	Título en administración o áreas afines
Conocimientos básicos:	Elaboración de presupuestos Diseño y construcción de muebles Funciones básicas de la administración Herramientas informáticas
Experiencia:	Dos años o más de administración de talleres de producción
Habilidades personales	Comunicación Creatividad Iniciativa

	Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 01/11/25
--	--------------------------	-----------------	-------------------------------

1._ Identificación:

Nombre del cargo:	Jefe Administrativo	Número de plazas	1
Área a la que pertenece:	Área de Administración		
Jefe inmediato:	Gerente – Propietario		
Cargos bajo su mando:	Auxiliar Administrativo y Auxiliar contable		

2._ Propósito General:


- Responsable de coordinar y ordenar los procesos administrativos básicos, con el apoyo del Auxiliar Administrativo y el Auxiliar Contable, quienes fortalecen el control interno, financiero y documental de la empresa.

3._ Funciones:

- Supervisar el manejo de caja chica, proformas y recibos de pago.
- Archivar pagos de adelanto y cancelación de trabajos
- Supervisar en tiempo y forma los reportes contables
- Coordinar la documentación administrativa y operativa.
- Apoyar la planificación básica de compras y suministros.
- Dar seguimiento a órdenes de trabajo y cronogramas.
- Canalizar información entre gerencia, administración y producción.
- Apoyar el control de asistencia y tareas del personal.
- Encargado de tareas de RRHH
- Gestión y registro de la compra de materia prima.

4._ Requisitos:

Formación académica:	Técnico en administración de empresas o contabilidad
Conocimientos básicos:	Elaboración de presupuestos Recursos Humanos Funciones avanzadas de la administración Herramientas informáticas
Experiencia:	3 años en puestos similares
Habilidades personales	Responsabilidad Puntualidad Orden Servicio al cliente Comunicación

 Carpintería Génesis	Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 01/11/25
--	--------------------------	-----------------	-------------------------------

1._ Identificación:

Nombre del cargo:	Jefe Operativo	Número de plazas	1
Área a la que pertenece:	Área de Producción		
Jefe inmediato:	Gerente General		
Cargos bajo su mando:	Carpintero, pintor		

2._ Propósito General:


- Es el responsable de planificar, coordinar y supervisar todas las actividades del área productiva de la empresa, asegurando el uso eficiente de los recursos humanos y materiales, el cumplimiento de los tiempos de entrega y los estándares de calidad establecidos.

3._ Funciones:

- Planificar y organizar las actividades diarias de producción según los pedidos y compromisos adquiridos con los clientes.
- Asignar tareas específicas a carpinteros, pintor y ayudantes, de acuerdo con las necesidades del proceso productivo.
- Supervisar el cumplimiento de los tiempos de producción y entrega.
- Verificar la calidad de los productos elaborados, asegurando que cumplan con las especificaciones requeridas.
- Coordinar y supervisar el uso adecuado de materiales, herramientas y equipos de trabajo.
- Suministrar la materia prima al área de producción.
- Controlar el orden, la limpieza y la seguridad en el área de producción.
- Reportar a la gerencia sobre avances, dificultades y resultados del proceso productivo.
- Apoyar la implementación de procedimientos básicos y estandarización de procesos productivos.
- Contribuir a la optimización de costos mediante la reducción de desperdicios y retrabajos.

4._ Requisitos:

Formación académica:	Técnico en Administración de Empresas o Contabilidad
Conocimientos básicos:	Conocimientos básicos de procesos productivos en carpintería. Conocimiento en organización y planificación de actividades operativas. Nociones de control de tiempos de producción y cumplimiento de plazos. Conocimiento básico en control y uso de materiales y materia prima. Conocimientos básicos de control de calidad de productos.
Experiencia:	2 años en puestos similares
Habilidades personales	Responsabilidad Puntualidad Orden Servicio al cliente Comunicación

	Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 01/11/25
---	--------------------------	-----------------	-------------------------------

1._ Identificación:

Nombre del cargo:	Auxiliar Contable	Número de plazas	1
Área a la que pertenece:	Área de Administración		
Jefe inmediato:	Jefe Administrativo		
Cargos bajo su mando:	Ninguno		

2._ Propósito General:


Es el responsable de apoyar la gestión contable y financiera básica de la empresa, mediante el registro, control y organización de la información económica, con el fin de contribuir a una adecuada administración de los recursos y a la toma de decisiones gerenciales.

3._ Funciones:

- Elaborar facturas por ventas
- Registrar de manera ordenada los ingresos y egresos de la empresa.
- Apoyar en la elaboración y control de facturas, recibos y comprobantes de pago.
- Llevar el control básico de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Apoyar en la conciliación de registros financieros.
- Organizar y resguardar la documentación contable y financiera.
- Apoyar al gerente y al Coordinador Administrativo y Operativo en la elaboración de reportes financieros básicos.
- Encargarse de los pagos y reportes anuales de la empresa a la Instituciones correspondiente.
- Contribuir al control presupuestario y al seguimiento de costos operativos.
- Apoyar la definición y actualización de la línea base de ingresos de la empresa.

4._ Requisitos:

Formación académica:	Técnico en administración de empresas o contabilidad
Conocimientos básicos:	Conocimientos básicos de contabilidad general. Manejo elemental de registros de ingresos y egresos. Conocimiento básico en facturación y control de documentos contables. Nociones de control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Manejo básico de herramientas informáticas (Excel u hojas de cálculo).
Experiencia:	2 años en puestos similares
Habilidades personales	Responsabilidad Puntualidad Orden Servicio al cliente Comunicación

	Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 01/11/25
---	--------------------------	-----------------	-------------------------------

1._ Identificación:

Nombre del cargo:	Asistente Administrativo	Número de plazas	1
Área a la que pertenece:	Área de Administración		
Jefe inmediato:	Jefe Administrativo		
Cargos bajo su mando:	Seguridad		

2._ Propósito General:

- Asistir al administrador y al contador por medio de las labores asignadas al puesto.

3._ Funciones:

- Elaborar y resguardar recibos de caja chica, proformas y recibos de pago.
- Manejar la caja chica de la empresa.
- Recibir pagos de adelanto y cancelación de trabajos
- Elaborar y entregar en tiempo y forma los reportes contables
- Atender llamadas y visitas de clientes y pasarlas al administrador de ser necesario
- Recibir documentos y elaborar cartas
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento de la empresa
- Cumplir funciones del cargo que le sean asignados por su jefe inmediato

4._ Requisitos:

Formación académica:	Técnico en administración de empresas o contabilidad
Conocimientos básicos:	Elaboración de presupuestos Funciones básicas de la administración Herramientas informáticas

Experiencia:	2 años en puestos similares
Habilidades personales	Responsabilidad Puntualidad Orden Servicio al cliente Comunicación

 <p>Carpintería Génesis</p>	Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 01/11/25
--	--------------------------	-----------------	-------------------------------

1._ Identificación:

Nombre del cargo:	Carpintero	Número de plazas	2
Área a la que pertenece:	Área de Producción		
Jefe inmediato:	Jefe operativo		
Cargos bajo su mando:	Ayudantes		

2._ Propósito General:

- Elaborar los muebles que sean asignados a él en el tiempo establecido y según el esquema dado por medio de una orden de trabajo


3._ Funciones:

- Seleccionar los insumos y materiales necesarios para el trabajo
- Medir, cortar y alistar la madera necesaria para los trabajos
- Armar los muebles

- Dejar el mueble listo para pasar al área de pintura
- Realizar ahorro y buen uso de los insumos y materiales de la empresa
- Mantener limpia su área de trabajo
- Rectificar cualquier desperfecto en el mueble

4._ Requisitos:

Formación académica:	Técnico en carpintería
Conocimientos básicos:	Uso de maquinaria de carpintería Tomar medidas y dibujo básico Selección de tipos de madera
Experiencia:	2 años de experiencia
Habilidades personales	Iniciativa Honestidad Puntualidad Trabajo en equipo

	Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 06/06/24
---	--------------------------	-----------------	-------------------------------

1._ Identificación:

Nombre del cargo:	Pintor	Número de plazas	1
Área a la que pertenece:	Área de Producción		
Jefe inmediato:	Jefe operativo		
Cargos bajo su mando:	Ninguno		

2._ Propósito General:

Aplicar al mueble las técnicas correctas de pintura, de acuerdo a lo solicitado por el cliente.


3._ Funciones:

- Recibir el mueble de parte del carpintero.
- Seleccionar los insumos y materiales necesarios para el trabajo
- Revisar que vayan bien ajustadas las piezas, para proceder al proceso de lijado.
- Aplicación de tinte y/o acabado según solicitud del cliente.

4._ Requisitos:

Formación académica:	Técnico en pintura y acabado
Conocimientos básicos:	Uso de herramientas y máquinas para pintar Efectuar los diferentes tipos de acabado de los muebles, según la elección del cliente.

Experiencia:	2 años de experiencia
Habilidades personales	Iniciativa Honestidad Puntualidad Trabajo en equipo

 Carpintería Génesis	Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 06/06/24
--	--------------------------	-----------------	-------------------------------

1._ Identificación:

Nombre del cargo:	Ayudante	Número de plazas	1
Área a la que pertenece:	Área de Producción		
Jefe inmediato:	Carpinteros		
Cargos bajo su mando:	Ninguno		

2._ Propósito General:


Cooperar en todas las actividades realizadas por el carpintero y/o pintor.

3._ Funciones:

Apoyar al carpintero y/o al pintor de acuerdo a las orientaciones del administrador
Mantener limpio el local de trabajo
Realizar labores de apoyo en la carga de insumos y de productos terminado

4._ Requisitos:

Formación académica:	Secundaria Aprobada
Conocimientos básicos:	Tener conocimientos básicos de carpintería.
Experiencia:	1 año de experiencia
Habilidades personales	Iniciativa Honestidad Puntualidad Trabajo en equipo

		Ficha ocupacional	Código: M001	Fecha de emisión: 06/06/24
--	--	------------------------------	-----------------	----------------------------------

1._ Identificación

Nombre del cargo:		Guarda de Seguridad	Número de plazas	2
Área a la que pertenece:		Área de Administración		
Jefe inmediato:		Asistente Administrativa		
Cargos bajo su mando:		Ninguno.		

2._ Propósito General:

Velar por el resguardo físico de las instalaciones, maquinarias y vehículos de la Carpintería Génesis.

3._ Funciones:

Permanecer en el puesto de trabajo cuidando el local,
Proteger y velar por el cuidado del local, así como las maquinarias y vehículo de la Carpintería Génesis.

4._ Requisitos:

Formación académica:	Primaria y/o secundaria aprobada
Conocimientos básicos:	Uso de arma de fuego
Experiencia:	1 año de experiencia
Habilidades personales	Responsabilidad Honestidad Puntualidad

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS:

1._ Diagnostico Actual y Puestos de Trabajo:

1.1._ Diagnóstico de Gestión Administrativa.

1.1.1._ Planificación.

Para evaluar el proceso de planificación dentro de la empresa se valoraron cinco temas dentro de este proceso:

- a). Planificación Diaria de Actividades.
- b)._ Recursos Necesarios.
- c). Definición de Tiempos de Acción.
- d). Planes de Corto, Mediano y Largo Plazo, y
- e). Metas de Crecimiento Establecidas.

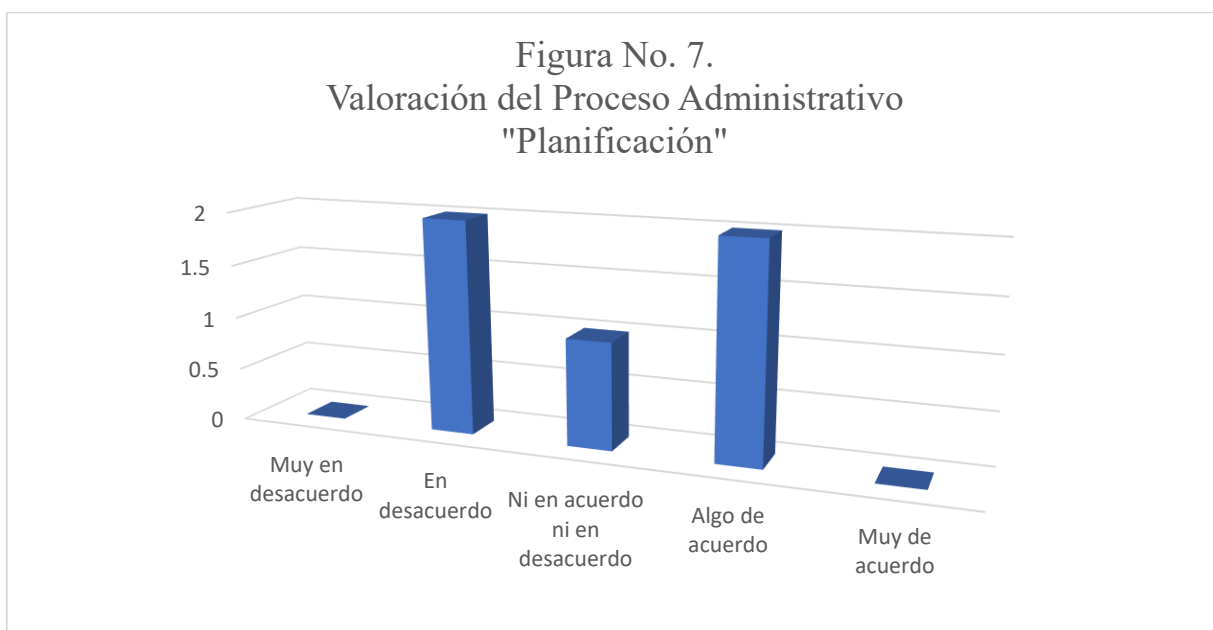
Al aplicar la encuesta para evaluar el proceso administrativo de planificación se obtuvo como resultado que los dos criterios más valorados fueron:

“Algo de Acuerdo”.

“Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo”.

En total se obtuvo 15 puntos de un máximo de 25, para una valoración cuantitativa del 60%. **Observar Figura No. 6., que se inserta a continuación:**

**Figura No. 7.
Valoración de los Procesos Administrativos.**



Fuente: Elaboración Propia.

El resultado indica que este proceso de planificación requiere más atención por parte de la administración para elevar sus niveles de incidencia dentro de la empresa.

1.1.2._ Organización:

Para evaluar el proceso de organización dentro de la empresa se valoraron siete criterios:

- a). Existencia de un Organigrama.
- b). Definición de los Puestos, Funciones y Responsabilidades.

- c). Existencia de Fichas de Puestos.
- d). Coordinación entre áreas de trabajo.
- e). Identificación de los responsables de tareas.
- f). Cumplimiento de órdenes por el personal, y
- e). Descripción de procedimientos y métodos de trabajo.

Al aplicar la encuesta para evaluar el proceso administrativo de planificación se obtuvo como resultado que los tres criterios más valorados fueron:

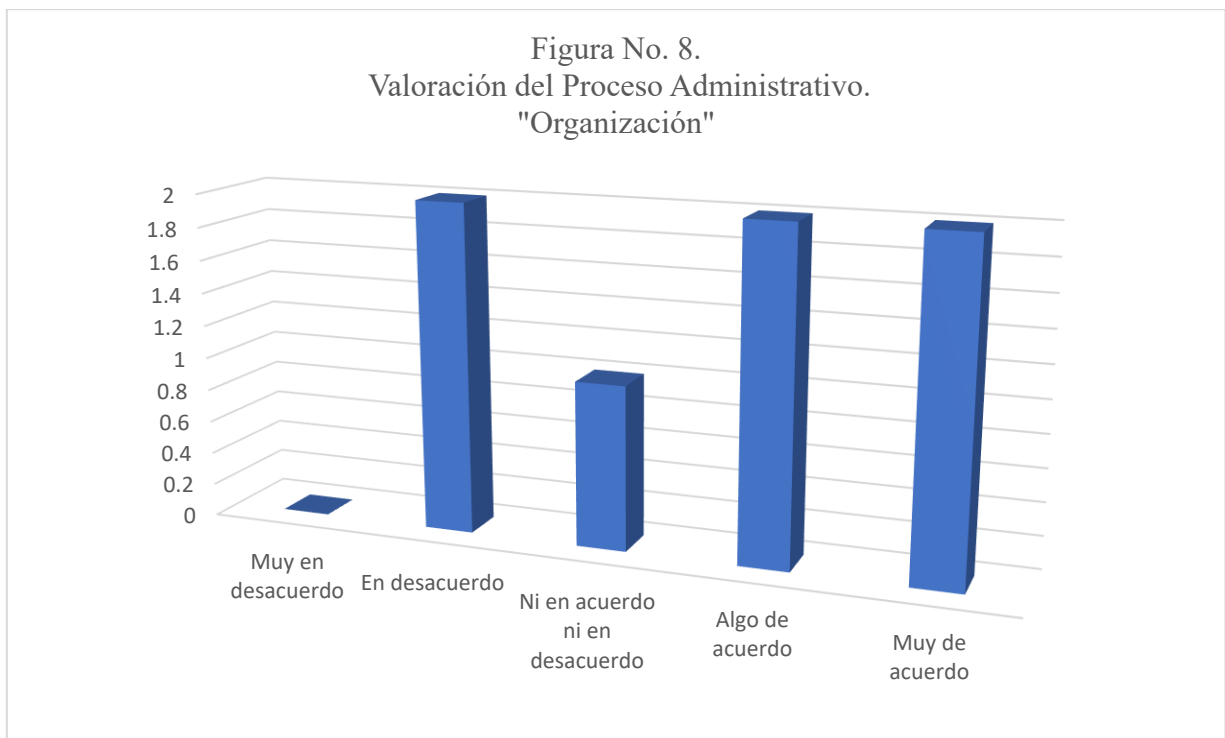
“En Desacuerdo”.

“Algo De acuerdo”.

“Muy De acuerdo”

En total se tiene obtuvo 25 puntos de un máximo de 35, para una valoración cuantitativa del 71.43. **Observar Figura No. 8., que se inserta a continuación:**

Figura No. 8.
Valoración de los Procesos Administrativos.



Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación de este proceso indica que la valoración es media, por lo que se considera que se está desarrollando adecuadamente. Con necesidad de algunos ajustes en ciertos componentes del proceso.

1.1.3._ Dirección:

En la evaluación del proceso de dirección dentro de la empresa se evaluaron siete criterios:

- a). Motivación de los Empleados.
- b). Ejecución de Planes.
- c). Recursos Necesarios para la Labor de los Trabajadores.
- d). Comunicación Fluida entre Trabajadores y Gerencia.
- e). Promoción del Trabajo en Equipo y un Buen Ambiente Laboral.
- f). Desarrollo de Capacitación al Personal, e
- g). Involucramiento del Personal en la Toma de Decisiones.

Al aplicar la encuesta para evaluar el proceso administrativo de planificación se obtuvo como resultado que uno de los criterios más valorados fue:

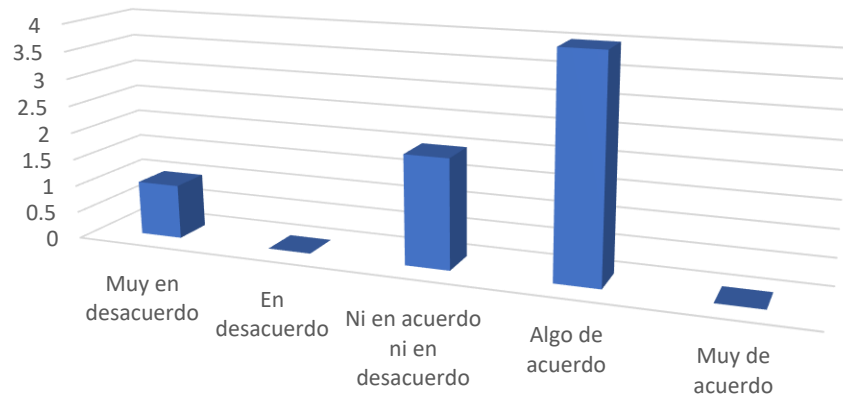
“Algo De acuerdo”.

En total obtuvo 23 puntos de un máximo de 35, para una valoración cuantitativa del 65.71%.

Observar Figura No. 8., que se inserta a continuación:

**Figura No. 9.
Valoración de los Procesos Administrativos.**

Figura No. 9.
Valoración del Proceso Administrativo
"Dirección)



Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación de este proceso da una valoración media, lo que indica que se requiere de mejora en ciertos componentes del proceso para poder pasar en el tiempo a una valoración alta.

1.1.4._ Control:

En la evaluación del proceso de control como parte del proceso administrativo se evaluaron:

- a). Control de Asistencia y Puntualidad.
- b). Control de Volumen de Ventas.
- c). Control de Facturación Consecutiva.
- d). Control de Material de Trabajo Entregado.
- e). Control de Gastos e Ingresos de la Empresa.
- f). Control de los Ingresos y Salidas de Materiales de Bodega,
- g). Control de Cuentas por Cobrar, y
- h). Control de Cuentas por Pagar de la empresa.

Al aplicar la encuesta para evaluar el proceso administrativo de planificación se obtuvo como resultado que los dos criterios más valorados fueron:

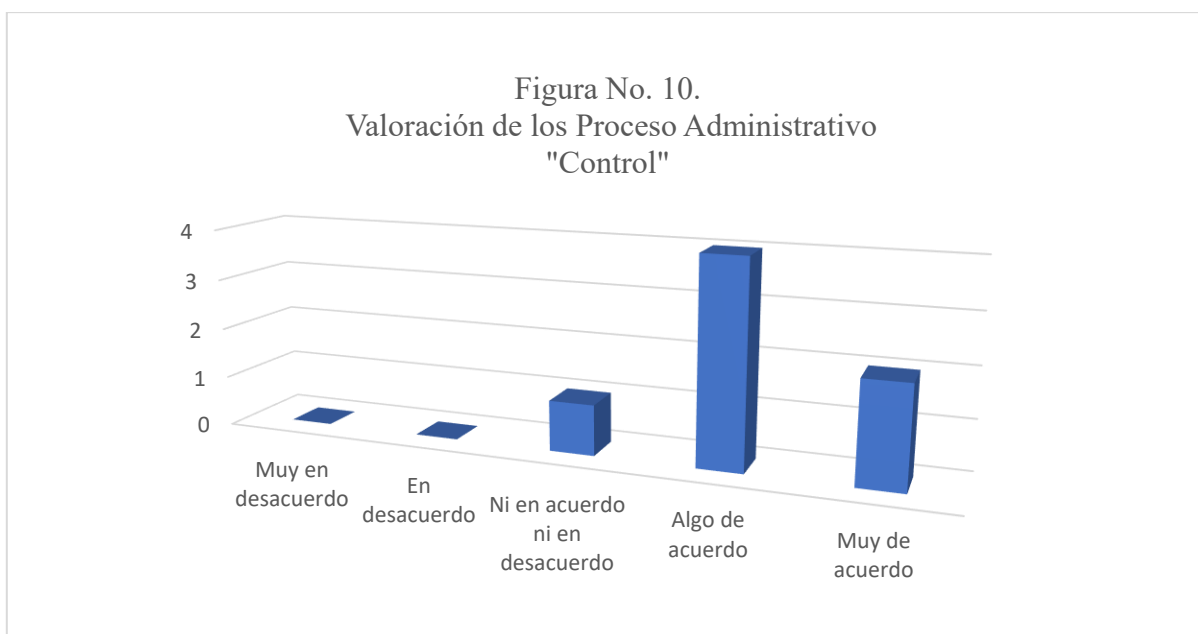
“Algo De acuerdo”.

“Muy De Acuerdo”

En total obtuvo 29 puntos de un máximo de 35, para una valoración cuantitativa del 82.36%.

Observar Figura No. 10., que se inserta a continuación:

Figura No. 10
Valoración de los Procesos Administrativos



Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación de este proceso refleja una valoración muy buena. Es importante mantener este nivel de desempeño en este proceso y mejorarlo en los puntos débiles que se puedan detectar.

El “**Proceso Administrativo**” que comprende los cuatro subprocesos:

- 1._ Planificación.
- 2._ Organización.
- 3._ Dirección, y

4._ Control.

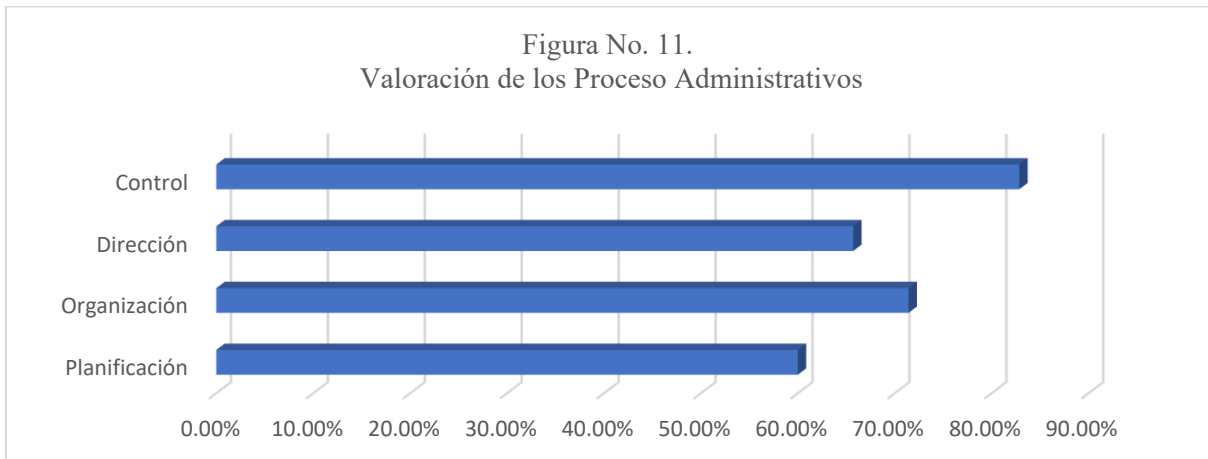
En conjunto estos cuatros procesos están valorado de forma general como positivo con algunos de los componentes que hay que mejorar para lograr un mejor resultado en su desempeño. **Observa Tabla No.17., y Figura No. 10., que se insertan a continuación:**

Tabla No. 17.
Valoración de los Componentes de los Proceso Administrativo.

Procesos	Valoración Relativa
1._ Planificación	60%
2._ Organización	71.43%
3._ Dirección	65.71%
4._ Control	82.86%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura No. 11.
Valoración de los Componentes de los Procesos Administrativos.



Fuente: Elaboración Propia.

2._ Análisis FODA:

El análisis FODA se realizó como parte del diagnóstico organizacional de la empresa, con el objetivo de identificar su situación interna y externa actual y servir como base para la formulación de estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de su gestión y desempeño operativo.

El listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surge del análisis de los formatos de diagnóstico aplicados a los procesos administrativos de la empresa, así como de la observación directa realizada durante el periodo de investigación.

2.1._ Fortalezas:

- Experiencia técnica empírica del personal operativo, especialmente en carpintería y pintura, lo que permite cumplir con trabajos personalizados y de alta demanda artesanal.
- Reconocimiento local y cartera de clientes recurrentes, lo que genera estabilidad mínima en los ingresos pese a las deficiencias organizativas.
- Flexibilidad operativa, que permite adaptarse a distintos tipos de pedidos sin depender de procesos rígidos.

2.2._ Oportunidades:

- Cierre o reducción de operaciones de otras empresas del sector, lo que genera una oportunidad tangible al incrementar la demanda de servicios de carpintería disponibles en el mercado local.
- Mayor disponibilidad de mano de obra calificada, proveniente de empresas que han cerrado o reducido personal.
- Creciente interés del mercado por muebles de madera personalizados, lo que permite ofrecer productos diferenciados con mayor valor agregado.
- Acceso a herramientas digitales e industriales altamente calificadas para optimizar el desarrollo de las operaciones productivas en la elaboración de los muebles.

2.3._ Debilidades:

- Falta de personal operativo suficiente, lo que limita la capacidad productiva de la empresa y genera sobrecarga laboral.
- Reducido espacio para laborar, es necesario un local más grande y así poder contratar más personal para el área de producción (carpinteros y pintores).

- Desequilibrio crítico en la estructura del personal, donde aproximadamente 50% del personal está asignado a funciones administrativas y de seguridad y solo 50% a producción, afectando directamente la eficiencia y el volumen de trabajo.
- Ausencia de procesos estandarizados y manuales de funciones, provocando que las actividades se ejecuten de forma empírica, sin control formal ni medición de desempeño.
- Débil control de inventarios y planificación, lo que genera desperdicio de materiales, retrasos en entregas y variaciones en los costos.
- Las actividades de promoción y publicidad de la empresa son limitadas, lo que reduce su alcance comercial y posicionamiento en el mercado.

2.4. _ Amenazas:

- Incremento en los costos de la materia prima, especialmente la madera y los insumos derivados.
- Competencia informal, que opera sin estructuras organizativas ni cargas fiscales, presionando los precios del mercado.
- Inestabilidad del personal operativo, que puede profundizarse si no se implementan mejoras organizacionales.
- Variabilidad en la demanda, que afecta la planificación de la producción y los ingresos.

A partir de las listas de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se construye una matriz que se conoce como matriz FODA. **Observar Tabla No.16, que se inserta a continuación:**

**Tabla No. 18.
Matriz FODA.**

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas:	Oportunidades:
F1. Experiencia técnica empírica del personal operativo. F2. Reconocimiento local y clientes recurrentes. F3. Flexibilidad para trabajos personalizados.	O1. Incremento de la demanda por cierre de otras empresas del sector. O2. Disponibilidad de mano de obra calificada en el mercado. O3. Mayor interés por muebles de madera personalizados.

	O4. Acceso a herramientas digitales e industriales altamente calificadas, para un mejor desarrollo en los procesos de producción.
Debilidades	Amenazas
D1. Falta de personal operativo suficiente. D2. Reducido espacio para laborar, es necesario un local más grande para contratar más personal de producción. D3. Desequilibrio crítico del personal (50% administrativo / 50% producción). D4. Ausencia de procesos estandarizados y manuales de funciones. D5. Débil control de inventarios y planificación.	A1. Incremento en los costos de materia prima. A2. Competencia informal con precios bajos. A3. Inestabilidad del personal operativo. A4. Variabilidad en la demanda del mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

1._ Formulación de Estrategias

A partir del análisis FODA se pueden formular estrategias:

1.2._ Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades):

FO1: Aprovechar la experiencia técnica del personal (F1) para atender la mayor demanda generada por el cierre de otras empresas (O1), ofreciendo productos personalizados de mayor valor agregado (O3).

FO2: Utilizar el reconocimiento local y la cartera de clientes (F2) para posicionarse como alternativa confiable ante la salida de competidores del mercado (O1).

1.3._ Estrategias FA (Fortalezas. Amenazas):

FA1: Diferenciarse de la competencia informal (A2) mediante la calidad y personalización de los productos, respaldados por la experiencia técnica del personal (F1).

FA2: Utilizar la flexibilidad operativa (F3) para adaptarse a la variabilidad de la demanda (A4).

1.4._ Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

DA1: Contratar más personal para el área de producción (D2) mediante una mejor distribución de cargas laborales y definición clara de funciones, evitando mayor inestabilidad operativa (A3).

DA2: Mejorar la planificación y control de inventarios (D5) para mitigar el impacto del aumento en los costos de materia prima (A1).

1.5._ Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

DO1: Reducir el desequilibrio del personal (D3) mediante la contratación de mano de obra calificada disponible en el mercado (O2), priorizando el área de producción.

DO2: Implementar procesos estandarizados y manuales de funciones (D4) apoyándose en herramientas digitales de bajo costo (O4).

DO3: Fortalecer el control de inventarios y la planificación (D5) utilizando sistemas digitales básicos (O4) para mejorar la eficiencia productiva.

Tabla No. 19.
Estrategias de la Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	FO1. Aprovechar la experiencia técnica del personal operativo para atender el incremento de la	DO1. Reestructurar la distribución del personal, priorizando el área de producción, mediante la

	<p>demanda generado por el cierre de otras empresas del sector, ofreciendo muebles de madera personalizados con mayor valor agregado.</p> <p>FO2. Fortalecer el posicionamiento local de la empresa mediante el aprovechamiento de su cartera de clientes recurrentes, consolidándose como una alternativa confiable ante la reducción de competidores.</p>	<p>contratación de mano de obra calificada disponible en el mercado, con el fin de corregir el desequilibrio crítico entre personal administrativo y operativo.</p> <p>DO2. Diseñar e implementar manuales de funciones y procedimientos estandarizados, apoyándose en herramientas digitales e industriales para reducir la dependencia de prácticas empíricas.</p> <p>DO3. Implementar un sistema básico de control de inventarios y planificación de la producción, utilizando soluciones digitales accesibles, para mejorar la eficiencia operativa y reducir desperdicios.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	<p>FA1. Diferenciar la empresa frente a la competencia informal mediante la calidad del producto y la personalización, sustentada en la experiencia técnica del personal.</p>	<p>DA1. Contratar más personal de producción mediante una mejor definición de funciones, redistribución de cargas laborales y establecimiento de líneas claras de supervisión.</p>

	<p>FA2. Utilizar la flexibilidad operativa de la empresa para adaptarse a la variabilidad de la demanda del mercado, ajustando volúmenes de producción según pedidos reales.</p>	<p>DA2. Fortalecer la planificación y el control de inventarios para mitigar el impacto del incremento en los costos de la materia prima y evitar pérdidas por mala gestión.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

2. Estrategias Seleccionadas para el Plan de Mejora.

El equipo de la tesis y la Dirección de la empresa consideran que las siguientes son las estrategias más importantes para impulsar el negocio.

2.1._ Estrategia No. 1

F1 - O4 Aprovechar la experiencia técnica empírica del personal operativo, para una mayor optimización en la elaboración de sus trabajos, efectuando un uso eficiente de las herramientas digitales e industriales en la elaboración de muebles con la calidad que siempre los ha diferenciado.

2.2_ Estrategia No. 2

F2 – O3 El reconocimiento local y la cartera de clientes recurrentes, les permitirá tener un crecimiento en el mercado por muebles de madera personalizados, ofreciendo productos diferenciados con mayor valor agregado.

2.3_ Estrategia No. 3

O2 – A2 Realizar proyecto de ampliación del local, para brindar una mayor disponibilidad de contratación de personal con mano de obra calificada en el ramo de la carpintería.

2.4_ Estrategia No. 4

D5 – A1 Implementar un sistema de software para un mejor control de inventario para reducir en lo mínimo el desperdicio de materiales y el incremento en los costos de la materia prima y los insumos derivados.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES:

1._ A partir del diagnóstico organizacional realizado se determinó que, si bien el personal identifica de manera general su puesto de trabajo y las actividades que realiza, estas funciones se ejecutan de forma empírica, sin una definición formal ni estandarizada, lo que evidencia la necesidad de implementar manuales de funciones y procedimientos que fortalezcan la gestión interna.

2._ El diagnóstico de la gestión administrativa permitió identificar que el componente más débil dentro de la empresa es la planificación, especialmente en el área productiva, mientras que el control se ejerce de forma centralizada en la gerencia, generando sobrecarga administrativa y limitaciones en la supervisión efectiva de los procesos.

3._ El análisis de las funciones asociadas a cada puesto de trabajo evidenció que no todas las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa están claramente asignadas ni supervisadas, lo cual afecta la eficiencia operativa, la coordinación interna y el aprovechamiento del recurso humano.

4._ El análisis FODA realizado permitió identificar debilidades estructurales relevantes, tales como la falta de personal operativo, el desequilibrio entre personal administrativo y de producción, la ausencia de procesos estandarizados y el débil control de inventarios; así como oportunidades relacionadas con el incremento de la demanda del mercado, la disponibilidad de mano de obra calificada y el uso de herramientas digitales de bajo costo.

5._ A partir de los resultados del análisis FODA se formularon estrategias orientadas a corregir las debilidades internas de la empresa, aprovechar las oportunidades del entorno y fortalecer

su posicionamiento en el mercado, evidenciando la necesidad de mejorar la organización interna como base para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

6._ El análisis del organigrama actual permitió identificar una concentración excesiva de funciones y autoridad en la figura del gerente, así como un desequilibrio crítico en la distribución del personal, lo que limita la planificación, el control y la eficiencia productiva.

7._ La propuesta de una nueva estructura organizacional funcional y jerárquica permite una mejor delimitación de funciones, líneas de autoridad y responsabilidades, contribuyendo a mejorar la supervisión, la coordinación entre áreas y el desempeño operativo, y sentando las bases para la elaboración de manuales de funciones y procedimientos.

CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES:

1._ Implementar la estructura organizacional propuesta, con el fin de corregir el desequilibrio entre el personal administrativo y el área de producción, fortalecer la supervisión operativa y reducir la concentración excesiva de funciones en la gerencia.

2._ Elaborar e implementar un manual de funciones que permita formalizar las responsabilidades, tareas y líneas de autoridad de cada puesto de trabajo, reduciendo la dependencia de prácticas empíricas y mejorando el desempeño del personal.

3._ Diseñar y aplicar un manual de procedimientos que estandarice los procesos administrativos y productivos de la empresa, facilitando la planificación, el control y la evaluación del desempeño.

4._ Fortalecer la planificación de la producción y el control de inventarios mediante la implementación de herramientas digitales de bajo costo, con el fin de optimizar el uso de los recursos, reducir desperdicios y mejorar los tiempos de entrega.

5._ Aprovechar las oportunidades del mercado relacionadas con el incremento de la demanda de muebles de madera personalizados y la disponibilidad de mano de obra calificada, con el fin de fortalecer la capacidad productiva y el posicionamiento competitivo de la empresa.

CAPÍTULO IX: REFERENCIAS:

- 1._ Amaru, A. (2009) Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo México Ed. Pearson Educación
- 2._ Asensio, C. L. (2017) El diagnostico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena, Ecuador, 2015 – 2016, INNOVA Research Journal, Vo, 2, Nº 5, 137 – 147.
- 3._ Gill, Juan José (2007) Diseño Organizativo, Estructura y procesos. Argentina. Primera edición. Ediciones Granica, S.A.
- 4._ Gómez Ceja, G. (1997) Sistemas administrativos: análisis y diseño México Ed. Mc Graw Hill.
- 5._ Koontz H. y Weihrich H. (1999) Administración una perspectiva global. México: Mac Hill, XI Edición.
- 6._ León, A. (1985). Organización y administración: un enfoque de sistemas. Editorial Norma.
- 7._ Méndez, L y Peña, J. (2007) Manual práctico para el diseño de la escala Likert Editorial Trillas.
- 8._ Lifeder. (2022, 18 Nov). Estructura organizacional. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/estructura-organizacional/>.
- 9._ Compal, (2017, June) NICARAGUA: Manual de Organización y Funciones, <https://unctadcompal.org/wp-content/uploads/2017/03/NICARAGUA-Manual-Organizacion-y-Funciones-Junio-09-NUEVO.pdf>.
- 10._ Órgano de Control y Evaluación Gubernamental, (2014, Julio), [https://hermosillo.gob.mx/LINEAMIENTOS ELABORACION MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.pdf](https://hermosillo.gob.mx/LINEAMIENTOS%20ELABORACION%20MANUALES%20DE%20PROCEDIMIENTOS.pdf).
- 11._ Unir (2022, Abril) ¿Qué es un diagrama de flujo?, Noticias de Ingeniera, <https://mexico.unir.net/ingenieria/noticias/diagrama-flujo/>.
- 12._ guías/organizacion.pdf) GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN (2018).

CAPÍTULO X: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:

1._ Presupuesto:

Tabla No. 20.
Presupuesto de Gastos (Córdobas) */

Actividades	Unidad de Medida	Cantidad (a)	Valor Unitario (b)	Total (c) = (a) x (b)
1._ Presentación de Protocolo	Papel (T- Carta)	10	3.00	30.00
2._ Validación y Pilotaje de los Instrumentos para la Recolección de Datos	Papel (T- Carta)	0	0.00	0.00
3._ Realizar Siete Encuestas al Personal Activo.				2,600.00
3.1._ Gasto de Papelería.	Papel (T- Carta)	3	200.00	600.00
3.2._ Viático (Transporte, Alimentación y Hospedaje).	Viáticos	4	500.00	2,000.00
4._ Realizar Una Entrevista al Gerente Propietario de Carpintería Génesis.				560.00
4.1._ Gasto de Papelería.	Papel (T- Carta)	20	3.00	60.00
4.2._ Viático (Transporte, Alimentación y Hospedaje).	Viáticos	1	500.00	500.00
5._ Elaborar y Analizar los Resultados Obtenidos de las Encuestas y las Entrevista.	Datos	Varios	0.00	0.00
6._ Diseñar los Perfiles y Manual de Funciones del Cargo a Personal de Carpintería Génesis.	Papel (T- Carta)	100	3.00	300.00
7._ Elaborar y Presentar Tres Volúmenes de la Tesis de Grado (Lineamientos DEPEC – UNI).	Documento	3	175.00	525.00
8._ Presentar en PowerPoint El Diseño y Manual de Funciones de Cargo del Personal de Carpintería Génesis.	Exposición	1	0.00	0.00
Gran Total				4,015.00

Nota:

*/: Tipo de Cambio Oficial C\$36.6243 x USD1:00

Fuente: Elaboración Propia.

2._ Cronograma:

Figura No. 12.
Cronograma de Ejecución de Actividades Abril - Octubre 2025.

Actividades	Año 2025						
	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
1._ Presentación de Protocolo	XXX						
2._ Validación y Pilotaje de los Instrumentos para la Recolección de Datos		XXX					
3._ Realizar Siete Encuestas al Personal activo de Carpintería Génesis		XXX					
4._ Realizar Una Entrevista al Gerente Propietario de la Carpintería Génesis		XXX					
5._ Elaborar y Analizar los Resultados Obtenidos de las Encuestas y la Entrevista.			XXX	XXX			
6._ Diseñar los Perfiles y Manual de Funciones del Personal de la Carpintería Génesis					XXX	XXX	
7._ Elaborar y Presentar Tres Volúmenes de la Tesis de Grado (Lineamientos DEPEC – UNI).							XXX
8._ Presentar en PowerPoint El Diseño y Manual de Funciones de Cargo del Personal de Carpintería Génesis.							XXX

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO XI: ANEXOS:

1._ Instrumentos de recolección de datos:

1.1._ Siete Encuestas al Personal Activo de la Carpintería Génesis.

ENCUESTA					
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CARPINTERÍA GÉNESIS PARA ESTABLECER LA CADENA DE MANDO, EVALUAR Y MEJORAR LAS ÁREAS Y AUMENTAR LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD, EN MANAGUA (OPINIÓN DEL PERONAL)					
I._ DESCRIPCIÓN DEL CARGO:					
1._ Nombre de la Posición: _____.					
2._ Tipo de contrato:					
a) Indeterminado__ b) Determinado: ____					
3._ Edad: _____.					
4._ Sexo: _____.					
5._ ¿Conoce el objetivo de su puesto?					
Si: ____ No__					
6._ Describa ¿Cuál es el objetivo de su puesto?					

7._ Describa las funciones de su cargo y para cada función las actividades realizadas en orden secuencial en el cuadro siguiente.					
7.1._ Actividades/Tareas					
No	Tareas realizadas	Herramientas & material utilizado	Resultado obtenido	¿Quién recibe?	Observaciones
8._ Responsabilidades a su cargo:					
Materiales: ____					
Efectivo: ____					
Documentos: ____					
Herramientas: ____					
Ninguno de los anteriores: ____					

Otra _____ Describa _____

9._ Clasifique su puesto como:

Profesional: ____ Técnico: ____ Operativo: ____ Personal de servicio: ____

10._ Experiencia:

10.1._ ¿Cuánto tiempo de entrenamiento recibió al momento de ser contratado?

_____.

10.2._ ¿Cuánto tiempo de entrenamiento considera usted necesario para poder realizar su trabajo?

_____.

10.3._ ¿Qué tipo de experiencia considera importante para el desarrollo de sus funciones? Describa.

_____.

10.4._ ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas?

_____.

10.5._ ¿Cuál es el tiempo promedio en que realiza sus funciones por pedido?

_____.

10.6._ En mi caso de un día, ya que esto varía de la demanda de cotizaciones requerida por los clientes.

_____.

1.2._ Una Entrevista al Propietario de la Carpintería Génesis.

ENTREVISTA ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CARPINTERÍA GÉNESIS PARA ESTABLECER LA CADENA DE MANDO, EVALUAR Y MEJORAR LAS ÁREAS Y AUMENTAR LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD, EN MANAGUA (PROPIETARIO)
I._ DATOS GENERALES DEL ENTREVISADO: 1._ Nombre y Apellidos: _____. 2._ Cargo Actual: _____. 3._ Fecha de la Entrevista: _____.
II._ OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Identificar, desde la experiencia directa del propietario de la Carpintería Génesis, la viabilidad y justificación de la implementación de la Estructura Organizacional (cadena de mando) y la Elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos en la Institución.
III._ PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (Estructura Organizacional): 1._ ¿Cómo describe la situación actual con respecto a la organización, procedimiento y funciones de Carpintería Génesis? ----- ----- ----- 2._ ¿Cuáles son los puestos actuales con los que cuenta la Carpintería? ----- ----- ----- 3._ ¿Cómo describe los procesos de trabajos que realizan los puestos mencionados anteriormente? ----- ----- -----

4._ ¿Cómo tiene estructurado los procesos de trabajo en su empresa actualmente?

5._ ¿Dispone de algún modo, normativas para realizar algunas de las funciones en la Carpintería Génesis?

6._ ¿Existen políticas que alineen las actividades que se realizan en la carpintería?

1.3._ Formato de Orden de Producción Área de Carpintería.

	ORDEN DE PRODUCCION AREA DE CARPINTERIA		N° ORDEN DE PRODUCCION: __		
	NOMBRE DEL CARPINTERO	<input type="checkbox"/> XXXXXXXXXXXXXXXXX	FECHA DE O.P.: _____	PÁGINA: <u>1</u> DE: <u>1</u>	
TIEMPO DE ENTREGA TOTAL:					
Item	Descripción	Cantidad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización y/o Entrega.	Observaciones

AUTORIZADO Y REVISADO POR:

ING. RIGOBERTO FUERTES TOLEDO
GERENTE PROPIETARIO

ELABORADO POR:

CARPINTERO

1.4._ Formato de Orden de Producción Área de Pintura y Acabado.

	ORDEN DE PINTURA Y ACABADO AREA DE PINTURA Y ACABADO		N° ORDEN DE PINTURA Y ACABADO		
	NOMBRE DEL PINTOR	<input type="checkbox"/> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		FECHA DE O.P.: _____	PÁGINA: 1 DE: 1
TIEMPO DE ENTREGA TOTAL:					
Item	Descripción	Cantidad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización y/o Entrega.	Observaciones


AUTORIZADO Y REVISADO POR:

ING. RIGOBERTO FUERTES TOLEDO
GERENTE PROPIETARIO

ELABORADO POR:

PINTOR

1.5._ Formato Hoja de Trabajo “Cliente”

		HOJA DE TRABAJO			N° ORDEN DE TRABAJO: 001	
		CLIENTE:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			FECHA DE O.T.: _____
DIRECCION:		TELEFONO:		FECHA INICIO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO		
		XXXXXX				
FECHA DE ENTREGA:			TIEMPO DE ENTREGA TOTAL:			
Item	Descripción	Cantidad	PRECIO TOTAL	ADELANTO DEL 60% PARA DAR INICIO AL TRABAJO	CANCELACION DEL 40% AL RECIBIR CONFORME	

AUTORIZADO Y REVISADO POR:

ING. RIGOBERTO FUERTES TOLEDO
GERENTE PROPIETARIO

RECIBIDO POR:

CLIENTE

2._ Reporte de validación de los instrumentos de recolección de datos:

2.1._ Detalle de los Instrumentos de Recolección de Datos:

Tabla No. 21.
Instrumentos de Recolección de Datos.

Instrumento	Propósito	Variables
Encuesta a los trabajadores sobre conocimiento y valoración de puestos de trabajo	Obtener información de cada trabajador con respecto a su puesto de trabajo	Funciones del personal
Entrevista al gerente propietario	Identificar desde la experiencia directa del propietario de la Carpintería Génesis, la viabilidad y justificación de la implementación de la Estructura Organizacional (cadena de mando) y la Elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos en la Institución.	Estructura organizacional Procesos laborales Control de recursos
Encuesta al gerente propietario sobre valoración del proceso administrativo	Diagnosticar desde la experiencia directa del propietario de la Carpintería Génesis los procesos administrativos más importantes	Planificación Organización Dirección Control

Fuente: Elaboración Propia.

2.2._ Realización de las Encuestas:

Las encuestas se aplicaron entre el 22 y el 26 de julio de 2024 en las instalaciones de carpintería Genesis de forma individual a cada trabajador siguiendo el procedimiento descrito anteriormente.

2.2.1._ Análisis Estadístico:

a). Tablas de Frecuencia:

Los resultados de las encuestas a los trabajadores se muestran en el trabajo a través de tablas de frecuencia

b). Resultados:

Los resultados obtenidos a través de las herramientas de recopilación de datos permiten desarrollar otras herramientas como el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA),

A partir de las tablas de frecuencia se elaboraron gráficos que ayudan a realizar un mejor análisis de la situación.

c). Conclusiones del Análisis Estadístico:

Todos los datos recopilados a través de encuestas y entrevistas son material de fuentes primarias que sirven para realizar un mejor diagnóstico de los procesos, los puestos y las funciones del trabajador.

2.3._ Método de validación:

2.3.1._ Juicio de Expertos:

Se hizo uso de la técnica de juicio de expertos en la revisión de los instrumentos de recolección de datos. Para lo cual el docente tutor con experiencia en temas de administración evaluó la claridad, adecuación e importancia de cada una de los instrumentos.

2.3.2._ Estudio Piloto:

Al ser la cantidad de encuestas aplicadas una cantidad baja, o sea, siete encuestas para los trabajadores y una encuesta para el administrador. El estudio piloto consistió en aplicar una primera encuesta para observar la posible dificultad en el llenado por el encuestado.

Esta se aplicó directamente siguiendo el procedimiento que se describe a continuación.

- Al trabajador se les invito a la oficina a llenar la encuesta en un horario determinado con anticipación
- Se le explico cuidadosamente el motivo de la encuesta para que no se prestara a malas interpretaciones por parte del trabajador

- Se le leyó la encuesta para garantizar que no hubiese confusiones en cada punto de la misma por parte del trabajador
- Se le dio un tiempo prudencial que consistió entre 15 minutos y media hora, para llenar la encuesta
- En el momento del llenado el trabajador estaba solo, pero una de las investigadoras estaba cerca por cualquier duda.
- Al finalizar y entregar la encuesta se revisó rápidamente para confirmar que este completa y se le agradeció su cooperación.

El no haber ninguna dificultad en el llenado se consideró que se podía aplicar la encuesta a todos los trabajadores

Managua, Nicaragua, diciembre de 2025.

-,