

UNIVERSIDAD DE TECNOLOGÍA Y COMERCIO

Facultad de Administración y Comercio



Monografía para optar al título de grado de licenciatura en Administración de Empresas:

Análisis de la estructura organizacional en Lácteos Centeno durante el primer semestre de 2024.

Autor:

1. Xochitl Del Carmen Cruz Cano

Tutor:

1. Lic. Osmani López Medrano

Managua, mayo 2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar, a Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría, salud y entendimiento en cada etapa de la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A nuestros padres por su apoyo incondicional, sus buenos consejos y valores inculcados, por ser motivación para seguir adelante.

A mi familia, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, este trabajo es un tributo a la colaboración, paciencia y comprensión que me brindaron a lo largo de este viaje académico.

A mi esposo e hijos que son el pilar fundamental de motivación de crecimiento personal y profesional.

Agradecimiento

A lo largo de este camino de investigación y aprendizaje, he contado con el apoyo invaluable de muchas personas, a quienes deseo expresar mi más profundo agradecimiento.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, salud y sabiduría para enfrentar cada reto que se presentó en este proceso. Sin su guía y bendiciones, este logro no habría sido posible.

A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y constante apoyo en cada etapa de mi vida académica. Gracias por su comprensión y aliento en los momentos difíciles, por creer en mí y motivarme a seguir adelante.

A mi asesor de monografía, por su orientación, paciencia y valiosas sugerencias, que fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su experiencia y conocimientos me guiaron en la construcción de una investigación sólida y significativa.

A mis profesores, quienes a lo largo de mi formación universitaria me brindaron las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar esta investigación con un enfoque crítico y analítico.

A mis compañeros y amigos, por su apoyo, consejos y por compartir conmigo este viaje académico. Sus palabras de aliento y compañía hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora.

Finalmente, a la empresa Lácteos Centeno y a todas las personas que colaboraron proporcionando información y datos esenciales para el desarrollo de esta tesis. Su disposición y confianza fueron claves para la realización de este estudio.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Contenido

I.	Introducción	2
II.	Antecedentes.....	3
III.	Planteamiento del problema.....	5
IV.	Objetivos.....	7
V.	Justificación	8
VI.	Hipótesis	9
VII.	Marco teórico.....	10
VIII.	Diseño metodológico	32
	8.1 Paradigma	32
	8.2 Tipo de investigación	32
	8.3 Enfoque de investigación	33
	8.4 Población, muestra y unidad de análisis	33
	8.5 Matriz de operacionalización de variables.....	34
	8.6 Método, técnica, herramienta e instrumento para la recolección de datos	36
	8.7 Método, técnica, herramienta e instrumento para el procesamiento de datos	37
	8.8 Validación de los instrumentos.....	37
	8.9 Consentimiento previo informado.....	38
IX.	Análisis y discusión de los resultados	39
X.	Conclusión	48
XI.	Recomendación.....	51
XII.	Referencias bibliográficas	67

ANEXO

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de variables	34
Tabla 2: Matriz FODA Lácteos Centeno	47

Índice de gráfico

Gráfico 1: Opinión sobre la claridad de sus funciones dentro de la empresa.....	39
Gráfico 2: Canales de comunicación efectivos entre empleados y directivos.....	40
Gráfico 3: Evaluación de la distribución de responsabilidades dentro de la empresa.....	41
Gráfico 4: Percepción sobre los procesos internos eficientes y organizados	42
Gráfico 5: Disponibilidad de recursos para realizar su trabajo de manera eficiente	43
Gráfico 6: Establecimiento de tiempos adecuados para la ejecución de tareas.....	44
Gráfico 7: Percepción sobre la estabilidad financiera de la empresa	45

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama a corto plazo de Lácteos Centeno.....	51
--	----

Índice de anexos

Anexo 1: Evidencia de registro de ventas	70
Anexo 2: Instrumento de recopilación de datos.....	81

Resumen

El presente estudio aborda la estructura organizacional de Lácteos Centeno durante el primer semestre de 2024, empleando una metodología cuantitativa para evaluar su viabilidad operacional. La investigación surge de la necesidad de optimizar los procesos internos clave de la empresa, específicamente en las áreas de descarga, despacho y facturación, con el fin de identificar ineficiencias y costos asociados. A través de un diagnóstico detallado, se analizó la distribución de funciones y responsabilidades para detectar posibles duplicidades, vacíos estructurales o cuellos de botella que pudieran impactar la productividad y la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado. Dos resultados relevantes de la investigación incluyen la identificación de áreas específicas con flujos operativos susceptibles de optimización y la detección de ambigüedades en la definición de roles que podrían generar ineficiencias. En conclusión, el estudio propone estrategias de mejora concretas, como el diseño de un manual de funciones y la elaboración de una ruta crítica, con el objetivo de incrementar la eficiencia interna, reducir costos y fortalecer la competitividad de Lácteos Centeno, contribuyendo así a su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Palabras Clave: Análisis, Costos, Eficiencia, Estructura, Organización.

Abstract

This study aims to analyze the organizational structure of Lácteos Centeno during the first semester of 2024, utilizing a quantitative methodology to assess its operational viability. The research addresses the need to optimize the company's key internal processes, specifically in the areas of unloading, dispatch, and invoicing, to identify inefficiencies and associated costs. Through a detailed diagnosis, the distribution of functions and responsibilities was examined to detect potential duplications, structural gaps, or bottlenecks that could impact productivity and responsiveness to market demand. Two significant findings of the research include the identification of specific areas with operational flows amenable to optimization and the detection of ambiguities in role definitions that could lead to inefficiencies. In conclusion, the study proposes concrete improvement strategies, such as the design of a job description manual and the development of a critical path, with the objective of increasing internal efficiency, reducing costs, and strengthening the competitiveness of Lácteos Centeno, thereby contributing to its long-term growth and sustainability.

Keywords: Analysis, Costs, Efficiency, Organization, Structure.

I. Introducción

En un entorno empresarial altamente competitivo, la estructura organizacional desempeña un papel fundamental en la eficiencia y sostenibilidad de una empresa. Lácteos Centeno, como acopio de venta de productos lácteos, enfrenta diversos desafíos operacionales y financieros que requieren una gestión estructurada y eficiente para garantizar su viabilidad en el mercado. La adecuada organización de sus procesos internos, junto con una evaluación financiera rigurosa, permite no solo mejorar su desempeño, sino también identificar oportunidades de crecimiento y optimización.

Esta investigación se centra en analizar la estructura organizacional de Lácteos Centeno a través de un enfoque cuantitativo que permita evaluar su viabilidad operacional durante el primer semestre de 2024. La importancia de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo los procesos de descarga, despacho y facturación impactan la eficiencia y costos de la empresa, así como en la determinación de su rentabilidad y sostenibilidad.

El estudio se desarrollará mediante un diagnóstico detallado de los procesos operacionales, identificando fortalezas y áreas de mejora en la gestión de recursos y tiempos. Posteriormente, se analizarán datos financieros clave que permitirán medir la viabilidad económica de la empresa. Con base en estos hallazgos, se propondrán mejoras en la estructura organizacional a través del diseño de un manual de funciones y una ruta crítica que optimicen el desempeño de la empresa y refuercen su competitividad en el sector.

La presente tesis busca aportar herramientas y estrategias que permitan a Lácteos Centeno mejorar su operatividad y garantizar su estabilidad financiera, contribuyendo a su consolidación en el mercado de productos lácteos. A través de este estudio, se espera generar un impacto positivo en la toma de decisiones estratégicas de la empresa y proporcionar un modelo de referencia para la optimización de otras organizaciones dentro del mismo sector.

II. Antecedentes

Chiavenato et al. (2016), define el proceso organizacional como una serie de pasos que permiten a los miembros de una organización trabajar de manera ordenada y secuencial. Este proceso constituye la base fundamental de toda organización, al establecer la mejor forma de alcanzar los objetivos mediante la implementación de un sistema que define roles y responsabilidades. Los elementos organizacionales, como el organigrama, la división del trabajo, la especialización, la jerarquización y la comunicación, facilitan la comprensión de las operaciones y ayudan a adaptar la organización a las necesidades del entorno.

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018) destaca que, a pesar del crecimiento de los emprendimientos basados en la economía creativa, muchos de ellos aún no han sido mapeados ni medidos adecuadamente. La economía naranja, llena de oportunidades para los negocios, requiere una valoración tanto cualitativa como cuantitativa del conocimiento ancestral, así como una adecuada protección de los recursos tangibles.

Según Muñoz y Avellana (2019), en su investigación *La economía creativa, una alternativa emprendedora para una paz sostenible*, la "economía Naranja" presenta la ventaja de no requerir una infraestructura robusta para su desarrollo. No obstante, es esencial la implementación de políticas públicas que protejan la propiedad intelectual. Esta investigación, realizada en Colombia bajo un enfoque mixto, resalta la importancia de este modelo en la región.

Ferreya (2023), en su investigación sobre *La cultura organizacional en las empresas latinoamericanas en el período 2020-2022*, concluye que los estudios sobre cultura organizacional en las empresas de la región han sido limitados. Sin embargo, resalta la relevancia de mantener una cultura organizacional sólida, independientemente del tipo de modelo que se adopte. Esto indica que, en los últimos cinco años, los emprendimientos en América Latina han crecido, pero de forma desorganizada, lo que pone en riesgo su sostenibilidad. La falta de una estructura organizacional adecuada dificulta el crecimiento y desarrollo de estos emprendimientos, limitando su potencial para generar empleo de manera efectiva.

Toro et al. (2023), en su investigación *Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito*, subrayan la importancia de contar

con una estructura organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes), como un factor clave para regular las capacidades y demandas de procesamiento de información, lo que asegura su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

En Nicaragua, Fredrick y Téllez (2020), en su investigación realizada en el Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe *Fuente de Vida*, observaron que, a pesar de estar en proceso de cambio organizacional, la implementación de un proceso organizacional ha dado resultados positivos. El 95% de los colaboradores tiene claras sus funciones, y el mismo porcentaje sabe quiénes son las personas encargadas de orientarlos en su labor.

Por último, en el estudio de Altamirano y Maradiaga (2023), sobre la *Formalización de las microempresas del sector de comidas rápidas por delivery en el municipio de León (febrero-mayo 2022)*.

Se concluyó, que en Nicaragua aun no contamos con un documento formal finalizado para las microempresas del sector lácteos que carecen del conocimiento necesario para formalizarse adecuadamente.

III. Planteamiento del problema

En Nicaragua, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) desempeñan un rol fundamental en la generación de empleo y en la dinamización de la economía nacional, particularmente en sectores como el comercio y la agroindustria. No obstante, muchas de estas empresas enfrentan debilidades estructurales debido a la ausencia de una organización formal, lo que limita su capacidad para coordinar tareas, delegar responsabilidades, comunicar decisiones estratégicas y adaptarse a las exigencias del entorno competitivo. Esta problemática suele estar relacionada con una gestión empírica, escasa planificación organizativa y la falta de formación técnica-administrativa de sus propietarios o gerentes.

Según Hernández et al. (2014), “la falta de estructura organizacional en empresas pequeñas suele provocar desorganización, roles mal definidos y resistencia al cambio” (p. 121). En particular, la ausencia de descriptores de puestos y de un manual de organización de funciones conlleva múltiples consecuencias negativas: duplicidad de tareas, vacíos funcionales, confusión en las responsabilidades del personal, descoordinación operativa, conflictos internos, toma de decisiones poco informada y baja eficiencia en los procesos administrativos y productivos. Además, sin estos instrumentos básicos de gestión, se dificulta la evaluación del desempeño y la implementación de estrategias de mejora continua.

La empresa Lácteos Centeno, una Mipyme familiar dedicada a la comercialización mayorista y minorista de queso y crema, ubicada en el Mercado Oriental (Distrito 4, Managua), representa un caso que refleja esta realidad. Al ser una figura jurídica Natural en proceso de expansión, carece de evidencia sobre la existencia de una estructura organizacional formalizada. De manera aparente, sus procesos de distribución de tareas, comunicación interna, toma de decisiones y adaptación al cambio no responden a esquemas organizativos claros, lo que podría estar afectando su eficiencia operativa, calidad del servicio al cliente y sostenibilidad a largo plazo.

Por tanto, se vuelve necesario analizar su estructura organizacional para identificar las fortalezas y debilidades en componentes clave como los descriptores de puestos, la comunicación interna, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación. Este análisis permitirá detectar áreas de mejora que, si se abordan adecuadamente, podrían traducirse en una gestión más eficiente, competitiva y

orientada al desarrollo sostenible en un entorno tan exigente como el comercio informal del Mercado Oriental.

Cuando una empresa no tiene un manual de organización de funciones, pueden presentarse muchos problemas en el trabajo diario. Las personas no tienen claro qué deben hacer, lo que puede causar confusión, retrasos y errores. Algunas tareas se pueden hacer dos veces o, por el contrario, no se hacen porque nadie sabe que le corresponde.

También se vuelve difícil saber si un trabajador está cumpliendo bien su trabajo, porque no hay funciones definidas para evaluar. Además, cuando alguien falta o renuncia, no hay una guía para que otra persona pueda continuar con sus actividades.

Esto genera desorganización, baja productividad, mal ambiente laboral y, en casos más graves, problemas legales o pérdidas económicas. Por eso, contar con un manual ayuda a que todos sepan qué hacer, cómo hacerlo y quién es responsable, lo que mejora el orden, la eficiencia y el buen funcionamiento de la empresa.

IV. Objetivos

Objetivo General

- Analizar la estructura organizacional de la Mipyme Lácteos Centeno, durante el primer semestre del 2024, considerando los descriptores de tareas, la comunicación interna y la toma de decisiones, identificando áreas de mejora en su gestión.

Objetivos específicos

- Determinar las funciones y responsabilidades del personal de Lácteos Centeno, identificando posibles duplicidades, vacíos o cuellos de botella que incidan negativamente en la eficiencia operativa.
- Identificar los canales y prácticas de comunicación interna, así como su incidencia en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos y administrativos de la empresa.
- Proponer mejoras en la estructura organizacional de Lácteos Centeno mediante el diseño de descriptores de puestos y un manual de funciones, con base en los hallazgos obtenidos, a fin de optimizar el rendimiento y la competitividad empresarial.

V. Justificación

Esta investigación se enmarca dentro del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y Desarrollo Humano 2022-2026, el cual establece como prioridad la generación de empleo sostenible y el fortalecimiento de las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Lácteos Centeno, como microempresa del sector lácteo, tiene el potencial de contribuir significativamente al desarrollo económico local y a la reducción de la pobreza mediante la generación de empleos directos e indirectos.

Además, la investigación se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, específicamente con los objetivos 8 y 9, que promueven el trabajo decente y el crecimiento económico, así como la construcción de infraestructuras resilientes, la industrialización inclusiva y sostenible, y la innovación. La optimización de la estructura organizacional en Lácteos Centeno puede servir como modelo para otras mipymes en sectores similares, fomentando prácticas sostenibles y escalables.

Desde la perspectiva académica, esta investigación se encuentra dentro de la línea de investigación de Dirección Estratégica Empresarial de la universidad, en la sublínea de estructura organizacional. La relevancia de este trabajo radica en proporcionar soluciones prácticas basadas en teorías administrativas modernas, contribuyendo al desarrollo de herramientas que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de las mipymes en Nicaragua.

En este sentido, los resultados de esta investigación no solo tendrán un impacto directo en la mejora de la gestión interna de Lácteos Centeno, sino que también podrán ser aplicados como referencia para la creación de políticas públicas y programas de capacitación enfocados en el fortalecimiento empresarial. Esto contribuirá a cumplir con los objetivos nacionales y globales de desarrollo sostenible, apoyando la erradicación de la pobreza y fomentando un crecimiento económico inclusivo.

VI. Hipótesis

Una estructura organizacional claramente definida en la Mipyme Lácteos Centeno, expresada mediante descriptores de puestos y manuales de funciones, se caracteriza por facilitar la comunicación interna y apoyar una toma de decisiones participativa, aspectos que permiten describir áreas clave de mejora en su gestión operativa.

VII. Marco teórico

7.1. Estructura Organizacional

Definición y teoría

Según Chiavenato (2016), define que la estructura organizacional es el sistema mediante el cual una empresa distribuye, coordina y supervisa sus actividades para lograr los objetivos organizacionales. Está compuesta por elementos clave como la jerarquía, la división del trabajo, la especialización, y la comunicación interna, los cuales deben alinearse con las metas estratégicas de la organización.

Robbins & Coulter (2016), indica que las estructuras organizacionales pueden clasificarse en funcionales, divisionales, matriciales y horizontales. Cada una de estas presenta ventajas y desventajas dependiendo del tamaño, sector y objetivos de la empresa. Las estructuras funcionales, por ejemplo, facilitan la especialización, pero tienden a generar silos de información. Por otro lado, las estructuras matriciales ofrecen flexibilidad, pero pueden causar confusión en las jerarquías.

Fredrick & Téllez (2020), dicen que uno de los principales logros de una estructura organizacional bien diseñada es la mejora en la eficiencia y en la claridad de roles, como lo demuestran estudios en microempresas latinoamericanas. Sin embargo, también se han identificado debilidades, como la falta de adaptación a cambios rápidos del mercado, especialmente en microempresas que operan de manera informal (Altamirano & Maradiaga, 2023). Además, el exceso de formalidad en algunas estructuras puede ralentizar la toma de decisiones.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018), el 70% de las microempresas en América Latina carecen de una estructura organizacional formal, lo que limita su capacidad de innovación y sostenibilidad. Además, el informe subraya que el mal diseño organizacional puede contribuir a la desmotivación laboral y a la pérdida de competitividad en el mercado.

La teoría de configuraciones estructurales de Mintzberg complementa este análisis al proponer que la elección de la estructura debe depender de factores como el tamaño, la tecnología y el entorno

en el que opera la organización. Adicionalmente, Burns y Stalker (1961) añaden que las organizaciones mecánicas y orgánicas son modelos extremos que reflejan cómo las estructuras responden a diferentes grados de incertidumbre.

Robbins y Coulter (2016) añaden que una estructura organizacional debe ser flexible para adaptarse a un entorno dinámico. La incorporación de tecnologías modernas y metodologías ágiles también se presenta como una herramienta clave para enfrentar los retos actuales. Adicionalmente, Mintzberg (1979) destaca que la configuración de la estructura debe alinearse con los factores de contingencia, como el entorno y la tecnología utilizada por la organización.

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben estar completamente, preparadas para enfrentar a la competencia, así mismo bien organizadas estructuralmente para afrontar los desafíos, organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr sus objetivos propuestos. Por lo que concluyo que la definición de Chiavenato (2016), define que la estructura organizacional es el sistema mediante el cual una empresa distribuye, coordina y supervisa sus actividades para lograr los objetivos organizacionales y es con el concepto que trabajare mi proyecto.

Los cuatros requisitos del diseño organizacional

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales. (Benjamín Franklin 2009)

Como estructura básica: a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa. En consecuencia, la estructura básica se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que

componen la organización, aunque existe una fuerte tendencia a que las funciones organizacionales pierdan gradualmente su importancia como estructura básica, mientras el foco principal se desplaza hacia la formación de equipos y hacia los procesos organizacionales orientados al cliente.

Como mecanismo de operación: para indicar a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc. De esta manera, el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos.

Como mecanismo de medición: establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen.

Como mecanismo de coordinación entre las partes: define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo.

Los cuatro requisitos deben ser atendidos de manera simultánea. Lo importante es notar que las nuevas tendencias están cambiando radicalmente el formato y el contenido del diseño organizacional. Además, el diseño organizacional está dejando de constituir el esquema impositivo de limitación de las personas y estandarización de su comportamiento, para convertirse en un esquema amigable de apoyo y soporte para que las personas puedan relacionarse mejor, procesar la información, tomar decisiones respecto de su trabajo, desarrollar intelectualmente sus actividades, compartir con su equipo, mejorar el proceso de trabajo, focalizar el cliente interno o externo, alcanzar metas y resultados.

Proceso de organización

Analizar la función de organizar como un proceso requiere que se consideren varios principios. En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes, porque las actividades se derivan de

ellos. En segundo lugar, debe expresar la autoridad para administrar una empresa. En una organización dada, la autoridad es un derecho determinado socialmente para ejercer esa facultad; como tal, está sujeta a cambios. En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden serlo las de la estructura de una organización, la cual debe diseñarse para que funcione, para que acepte contribuciones de los miembros de un grupo y para que sirva para alcanzar los objetivos de una manera eficaz en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura viable para la organización no puede ser nunca estática.

En cuarto lugar, ya que la organización se integra de personas, sus agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de la estructura deben tomar en cuenta sus limitaciones y costumbres. Esto no significa que ésta deba diseñarse en torno a los individuos y no a las metas o sus actividades, sino que las personas que la componen son una consideración importante.

Lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para la función de organizar, aunque los pasos 1 y 2 son parte de la planeación, el proceso de organizar consta de los seis pasos siguientes:

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de aprovecharlos, dadas las circunstancias.
5. Delegación de la autoridad necesaria al jefe de cada grupo para realizar las actividades.
6. Vinculación horizontal y vertical de los grupos, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

La función de organizar no implica ninguna especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso y muy restrictivo. No hay nada en una organización que dicte esto. Decir que los trabajos deben ser específicos no significa que tengan que ser limitados y mecánicos. En cualquier organización, los trabajos se pueden definir de tal modo que confieran desde alguna o ninguna libertad personal hasta la discreción más amplia. No debe olvidarse que no hay una manera óptima de organizar y que la aplicación de la teoría de la organización estructural debe tener en cuenta cada situación.

Reingeniería del proceso

La reingeniería es el replanteamiento de los procesos empresariales y su redefinición radical; significa reestructuración total de los procesos empresariales para alcanzar drásticos mejoramientos en el desempeño, la calidad, los costos, la velocidad y la atención. No es sólo un mejoramiento de los procesos, sino su reestructuración radical, drástica y fundamental.

La reingeniería trata de sustituir la departamentalización funcional o por productos por la departamentalización por procesos, es decir, la orientación vertical o jerarquizada por la orientación horizontal.

División del trabajo

La división del trabajo se basa en dividir las tareas organizacionales en actividades especializadas. Smith (1776), argumentó que este enfoque incrementa la productividad mediante la especialización.

Altamirano & Maradiaga (2023), expresan que la especialización puede aumentar la eficiencia, pero también lleva al aburrimiento y a la alienación de los empleados

Según un informe del Banco Mundial (2020), las empresas que adoptan la división del trabajo pueden aumentar su productividad hasta en un 25%. Sin embargo, esto debe equilibrarse con estrategias que fomenten el compromiso.

Fayol (1916) complementa esta teoría al sugerir que la unidad de mando y la autoridad clara deben acompañar la división del trabajo para evitar conflictos.

Considero que una distribución aterrizada con las funciones particulares de cada uno de los trabajadores permitirá poder cumplir a todo el personal con la jornada laboral equilibrada de manera que todos trabajen en orden y sin más carga uno que otro porque eso ocasiona un mal estar en el trabajo y por ende la desmotivación laboral.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es clave para la coordinación y la transferencia de información dentro de una empresa. Barnard (1938) destacó que la comunicación efectiva fomenta la cooperación y el alineamiento hacia los objetivos corporativos.

Un sistema de comunicación eficiente promueve la resolución de problemas y reduce los malentendidos. No obstante, la falta de canales claros puede derivar en conflictos internos, como se ha observado en estudios sobre pymes (Toro et al., 2023).

El 50% de las empresas con fallas comunicativas enfrentan mayor rotación de personal y caída en productividad (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019).

Shannon y Weaver (1949) aportaron el modelo matemático de la comunicación, que enfatiza la importancia del canal y el contexto en la efectividad comunicativa.

Cuando nos sabemos comunicar para dar a conocer las actividades que debe realizar de manera diaria los trabajadores comprende más rápido, saber comunicarnos con el personal es vital en una organización porque todos manejan los canales de información y como poder abordar distintas situaciones que tenga que ver con el trabajo, todo personal debe saber a quién dirigirse con quien poder hablar de determinada situación que pueda suceder en la empresa , cuando no hay comunicación puede causar grandes daños en la empresa o emprendimiento.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias y normas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Schein (1985) define la cultura como los supuestos compartidos que los empleados desarrollan para resolver problemas internos y externos.

Una cultura fuerte puede unificar al personal, pero también puede resistirse al cambio, como destacan

Según el BID (2018), las empresas que invierten en la alineación cultural logran una mejora del 30% en la satisfacción del cliente.

Hofstede (1991) introduce las dimensiones culturales, que ayudan a comprender las diferencias en valores y su impacto en las organizaciones.

Cada emprendimiento, empresa debe tener visión, misión y todos los miembros de la empresa deberán de conocer de los principios a los cuales se rigen la empresa de manera que todo lo que realicen sea con eficacia, eficiencia, calidad entrega, de esta manera su atención a los clientes será más eficiente y garantizará que la clientela se mantenga

Manual de puestos

La administración de Recursos Humanos, se vincula con la planeación, dirección y coordinación de todas las actividades referentes a los colaboradores.

La meta de toda empresa es lograr el cumplimiento de todos los objetivos de una forma eficiente y eficaz, logrando que los colaboradores utilicen sus capacidades, intereses y oportunidades para su propio beneficio. A la hora de organizar y definir de una mejor manera los puestos en una empresa permite al colaborador desempeñarse con mayor eficiencia, alcanzando los objetivos trazados y permitiendo que se manifieste un sentimiento de satisfacción y seguridad.

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad en una organización. Si están bien diseñados, la organización avanza hacia el logro de sus objetivos. En caso contrario, la productividad se ve afectada en el ámbito organizacional como personal y es muy difícil alcanzar los objetivos. Para que tanto la organización como el colaborador puedan alcanzar sus metas, es necesario que cada puesto se diseñe para conducir a un alto nivel de satisfacción y productividad laboral.

Un puesto es el conjunto de tareas y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo. El puesto es la descripción de

todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. (Chiavenato, 2003, pág. 165).

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Se puede decir, que el puesto es una unidad en la organización, en el se recargan un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen y separan de los demás puestos en la organización.

A la hora de hablar de diseño de cargos se incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y además las relaciones del puesto con los demás cargos en una estructura de organizativa. Se dice que para que un colaborador pueda desempeñar bien un cargo debe de tener competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo, las cuales son los recursos, las relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnologías.

Cuando se diseña un cargo, significa que se define cuatro condiciones básicas: el contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad (Bohlander et al. 2001).

Descripción y análisis de puestos

Qué hace, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace, son las principales preguntas que se deben hacer a la hora de describir un puesto; ya que se intenta de una forma simplificada el contenido y las responsabilidades del puesto, aquí se dan los aspectos intrínsecos. El formato simple que contiene una descripción es el nombre del puesto, resumen de actividades y las principales responsabilidades.

La descripción de puestos funciona como un inventario previo de datos respecto a la situación que se tratará, alimentando todos los demás procesos de información indispensables, para su planeamiento, organización, coordinación y control; Esta debe de analizarse por lo menos una vez al año.

Cuando se quiere analizar un puesto se mencionan términos de conocimientos, habilidades y capacidades de un colaborador para desempeñarlo de la mejor manera. A través del análisis de

puestos se busca determinar las principales características o dimensiones del puesto, pero el interés se centra en el análisis de puestos y no de personas.

Cuando se realiza un análisis de puesto se hace un comparativo entre los requisitos o exigencias que da el puesto desde el punto de intelectual, físico, de responsabilidades y las condiciones de trabajo. Para poder analizar un puesto primero debemos de describir el puesto. Existe una diferencia marcada entre la descripción y el análisis de puestos, la cual es que la descripción se centra en el contenido del puesto, mientras que el análisis se centra en los aspecto intelectuales y físicos, las responsabilidades y las condiciones que deberá cumplir la persona que esté en el puesto.

La importancia del puesto no depende únicamente de las funciones o tareas que desarrolla sino también debe considerar el enfoque estratégico de la empresa, en cuanto a negocios, funciones y productos.

La importancia del análisis y descripción de puestos está en que constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Casi todas las actividades o procesos de Recursos Humanos se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción de puestos.

Dentro de una organización, es necesario y de gran utilidad un análisis de puestos y la respectiva actualización del manual existente, ya que es la base para las diferentes áreas que abarca la administración de recursos, como lo son: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y productividad, fijación de salarios, creación de programas de capacitación, valoración de puestos y demás actividades de Recursos Humanos.

Es importante, pues con frecuencia se comete el error de no dar a conocer la información necesaria que encierra cada puesto y esto hace que el empleado comience sus labores con inseguridad, con lo que se logra el descontento y frustración que se notará en los resultados. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta la preparación del empleado en todo aspecto. Los puestos deben tener una clasificación correcta para así pagar lo justo, y ambos, tanto la empresa como colaborador, mantengan sus intereses satisfactoriamente.

Cuando se analizan los cargos se deben tomar en cuenta tres fases o etapas:

· Etapa de planeación

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
2. Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en este.
3. Elaboración del cronograma de trabajo, donde se especifique por donde se iniciará el programa de análisis.
4. Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse.
5. Selección de los factores de especificación que se utilizaran en el análisis, basada en dos criterios:
 - a. Criterio de universidad
 - b. Criterio de discriminación
6. Dimensionamiento de los factores de especificación, determinara el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar.
7. Gradación de los factores de especificaciones, consiste en transfórmalos de variable continua en variable discreta o discontinúa.

Manual de organización

El Manual de Organización 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.

La identificación se refiere a la carátula del Manual de Organización la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- Nombre oficial de la empresa o institución.
- Título del manual y objetivos
- Niveles jerárquicos
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración
- Cantidad de ejemplares impresos

El manual lleva una introducción que es una especie de marco conceptual que implica el manual de organización. Explica en qué consiste el concepto y describe la importancia y utilidad para la administración. Incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigida, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

El directorio es un elemento que consiste en el detalle de la Junta Directiva o Consejo de Administración. En él se puede incluir el detalle de los principales puestos ejecutivos, como lo son el nombre, número de cedula, puesto que ocupa y profesión.

En los antecedentes se incluye un cuadro de resumen de los principales hechos históricos de la organización, como lo es la fundación de la empresa, evolución, infraestructura, ampliación, la ley o el decreto por el que se creó la misma, situaciones de crisis o cualquier otro hecho relevante.

En el marco jurídico se menciona la principal normativa que afecta a la empresa o institución, así como la normativa que regula la actividad a la que se dedica. Es recomendable que la relación de las disposiciones jurídicas siga el orden jerárquico que se indica a continuación: constitución, normativas, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares.

Este apartado de la estructura orgánica se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad, o a los órganos administrativos de una unidad administrativa. Esta debe ser exacta a la presentada en el organigrama, para cada unidad debe describirse las principales funciones y potestades que tiene. Debe indicarse para cada unidad de quien depende y a quien da órdenes. Se describe las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permiten cumplir con sus atribuciones legales.

Por último, se incluye el descriptor de puestos que se refiere al caso de un manual de organización para una unidad administrativa particular, cuando los componentes de la estructura orgánica de esta correspondan a puestos específicos. El puesto de la unidad básica de trabajo en una estructura de organización está integrado por un conjunto de actividades y de procedimientos necesarios para llevarlas a cabo. Se dice que un puesto puede llegar a tener una o varias plazas.

La ventaja de un manual de organización son las siguientes:

- Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas. · Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la Unidad.
- Ser administrativa 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 unidades responsables.

Organigrama

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina, por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. (Michael & Porter, 2012, pág. 230)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 2009, pág. 124)

Cuando se habla del diseño de estructura organización se es necesario comprender el objetivo de la creación del organigrama, partiendo del concepto de que esto, “Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización” (benjamín, p.124). Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales, de ninguna manera son los mismos que la estructura organizacional. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional es más complicada de lo que puede describir un organigrama.

El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacional es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurares de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importante. (Michael & Porter, 2012, pág. 230)

Se mencionan a continuación algunas bases que certifican su uso:

1. Proporciona una imagen formal de la organización.
2. Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
3. Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

4. Constituye una fuente autorizada de consulta.

A continuación, se presentan algunos criterios claves para la preparación de los organigramas:

1. Precisión: En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

2. Sencillez: Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

3. Uniformidad: Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

4. Presentación: En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

5. Vigencia: Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

1. Por su naturaleza.

2. Por su ámbito.

3. Por su contenido.

4. Por su presentación.

Por su naturaleza tenemos:

1. Micro administrativo: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

2. Macro administrativos: Contienen información de más de una organización.

3. Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su ámbito, tenemos:

1. Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
2. Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Por su contenido tenemos:

1. Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
2. Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
3. De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación tenemos:

1. Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.
2. Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

3. Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

4. De bloque: Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

7.2. Eficiencia operacional

Ferreya (2023) La eficiencia operacional se refiere a la capacidad de una organización para maximizar sus recursos y minimizar los costos mientras entrega productos o servicios de alta calidad. Señala que este concepto es fundamental en las microempresas para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. Adicionalmente, se relaciona con el enfoque lean, que busca eliminar desperdicios y optimizar cada proceso dentro de la organización.

Goldratt (2004), explica que la eficiencia operacional está influenciada por factores como la capacitación del personal, el uso de tecnología, y la gestión adecuada de los recursos. Por ejemplo, empresas que invierten en tecnologías avanzadas y automatización tienden a mejorar significativamente su eficiencia, mientras que la falta de capacitación puede generar errores y retrasos.

Taylor (1911) La eficiencia operacional mide la relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos. enfatizó que la gestión científica busca maximizar la productividad mediante la eliminación de desperdicios. Esto se lograba a través de la estandarización de procesos y la especialización de tareas, permitiendo que cada trabajador alcanzara niveles óptimos de rendimiento.

El enfoque de Taylor resultó revolucionario en su época, logrando un aumento significativo en la productividad industrial. Sin embargo, su modelo ha sido criticado por deshumanizar al trabajador al verlo como una extensión de la máquina, lo que genera alienación (Ferreya, 2023).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) reportó que los enfoques excesivamente mecanicistas, como los propuestos por Taylor, reducen la satisfacción laboral en un 35%, afectando la retención de talento a largo plazo.

En contraposición, Mayo (1933), destacó la importancia de los factores sociales y psicológicos en la productividad, introduciendo el concepto de relaciones humanas en el lugar de trabajo. Este enfoque subraya que el bienestar del empleado es tan crucial como la eficiencia técnica.

Cuando los principios en una empresa se encuentran definidos las relaciones humanas y el trabajo que realizan es eficiente y de calidad, existe la transparencia y el trabajo en equipo y se corre un menor riesgo en la rotación del personal actualmente lácteos centeno no cuenta con esta herramienta.

Tecnología y eficiencia

Según Rogers (2003), la tecnología es un catalizador clave en la eficiencia operacional. La adopción de innovaciones tecnológicas mejora la productividad al reducir costos operativos y al incrementar la velocidad en la ejecución de tareas. Las empresas tecnológicamente avanzadas pueden responder de manera más ágil a las demandas del mercado.

El uso de tecnología avanzada ha permitido que las empresas automatizadas aumenten su producción en un 40% (Banco Mundial, 2020). Sin embargo, esta dependencia también presenta riesgos, como la obsolescencia tecnológica y la necesidad de inversiones constantes en capacitación del personal.

La adopción tecnológica puede aumentar la competitividad, el 65% de las pymes en América Latina enfrenta barreras para implementar estas herramientas debido a limitaciones presupuestarias (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] 2021).

La teoría de sistemas socio-técnicos de Trist (1960), plantea que la tecnología debe integrarse equilibradamente con los sistemas sociales para garantizar una mejora sostenible en la productividad. Este enfoque sugiere que la interacción entre el factor humano y las herramientas tecnológicas es esencial para alcanzar la eficiencia óptima.

Toda empresa debe tener medios tecnológicos actualizados que le permitan estar actualizados y tener competencia con el amplio mercado usar las redes contar con una caja registradoras, cámaras, computadora para realizar inventarios lácteos centeno no cuenta con herramientas tecnológicas actualmente todo es empírico con anotaciones en agendas de manera que si se moja se extravía pierden la información.

Gestión del tiempo

La gestión del tiempo se refiere a la capacidad de planificar y controlar cómo se distribuye el tiempo en las actividades laborales. Drucker (1999) afirma que el tiempo es el recurso más escaso y, por tanto, su gestión eficiente es clave para mejorar la productividad organizacional.

Empresas que aplican técnicas de gestión del tiempo, como la matriz de Eisenhower, logran reducir el desperdicio de horas laborales en un 20%. Sin embargo, muchas organizaciones no capacitan adecuadamente a sus empleados en estas técnicas, lo que resulta en ineficiencia operativa (Fredrick & Téllez, 2020).

Un estudio de McKinsey (2020) reveló que los trabajadores dedican el 28% de su tiempo laboral a correos electrónicos y reuniones improductivas, lo que limita su enfoque en tareas estratégicas.

Covey (1989) complementa estas ideas con su modelo de los cuadrantes de la administración del tiempo, destacando la importancia de priorizar actividades importantes sobre las urgentes para maximizar el impacto de los esfuerzos.

La teoría de las restricciones (TOC) de Goldratt propone que la identificación y eliminación de cuellos de botella en los procesos puede transformar radicalmente la eficiencia de una organización, mejorando sus resultados a corto plazo. Por otro lado, la metodología Kaizen enfatiza la mejora continua y el involucramiento de todos los empleados para optimizar procesos y reducir desperdicios.

Como en toda empresa o emprendimiento se debe tener una planificación sobre las actividades a realizar, algunos emprendimientos operan sin una planificación aterrizada a sus actividades, no cuenta con plan de trabajo.

Indicadores de eficiencia operacional

Los indicadores de eficiencia operacional son métricas utilizadas para evaluar el desempeño de los procesos internos. Kaplan y Norton (1996) introdujeron el Balanced Scorecard como una herramienta clave para medir la eficiencia, vinculando indicadores financieros y no financieros para obtener una visión integral del rendimiento organizacional.

El uso de indicadores permite a las empresas identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos. Sin embargo, una implementación inadecuada de estas métricas puede llevar a una interpretación errónea de los resultados o a enfoques demasiado rígidos que ignoren factores cualitativos.

Según un informe de McKinsey (2020), las empresas que utilizan métricas integrales, como las propuestas por Kaplan y Norton, logran un crecimiento anual promedio del 15% en su eficiencia operativa. No obstante, solo el 30% de las organizaciones encuestadas afirmó tener sistemas robustos para monitorear estos indicadores.

Goldratt (1990), en su teoría de las restricciones (TOC), complementa esta visión al proponer que los indicadores deben centrarse en identificar y eliminar los cuellos de botella que limitan el desempeño organizacional. Esto asegura una mejora continua en la eficiencia operativa.

Se requiere que los pequeños negocios implementen indicadores medibles para conocer y manejar su organización operativa y poder realizar estrategias de mejora considerando los resultados de los indicadores para evaluar el rendimiento operativo del emprendimiento.

7.3. Viabilidad Financiera

La viabilidad financiera evalúa la capacidad de una empresa para generar ingresos suficientes que cubran sus costos y permitan la reinversión. Chiavenato (2016) menciona que una estructura financiera sólida es esencial para sostener cualquier modelo de negocio. Este concepto también está vinculado a la capacidad de las empresas para obtener financiación externa y manejar su flujo de caja eficientemente.

Entre los indicadores utilizados para medir la viabilidad financiera se encuentran el margen de ganancia, el retorno sobre la inversión (ROI) y la liquidez. Según Ferreyra (2023), las empresas deben mantener un análisis constante de estos indicadores para evitar riesgos de insolvencia.

En Nicaragua, estudios han mostrado que microempresas formalizadas logran incrementar su rentabilidad en un 20% (Altamirano & Maradiaga, 2023). No obstante, muchas microempresas carecen de un control financiero adecuado, lo que limita su crecimiento. Además, la falta de acceso a crédito formal sigue siendo un obstáculo significativo.

Según el BID (2018), más del 60% de las microempresas en la región no realizan planificaciones financieras a largo plazo, lo que aumenta su vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas. Este dato contrasta con un informe de la CEPAL (2021) que indica que las empresas con planificación financiera tienen un 40% más de probabilidad de sobrevivir durante crisis económicas.

La teoría de valor compartido de Porter y Kramer sugiere que integrar las metas financieras con los objetivos sociales puede aumentar la sostenibilidad y el impacto positivo de las empresas en su entorno. Asimismo, el enfoque triple resultado (triple bottom line) plantea que las empresas deben medir su éxito no solo en términos económicos, sino también sociales y ambientales.

Cuando se goza de un orden financiero como cuentas bancarias y líneas de crédito permite tener mayor credibilidad y mayor crecimiento económico, porque hay un orden de las finanzas y manejo de los recursos.

Gestión del flujo de caja

Según Brigham y Houston (2019) el flujo de caja es la métrica que mide la entrada y salida de dinero en una organización durante un periodo específico.), la gestión eficiente del flujo de caja es esencial para garantizar la liquidez y evitar insolvencias. Este concepto incluye la previsión de gastos e ingresos, así como la planificación para cubrir períodos de déficit.

Una gestión adecuada del flujo de caja permite a las empresas responder rápidamente a oportunidades del mercado y afrontar imprevistos. Sin embargo, su mal manejo puede conducir a problemas financieros severos, como la incapacidad de cubrir obligaciones a corto plazo (Altamirano & Maradiaga, 2023).

La CEPAL (2021) reporta que el 45% de las pymes en América Latina enfrenta problemas de liquidez por una planificación deficiente del flujo de caja. Este desafío se agrava en contextos económicos inestables, como el de Nicaragua.

La teoría de liquidez de Keynes (1936) complementa este análisis al enfatizar que las empresas deben mantener reservas de efectivo para afrontar incertidumbres y aprovechar oportunidades estratégicas.

Todo emprendimiento debe de llevar un control de las entradas y salidas de capital con el fin de evaluar su liquidez financiera. Esto permite que los administradores tomen decisiones en cuanto a los gastos que se generan.

Evaluación de proyectos de inversión

La evaluación de proyectos de inversión implica analizar la viabilidad económica de iniciativas empresariales antes de su implementación. Según Gitman y Zutter (2015), herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son esenciales para determinar la rentabilidad de los proyectos.

Estas herramientas permiten identificar proyectos rentables y minimizar riesgos financieros. Sin embargo, la falta de datos precisos o el uso incorrecto de los métodos puede llevar a decisiones erróneas que comprometan los recursos de la empresa.

Un estudio del Banco Mundial (2020) indica que solo el 35% de las microempresas en América Latina realiza evaluaciones formales de inversión, lo que limita su capacidad para crecer sosteniblemente.

La teoría de la decisión de Simon (1979) aporta un marco complementario, sugiriendo que la toma de decisiones en proyectos debe basarse en una combinación de racionalidad económica y adaptabilidad al entorno cambiante.

Por lo tanto, se requiere evaluar bien la inversión realizada en un emprendimiento o ampliación del mismo, tomando en consideración factores claves según los indicadores de rentabilidad para tomar decisiones estratégicas en cuanto al capital que se invierta.

Acceso a financiamiento externo

Modigliani y Miller (1958) El financiamiento externo incluye préstamos, emisión de acciones y otros mecanismos que proporcionan capital adicional a las empresas. afirman que una estructura de capital equilibrada entre deuda y capital propio es clave para optimizar el costo del financiamiento.

El acceso a financiamiento externo permite a las empresas expandirse y cubrir necesidades operativas. Sin embargo, puede generar riesgos asociados a la dependencia de la deuda y al aumento de los costos financieros en caso de tasas de interés elevadas.

El BID (2018) destaca que el 60% de las microempresas en América Latina enfrenta dificultades para acceder a financiamiento formal, lo que limita su competitividad. En Nicaragua, esta situación es aún más marcada debido a restricciones del sistema bancario.

La teoría del costo de agencia de Jensen y Meckling (1976) complementa esta discusión al analizar cómo los conflictos entre acreedores y propietarios pueden afectar las decisiones de financiamiento y el desempeño organizacional.

Si un emprendimiento lleva en orden sus finanzas, hay altas probabilidades de mantener el capital con decisiones acertadas en cuento a rentabilidad y ampliación del negocio.

VIII. Diseño metodológico

8.1 Paradigma

Según Bisquerra (2012), el paradigma positivista busca “la descripción, predicción y control de fenómenos mediante datos verificables y objetivos” (p. 98), lo cual lo hace adecuado para investigaciones donde se pretende medir y correlacionar variables.

Según Creswell (2014), el paradigma positivista se enfoca en la obtención de datos cuantificables y verificables mediante el uso del método científico, buscando establecer relaciones causales entre variables a través del análisis estadístico.

Este estudio se desarrolla bajo un paradigma positivista, ya que busca analizar, la estructura organizacional en base a los descriptores de tareas y la comunicación interna para la toma de decisiones a través de datos objetivos y verificables.

8.2 Tipo de investigación

Atendiendo a su finalidad, esta investigación se clasifica como aplicada, ya que busca generar propuestas de mejora con utilidad práctica para la gestión organizacional de la empresa. Según el alcance temporal es transversal, porque se recolectarán datos en un solo momento del tiempo para analizar la situación actual.

Según la profundidad u objetivo es descriptiva, pues pretende detallar cómo se manifiestan los elementos de la estructura organizacional en la empresa.

En cuanto al marco en el que tiene lugar, esta investigación se enmarca en un estudio de caso. Se centra en el análisis profundo de una organización específica como es la mipyme Lácteos Centeno en su contexto real. La recopilación de los datos se realizará directamente en el entorno de la empresa, a través de la revisión de documentos, la observación y encuestas a sus colaboradores.

8.3 Enfoque de investigación

"El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos numéricos para establecer patrones, probar hipótesis y generalizar resultados a una población más amplia" (Hernández et al., 2018, p. 5).

Según Creswell (2018), el enfoque cuantitativo se basa en la objetividad y medición de fenómenos a través de herramientas estadísticas, permitiendo la replicabilidad de los estudios en distintos contextos.

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo porque busca comprender la estructura organizacional de la Mipyme Lácteos Centeno desde la perspectiva de los actores que la conforman, explorando cómo se perciben y experimentan aspectos como la distribución de funciones, la comunicación interna y la toma de decisiones. Este enfoque permite interpretar significados, prácticas y dinámicas internas que no pueden ser explicadas únicamente a través de datos numéricos. A través de entrevistas, observación y análisis documental, se pretende reconstruir el modo en que se organiza y gestiona la empresa en su contexto real, identificando oportunidades de mejora que respondan a las necesidades específicas de sus miembros. La investigación no busca medir ni generalizar, sino profundizar en la comprensión del fenómeno organizacional en un caso concreto.

8.4 Población, muestra y unidad de análisis

La empresa Lácteos Centeno opera con 5 trabajadores. Por lo tanto, la población es representada por la totalidad de los empleados que incluye personal operativo y administrativo.

No se aplicará un muestreo estadístico debido al tamaño reducido de la población. Sin embargo, se tomará como criterios de la muestra que cumplan con las siguientes características:

1. Trabajador de la mipyme Lácteos Centeno
2. Con una antigüedad no menor a tres meses

8.5 Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1: Matriz de variables

Objetivos	Variable	Definición de la variable	Sub variable	Indicadores	Método/Técnica/Instrumento
Determinar las funciones y responsabilidades del personal dentro de la organización, identificando posibles duplicidades, vacíos o cuellos de botella que afecten la eficiencia operativa	Descriptores de puestos	Grado en que las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente definidas y documentadas	Detalle de funciones y responsabilidades	Grado de detalle en la descripción de tareas, especificidad de responsabilidades asignadas	Revisión documental
			Duplicidad de funciones	Número de puestos con funciones redundantes Porcentaje de tiempo dedicado a tareas duplicadas	Revisión documental Encuestas a empleados
			Vacíos de funciones	Número de tareas necesarias no asignadas Impacto de los vacíos en la eficiencia operativa	Análisis de procesos Encuestas a empleados
Identificar los canales y prácticas de comunicación interna en el proceso de toma de decisiones en la gestión operativa y administrativa, examinando la capacidad de Lácteos Centeno en	Canales de comunicación	Medios utilizados para transmitir información dentro de la organización en el proceso de toma de decisiones.	Frecuencia de uso	Frecuencia de uso de canales de comunicación formales Frecuencia de uso de canales informales	Encuesta a empleados

Análisis de la estructura organizacional de Lácteos Centeno

Objetivos	Variable	Definición de la variable	Sub variable	Indicadores	Método/Técnica/Instrumento
sus procesos internos			Adecuación de canales	Percepción de los empleados sobre la idoneidad de los canales según el tipo de información	Encuesta a empleados
Identificar los canales y prácticas de comunicación interna en el proceso de toma de decisiones en la gestión operativa y administrativa, examinando la capacidad de Lácteos Centeno en sus procesos internos	Calidad de la comunicación	Eficacia con la que se transmite la información, asegurando que sea clara, precisa y oportuna.	Claridad y precisión	Percepción de los empleados sobre la claridad y precisión Número de malentendidos o errores	Encuesta a empleados Revisión de registros
			Oportunidad	Tiempo que tarda la información en llegar Disponibilidad de la información para decisiones	Revisión de procesos Encuesta a empleados

Fuente: elaboración propia

8.6 Método, técnica, herramienta e instrumento para la recolección de datos

"El método deductivo parte de premisas generales aceptadas como verdaderas y, mediante un proceso lógico, permite llegar a conclusiones específicas que deben ser coherentes con dichas premisas" (Bunge, 2000, p. 47).

Por lo tanto, esta investigación utilizará el método deductivo, para analizar la información en función de teorías preexistentes.

Como técnica para recopilar la información serán las siguientes:

- Encuestas: se requieren obtener datos cuantificables y comparables. Por lo tanto, esta técnica permite recopilar información estructurada de los 5 empleados de Lácteos Centeno de manera uniforme y objetiva. Dado que la investigación tiene un enfoque cuantitativo, la encuesta es ideal para estandarizar la información, medir, comparar y facilitar el análisis estadístico.
- Análisis documental: el análisis documental será clave para identificar los descriptores de tareas, la comunicación para la toma de decisiones en las áreas operativas y determinar la viabilidad financiera y la eficiencia operacional a través de la revisión de documentos internos de la empresa como registros y manuales (si existieren). Se busca asegurar la objetividad para contrastar los datos obtenidos en encuestas, a la vez evaluar la estructura organizacional en la práctica al observar indicadores claves de rentabilidad y funcionalidad. Al realizar esta revisión documental se evita el sesgo en la investigación y evitamos validar los resultados desde las opiniones y percepciones.
- FODA: se utilizará la herramienta para recopilar información sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la mipyme en el sector.

Por lo tanto, las herramientas para la recopilación de los datos serán las siguientes:

- Encuestas: permitirá recolectar datos homogéneos y cuantificables, facilitando la medición estadística y el análisis comparativo.

- Revisión documental: garantizará el acceso a datos objetivos sobre la gestión administrativa, reduciendo sesgos de respuesta y complementando la información recolectada por otros medios.

Los instrumentos que se estarán diseñando en esta investigación son las encuestas aplicadas a empleados y revisión de documentos administrativos y financieros que evidencien la gestión organizacional de la mipyme.

8.7 Método, técnica, herramienta e instrumento para el procesamiento de datos

Para procesar los datos de esta investigación se ha decidido optar por el método de análisis estadístico. Se justifica debido a la naturaleza cuantitativa del estudio, que busca medir el impacto de la estructura organizacional en la mipyme Lácteos Centeno.

La estadística descriptiva permite organizar, resumir y presentar los datos de manera clara, facilitando su interpretación. Por otro lado, la estadística inferencial permite generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población mayor, estableciendo relaciones entre variables y realizando pruebas de hipótesis (Triola, 2020). Por lo tanto, en esta investigación se utilizará la estadística descriptiva e inferencial para analizar las tendencias y correlaciones en los datos que se obtengan de las encuestas y revisión documental, proporcionando evidencia objetiva para la validación de la hipótesis.

La herramienta a utilizar para el procesamiento de los datos será a través de Excel, facilitando la tabulación, comparación y visualización de los datos, optimizando la interpretación de los resultados.

8.8 Validación de los instrumentos

Se llevará a cabo una validación de contenido mediante juicio de expertos y una prueba piloto para evaluar la claridad y confiabilidad de los cuestionarios y herramientas utilizadas en la investigación.

8.9 Consentimiento previo informado

Título de la investigación:

Análisis de la estructura organizacional en Lácteos Centeno durante el primer semestre de 2024.

Investigadora:

Xochitl Del Carmen Cruz Cano

Institución:

Universidad de Tecnología y Comercio (UNITEC)

Objetivo de la investigación:

Analizar la estructura organizacional en Lácteos Centeno a través de datos cuantitativos que demuestren su viabilidad operacional y financiera durante el primer semestre 2024.

Información para los participantes:

- Su participación en este estudio es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada con estricta confidencialidad.
- No se le solicitará información personal sensible, que pueda comprometer su seguridad.
- Los resultados serán analizados de forma grupal, sin identificar a ningún participante de manera individual.

Autorización:

Declaro que he sido informado (a) sobre el propósito y los alcances de esta investigación. He comprendido que mi participación es voluntaria y que puedo negarme a responder cualquier pregunta si así lo deseo. También entiendo que la información que proporcione será utilizada únicamente con fines académicos y se manejará de manera confidencial.

Firma de participante:

Firma del investigador:

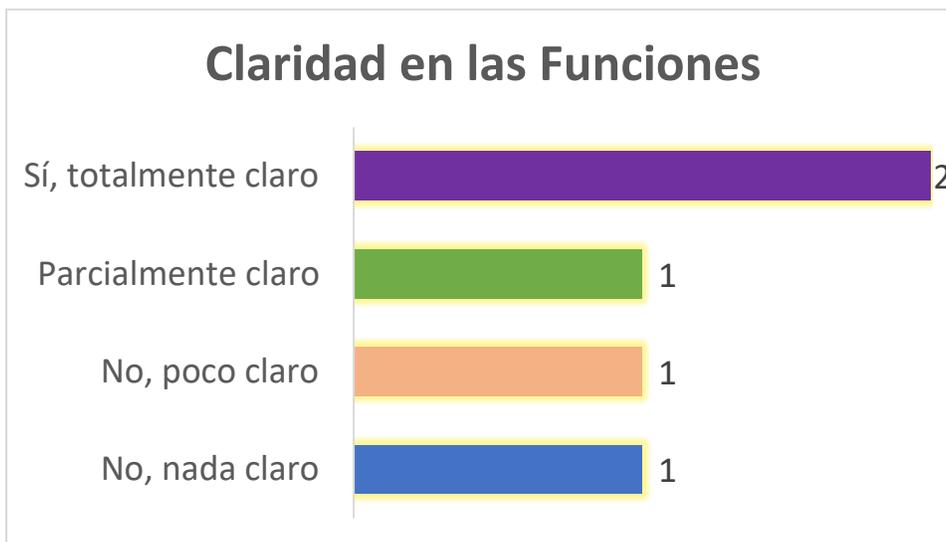
Fecha:

IX. Análisis y discusión de los resultados

La mipyme Lácteos centeno, cuenta con una planilla de 5 trabajadores los cuales el 100% corresponde al sexo masculino 4 de ellos desarrollan las funciones operativas y 1 realiza el trabajo administrativo. Se observa que los trabajadores son del sexo masculino por decisión de la gerencia, considerando que las actividades operativas requieren fuerza por motivos de carga y por la seguridad en el momento de la venta debido al punto de ubicación del negocio.

Se observa que conforme a los datos obtenidos en la encuesta que el personal que labora en lácteos centenos tres de los colaboradores tiene menos de un año de trabajar en la empresa esto nos indica que hay una alta rotación del personal que pudiera derivarse que han salido mejores oportunidades laborarles, más salario.

Gráfico 1: Opinión sobre la claridad de sus funciones dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia

El análisis del Gráfico 1 revela una heterogeneidad significativa en la comprensión de las funciones laborales dentro de Lácteos Centeno. Si bien una minoría (dos encuestados) manifiesta una claridad total respecto a sus responsabilidades, la mayoría restante experimenta diversos grados de ambigüedad: uno se siente parcialmente claro, otro poco claro y uno adicional reporta una falta total de claridad. Esta dispersión en la comprensión de las funciones sugiere la ausencia de canales

de comunicación efectivos y la posible carencia de documentación formal, como descriptores de puestos o contratos detallados, que definan de manera precisa las responsabilidades individuales. Esta inconsistencia representa un área crítica de mejora para optimizar la eficiencia operativa de la Mipyme.

Gráfico 2: Canales de comunicación efectivos entre empleados y directivos



Fuente: Elaboración propia.

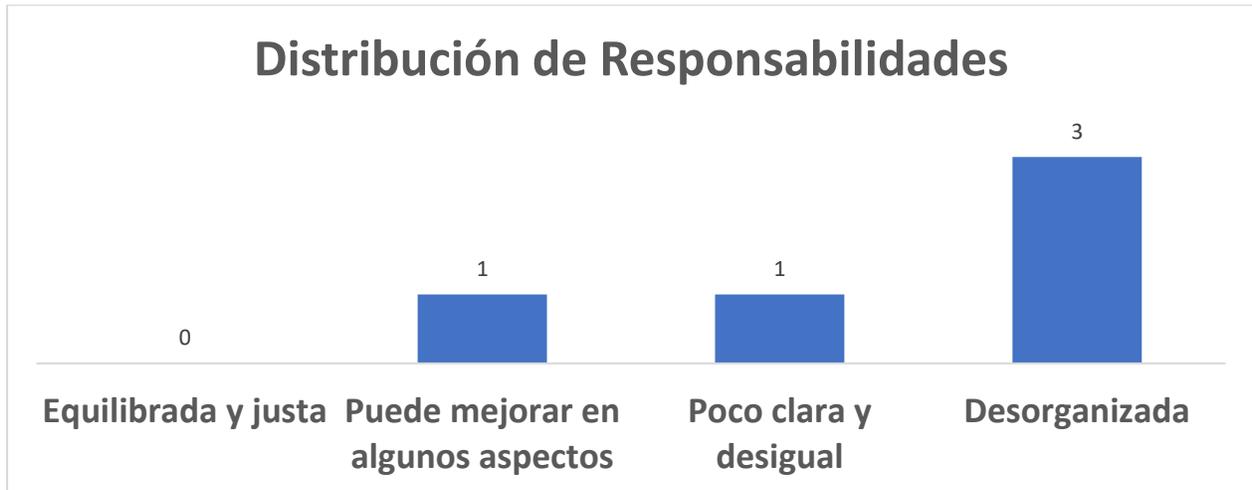
Los resultados presentados en el Gráfico 2 revelan una percepción generalizada de deficiencias en la comunicación interna dentro de Lácteos Centeno, lo cual impacta directamente en la claridad de las funciones laborales.

Específicamente, dos de los trabajadores encuestados manifestaron no tener una comprensión clara de sus responsabilidades debido a la inconsistencia en la comunicación. Adicionalmente, un encuestado señaló explícitamente la existencia de una comunicación deficiente en la organización.

Este hallazgo se alinea directamente con la revisión documental, donde no se evidenció la existencia de manuales de funciones, descriptores de puestos u otros documentos formales que definan las responsabilidades. La única excepción es el encargado de la parte administrativa, quien reporta tener claridad en sus funciones, posiblemente debido a una comunicación más directa con el dueño. La dependencia de acuerdos laborales orales, sin un soporte documental que formalice

las funciones y los canales de comunicación, parece ser un factor subyacente significativo en la falta de claridad experimentada por la mayoría del personal.

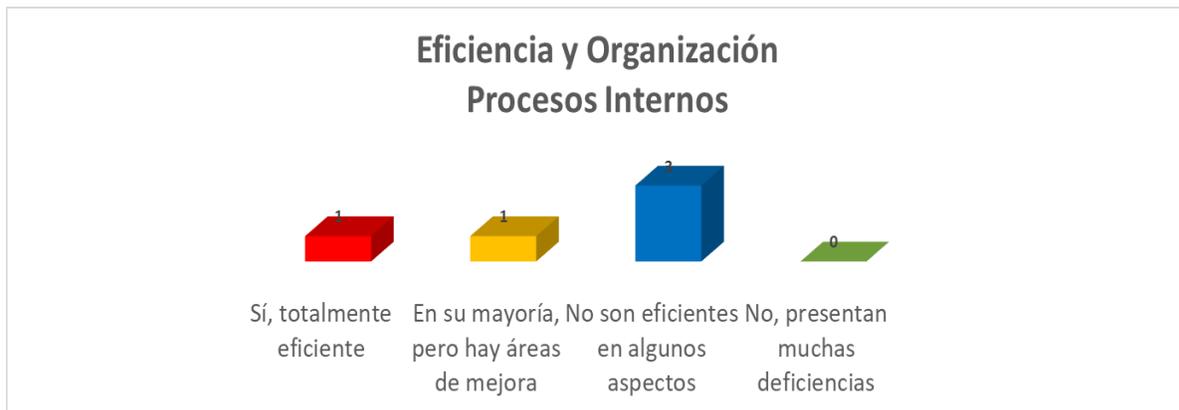
Gráfico 3: Evaluación de la distribución de responsabilidades dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta revelan que una mayoría significativa (3 de 5 trabajadores) percibe una distribución desorganizada de las actividades y responsabilidades dentro de Lácteos Centeno. Esta percepción sugiere una posible inequidad en la carga laboral, donde algunos empleados podrían estar asumiendo un volumen de trabajo considerablemente mayor que otros. Esta situación, de no abordarse, podría acarrear consecuencias negativas para la empresa, tales como la disminución de la productividad individual y colectiva, el aumento del estrés laboral y la potencial generación de desmotivación en el personal afectado.

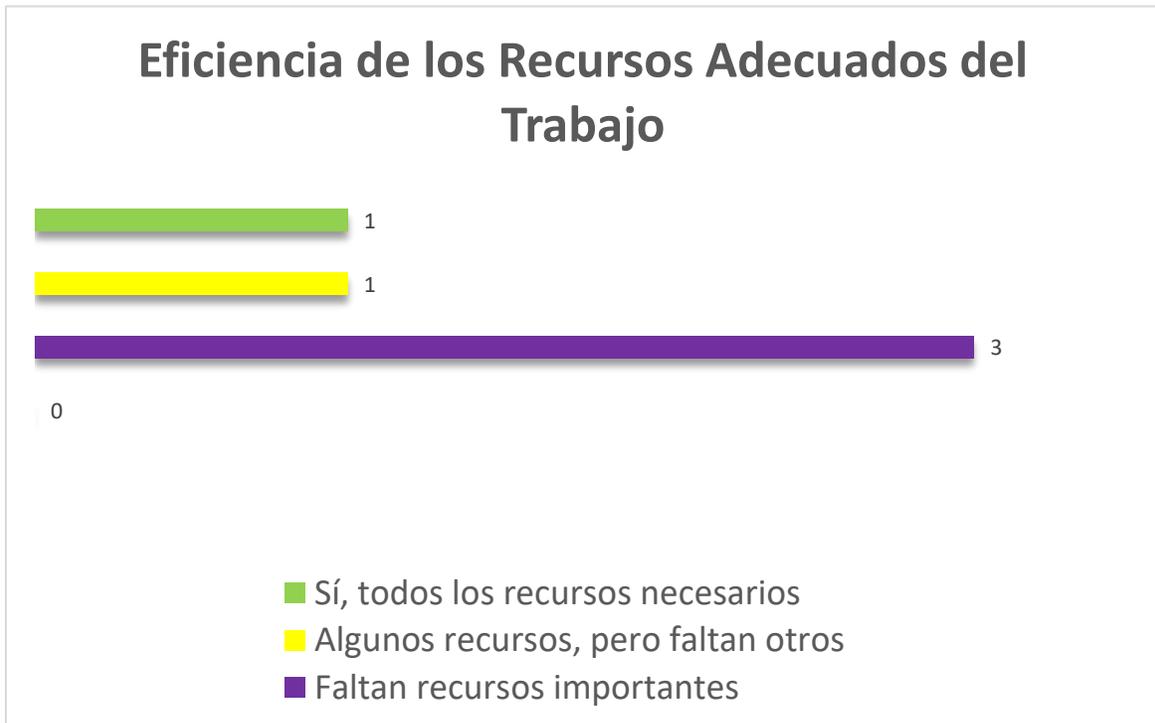
Gráfico 4: Percepción sobre los procesos internos eficientes y organizados



Fuente: Elaboración propia

El análisis del Gráfico 4 revela que una proporción considerable de los trabajadores encuestados (3 de 5) percibe ineficiencias en diversos aspectos de los procesos internos de Lácteos Centeno. Este hallazgo adquiere mayor relevancia al compararlo con los datos previamente analizados sobre la falta de claridad en las funciones (Gráfico 1) y las deficiencias en la comunicación interna (Gráfico 2), donde también se identificaron áreas críticas. La percepción de ineficiencia en los procesos internos podría ser una consecuencia directa de la falta de una estructura organizacional formalizada, evidenciada en la ausencia de descriptores de puestos y manuales de funciones (alineado con la revisión documental).

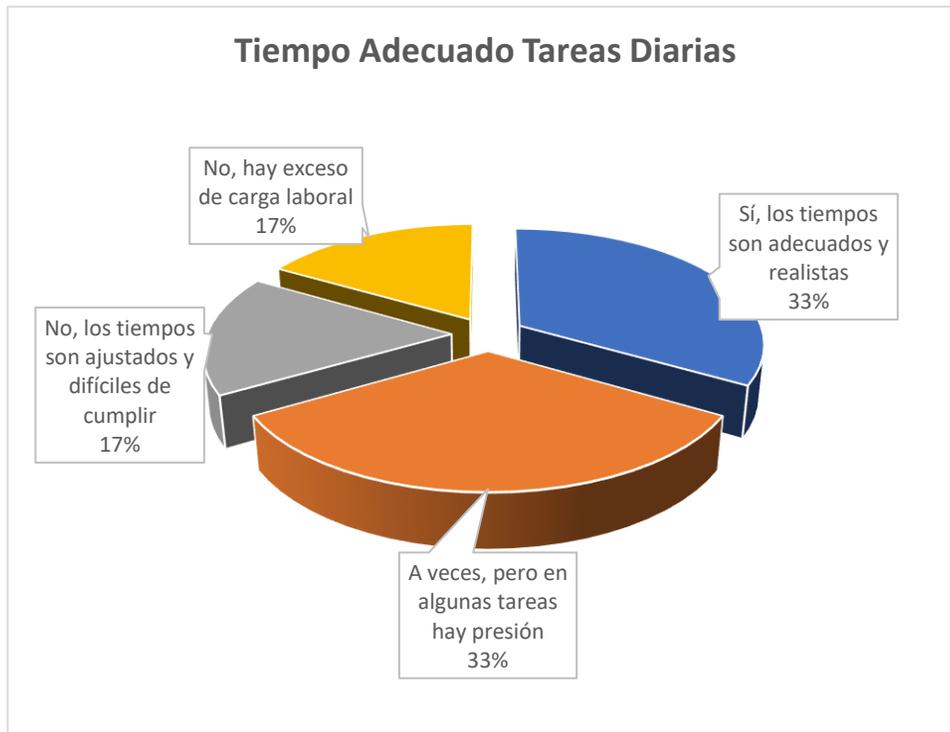
Gráfico 5: Disponibilidad de recursos para realizar su trabajo de manera eficiente



Fuente: Elaboración propia

El análisis del Gráfico 5 revela una preocupación significativa entre la mayoría de los trabajadores encuestados (3 de 5), quienes manifiestan una carencia de recursos esenciales para el desempeño eficiente de sus funciones. Esta deficiencia representa un obstáculo considerable para la productividad operativa de Lácteos Centeno y, de no abordarse de manera proactiva, podría generar consecuencias adversas para la estabilidad y el rendimiento de la empresa. La frustración derivada de la falta de herramientas o materiales necesarios puede conducir a una disminución de la moral laboral, un aumento de la rotación de personal (abandono del trabajo) y, consecuentemente, retrasos en la ejecución de las tareas asignadas a cada trabajador. Esta situación subraya la importancia de evaluar y optimizar la provisión de recursos como un factor crítico para garantizar la eficiencia y el compromiso del equipo.

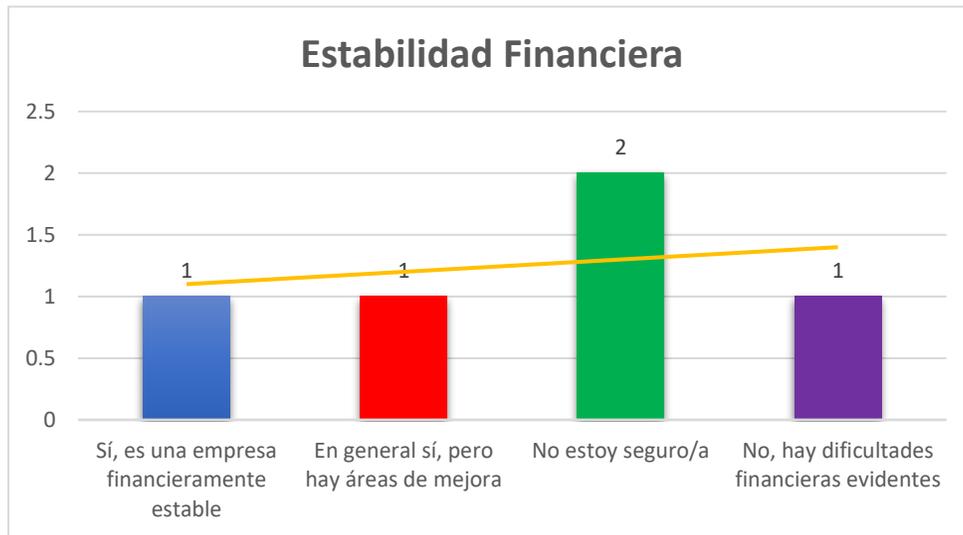
Gráfico 6: Establecimiento de tiempos adecuados para la ejecución de tareas



Fuente: Elaboración propia

El análisis del Gráfico 6 revela una percepción mixta en relación con la gestión del tiempo laboral. Si bien un tercio de los encuestados (33%) considera que el tiempo asignado para el desarrollo de sus tareas es, en general, adecuado, la observación sobre la existencia de picos de alta presión, particularmente durante la jornada matutina, sugiere una posible inconsistencia en la distribución de la carga de trabajo a lo largo del día. Esta concentración de la presión en las horas de la mañana podría indicar una planificación de tareas desequilibrada o la existencia de procesos que generan una mayor demanda en ese lapso, lo cual, a pesar de una percepción general de tiempo adecuado, podría impactar negativamente en la eficiencia sostenida y el bienestar del personal.

Gráfico 7: Percepción sobre la estabilidad financiera de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El hallazgo de que un tercio de los empleados encuestados manifiesta desconocimiento sobre la estabilidad financiera de Lácteos Centeno reviste una importancia crítica dentro del análisis de su estructura organizacional, particularmente en lo referente a la comunicación interna y la percepción de transparencia por parte de los colaboradores. La falta de información financiera compartida, según lo expresado por este segmento significativo del personal, sugiere una deficiencia sustancial en los canales de comunicación vertical descendente desde el área administrativa hacia el resto de la organización.

Esta ausencia de transparencia informativa no solo impide que los empleados tengan una visión integral de la salud y sostenibilidad de la empresa para la que trabajan, sino que también puede generar desconfianza, incertidumbre y una sensación de exclusión en relación con las decisiones y el rumbo estratégico de Lácteos Centeno. En el contexto de los descriptores de tareas, si los empleados desconocen la situación financiera, su comprensión de la importancia de su rol y su contribución al éxito general de la empresa podría verse disminuida, afectando su motivación y compromiso.

Además, esta falta de comunicación abierta sobre la estabilidad financiera podría tener implicaciones en los procesos de toma de decisiones a nivel operativo. Un personal informado y

consciente del panorama financiero de la empresa estaría en mejor posición para comprender las prioridades, los posibles desafíos y la necesidad de optimizar recursos en sus tareas diarias. La retención de esta información por parte del área administrativa podría interpretarse como una estructura organizacional jerárquica y poco participativa, donde la información clave se concentra en la cúpula, limitando la capacidad de los empleados para sentirse parte integral y responsables del devenir de la Mipyme.

En consecuencia, este desconocimiento generalizado sobre la estabilidad financiera no solo evidencia una brecha en la comunicación interna, sino que también puede influir negativamente en la percepción que los colaboradores tienen de la transparencia y la confianza dentro de la estructura organizacional de Lácteos Centeno. Abordar esta deficiencia a través de una política de comunicación más abierta y la posible inclusión de información financiera relevante (adecuada al nivel y las necesidades de los diferentes roles) podría ser un paso fundamental para fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar la comprensión de los objetivos organizacionales y fomentar una mayor alineación entre los empleados y la gestión de la empresa.

Como parte integral del análisis y discusión de los resultados obtenidos en esta investigación, se ha elaborado un análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) para la Mipyme Lácteos Centeno. Esta herramienta estratégica permitirá sintetizar los hallazgos relacionados con la estructura organizacional, la comunicación interna, la toma de decisiones y la percepción de los colaboradores, proporcionando una visión holística de la situación actual de la empresa e identificando áreas clave para la implementación de las mejoras propuestas.

FODA de Lácteos Centeno (Acopio de Venta)

Tabla 2: Matriz FODA Lácteos Centeno

Fortalezas (Factores internos positivos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación directa con productores: El acopio tiene acceso directo a productos lácteos (queso y cremas) frescos de calidad, lo que le permite garantizar calidad y frescura como ventaja comunicacional. Esta relación directa podría facilitar una comunicación más fluida con los proveedores sobre estándares de calidad y necesidades específicas. 2. Capacidad de distribución local: Como acopio, puede ofrecer productos frescos de forma rápida a clientes locales. Representando agilidad en la toma de decisiones y permite una retroalimentación más ágil en el mercado. 3. Red de clientes establecidos: Contar con una base de clientes recurrentes genera estabilidad y confianza. Esta red establecida puede ser un canal valioso para la comunicación de nuevos productos o promociones, y su lealtad podría facilitar la expansión a través de referencias. 4. Flexibilidad en las negociaciones: Al ser un negocio más pequeño, puede adaptarse más rápidamente a las demandas y necesidades del cliente, por lo tanto, la toma de decisiones son claves en el momento.
Oportunidades (Factores externos positivos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión del mercado local: La demanda de los productos que se comercializan genera el crecimiento de la empresa a otros puntos de ventas, aumentando el personal y creando áreas estratégicas. 2. Alianzas con pequeños comercios y restaurantes: Puede aprovechar la creciente demanda en restaurantes locales y tiendas para expandir su red de clientes. 3. Incentivos gubernamentales y apoyos a la pequeña empresa: Posibles beneficios por parte del gobierno para el sector agroindustrial o pequeñas empresas, como subsidios o apoyo en la distribución.
Debilidades (Factores internos negativos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de productores locales: La empresa depende de una red limitada de proveedores, generando inconsistencia en la calidad y la cantidad, lo que podría afectar la planificación operativa y la comunicación con los clientes. 2. Capacidad limitada de almacenamiento y distribución: El espacio ocupado para almacenamiento y venta puede ser un cuello de botella operativo que dificulta el cumplimiento de la demanda. 3. Personal: La falta de personal que se ocupe de tareas específicas, limita los tiempos de respuestas para el almacenamiento y venta, creando descontrol en el proceso con clientes y proveedores ocasionando pérdidas de productos en el inventario.
Amenazas (Factores externos negativos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia de distribuidores más grandes: Las grandes distribuidoras de productos lácteos tienen más recursos, lo que les permite ofrecer precios más bajos y una mayor variedad de productos. 2. Fluctuaciones en los precios de la leche y productos derivados: Los cambios en los precios de los insumos o el costo de producción pueden afectar los márgenes de ganancia, especialmente si no se tiene un control adecuado de costos. 3. Condiciones climáticas y de salud animal: Factores como sequías, enfermedades en el ganado o cambios en las condiciones del mercado agrícola pueden afectar la oferta de productos lácteos. 4. Regulaciones gubernamentales más estrictas: Las nuevas normativas sobre sanidad, calidad y etiquetado de productos pueden generar costos adicionales o requerir inversiones en infraestructura para cumplir con los requisitos.

Fuente: Elaboración propia

X. Conclusión

La presente investigación ha analizado la estructura organizacional de la Mipyme Lácteos Centeno, considerando los descriptores de tareas, la comunicación interna y la toma de decisiones, con el objetivo de identificar áreas de mejora en su gestión. Los hallazgos obtenidos a través del enfoque cuantitativo y el análisis FODA han proporcionado una visión integral de la situación actual de la empresa, permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos planteados y la validez de la hipótesis formulada.

Cumplimiento de los objetivos específicos:

Con respecto al objetivo específico 1, donde se busca determinar las funciones y responsabilidades del personal dentro de la organización, identificando posibles duplicidades, vacíos o cuellos de botella que afecten la eficiencia operativa. A través de la encuesta aplicada al personal, se evidenció una falta de claridad generalizada en la comprensión de las funciones y responsabilidades.

Una proporción significativa de los trabajadores manifestó incertidumbre respecto a sus roles, lo que sugiere la existencia de vacíos y una posible desorganización en la distribución de tareas, tal como se reflejó en los gráficos analizados y la percepción de una distribución desorganizada del trabajo. La ausencia de documentación formal, como descriptores de puestos y manuales de funciones (corroborado en la revisión documental de campo y señalado en el FODA como una debilidad), contribuye directamente a esta falta de claridad, impactando negativamente la eficiencia operativa. Por lo tanto, este objetivo se ha cumplido al identificar y constatar la necesidad de una definición más precisa de las funciones y responsabilidades.

Mientras tanto con el objetivo específico 2, que consistía en identificar los canales y prácticas de comunicación interna en el proceso de toma de decisiones en la gestión operativa y administrativa, examinando la capacidad de Lácteos Centeno en sus procesos internos. Los resultados de la encuesta revelaron deficiencias significativas en la comunicación interna. Una parte importante del personal expresó que la comunicación no siempre es clara y que, en ocasiones, no existe una buena comunicación.

Esta situación se correlaciona con la falta de información sobre aspectos importantes como la estabilidad financiera de la empresa. La dependencia de acuerdos laborales orales, sin canales de comunicación formalizados, dificulta una toma de decisiones participativa e informada a nivel operativo. La percepción de ineficiencia en los procesos internos, señalada por una parte de los encuestados, puede ser una consecuencia directa de estas fallas en la comunicación y la falta de claridad en las funciones. Así, este objetivo se ha cumplido al identificar las limitaciones en los canales y prácticas de comunicación interna y su impacto en la gestión y la toma de decisiones.

Terminando con el análisis del objetivo específico 3 que consiste en proponer mejoras a Lácteos Centeno, en cuanto a una estructura organizacional funcional que permita una gestión operativa eficiente a través del diseño de un descriptor de puestos y manual de funciones con base en los hallazgos operacionales y financieros, optimizando el rendimiento y la competitividad de la empresa.

Si bien este objetivo implica una propuesta que se desarrollará a partir de los hallazgos, la investigación ha sentado las bases fundamentales para su cumplimiento. La identificación de la falta de claridad en las funciones, las deficiencias en la comunicación y la percepción de desorganización y falta de recursos, junto con el análisis FODA que revela debilidades estructurales, subraya la necesidad crítica de una estructura organizacional más definida y formalizada. La propuesta de diseñar descriptores de puestos y un manual de funciones emerge como una solución directa a las inconsistencias operativas y comunicacionales identificadas, buscando optimizar el rendimiento y la competitividad de Lácteos Centeno. Por lo tanto, este objetivo se considera encaminado hacia su cumplimiento a través de las conclusiones de la investigación.

A través de la problemática identificada y los objetivos planteados, la hipótesis de esta investigación postuló que "La existencia de una estructura organizacional definida en términos de descriptores de puestos y manuales de funciones claros, permite el desarrollo de una comunicación interna efectiva para la toma de decisiones participativa y contribuyen significativamente a mejorar la gestión de la Mipyme Lácteos Centeno."

Los hallazgos de esta investigación validan parcialmente la hipótesis. Se ha demostrado que la ausencia de una estructura organizacional definida, evidenciada en la falta de descriptores de puestos y manuales de funciones, se correlaciona directamente con deficiencias en la comunicación interna y una menor claridad para la toma de decisiones a nivel operativo. La falta de claridad en las funciones y la comunicación ineficiente contribuyen a una percepción de desorganización y posibles cuellos de botella, afectando la gestión de la Mipyme.

Sin embargo, la investigación no profundizó directamente en el impacto de una estructura organizacional *definida* (ya que se comprobó en el campo que no existe actualmente en la empresa) en la toma de decisiones participativa. No obstante, los resultados sugieren fuertemente que la implementación de una estructura más clara y formal, a través de los descriptores y manuales propuestos, tendría un impacto positivo en la comunicación y, por ende, facilitaría una toma de decisiones más informada y potencialmente más participativa.

En conclusión, la investigación ha identificado áreas críticas de mejora en la estructura organizacional de Lácteos Centeno, particularmente en la definición de funciones y la comunicación interna. La implementación de una estructura más formalizada, tal como se propone, tiene el potencial de mejorar significativamente la gestión operativa, optimizar el rendimiento y fortalecer la competitividad de la Mipyme.

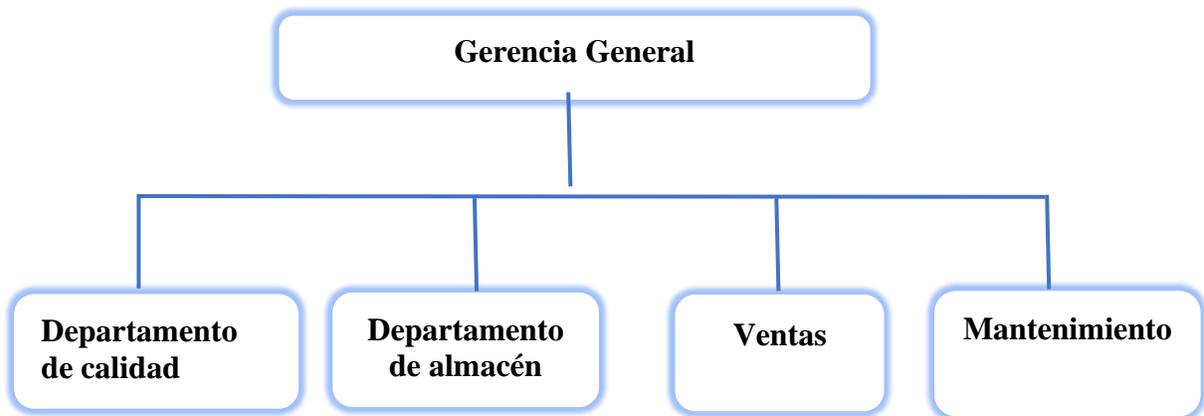
XI. Recomendación

Las siguientes recomendaciones buscan abordar las áreas de mejora identificadas, con el objetivo de proponer una estructura organizacional funcional que garantice la comunicación interna y la eficiencia operativa de Lácteos Centeno dando respuesta al objetivo tres planteado en la investigación y lo reflejado en las conclusiones.

- **Formalización de la estructura organizacional a través de un organigrama funcional**

Dada la naturaleza actual de Lácteos Centeno como empresa natural bajo el régimen de Mipyme, se recomienda adoptar una estructura organizacional funcional básica que defina claramente las áreas clave y las líneas de reporte. Un organigrama funcional podría ser el siguiente:

Ilustración 1: Organigrama a corto plazo de Lácteos Centeno



Fuente: Elaboración propia

La gerencia general: Responsable de la dirección estratégica, la toma de decisiones de alto nivel, la gestión financiera general y la supervisión de todas las áreas.

Departamento de calidad: Responsable de la supervisión del producto, comunicación con proveedores, atención a quejas de clientes, toma decisiones en cuanto a la merma del producto.

Departamento de almacén: Responsables de la descarga del producto y almacenamiento, resguardar la integridad del producto.

Ventas: Responsables de la atención a clientes y facturación.

Mantenimiento: Responsable de la limpieza y mantenimiento de infraestructura del local.

Este organigrama debe ser comunicado claramente a todo el personal para que comprendan las líneas de reporte y las responsabilidades de cada área.

- **Elaboración e implementación de descriptores de puestos**

Para abordar la falta de claridad en las funciones y responsabilidades, se recomienda la creación de descriptores de puestos básicos para cada rol identificado en el organigrama. A continuación, se presenta la siguiente propuesta:

Descriptor de Puesto

Título del Puesto: Gerente General

Área: Gerencia General

Reporta a: N/A (Propietario)

Propósito Principal: Liderar y dirigir estratégicamente todas las operaciones de Lácteos Centeno, asegurando la sostenibilidad financiera, el cumplimiento de los objetivos de negocio y la supervisión efectiva de todas las áreas funcionales.

Responsabilidades Clave:

Definir y comunicar la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.

Tomar decisiones de alto nivel que impactan la dirección y el futuro de Lácteos Centeno.

Gestionar integralmente las finanzas de la empresa, incluyendo la planificación presupuestaria, el control de costos y el análisis financiero.

Supervisar el desempeño de todas las áreas funcionales (Calidad, Almacén, Ventas, Mantenimiento) y garantizar su alineación con los objetivos generales.

Establecer y mantener relaciones estratégicas con proveedores clave, clientes importantes y otras partes interesadas.

Asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables.

Fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Evaluar y mitigar riesgos que puedan afectar la empresa.

Tomar decisiones finales en asuntos operativos y administrativos complejos.

Habilidades Requeridas:

Liderazgo estratégico y visión de negocio.

Toma de decisiones efectiva y oportuna.

Sólidas habilidades de gestión financiera.

Excelentes habilidades de comunicación e interpersonales.

Capacidad de negociación y resolución de problemas.

Pensamiento analítico y estratégico.

Experiencia: Experiencia comprobada en la gestión y dirección de pequeñas empresas o áreas funcionales. Conocimiento del sector lácteo (deseable).

Requisitos del Puesto:

- **Edad Sugerida:** 28 a 50 años.
- **Formación:** Técnico o Licenciatura en Administración, Agronegocios, Ingeniería en Alimentos o afín.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en puestos de liderazgo o gestión en pymes, preferiblemente en el sector agroindustrial o alimentario.
- **Conocimientos:** Producción de lácteos, gestión de inventarios, ventas, finanzas básicas, normativas sanitarias.

- **Habilidades:** Liderazgo, toma de decisiones, negociación, comunicación efectiva, enfoque en resultados.

Condiciones Laborales:

- **Horario de Trabajo:** Lunes a sábado, de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. con una hora de descanso.
- **Modalidad:** Presencial
- **Lugar de Trabajo:** Planta de producción y oficinas administrativas.
- **Salario:** C\$ 30,000

Título del Puesto: Responsable del Departamento de Calidad

Área: Calidad

Reporta a: Gerente General

Propósito Principal: Asegurar y supervisar la calidad de los productos lácteos en todas las etapas, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega al cliente, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y la satisfacción del cliente.

Responsabilidades Clave:

Supervisar y controlar la calidad de los productos lácteos (queso y cremas) en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho.

Establecer y mantener una comunicación fluida con los proveedores para asegurar la calidad de la materia prima.

Atender y gestionar las quejas de los clientes relacionados con la calidad del producto, buscando soluciones efectivas.

Tomar decisiones sobre la disposición de la merma del producto, buscando minimizar pérdidas y garantizar la calidad de lo que se comercializa.

Implementar y supervisar los procedimientos de control de calidad.

Mantener registros detallados de los controles de calidad y las incidencias.

Proponer e implementar mejoras en los procesos para asegurar la calidad del producto.

Capacitar al personal en los procedimientos de calidad relevantes.

Mantenerse actualizado sobre las normativas de calidad y seguridad alimentaria.

Habilidades Requeridas:

Conocimiento de los estándares de calidad y seguridad alimentaria en el sector lácteo.

Habilidad para la inspección y el control de calidad.

Excelentes habilidades de comunicación (con proveedores y clientes).

Capacidad para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Atención al detalle y meticulosidad.

Habilidad para mantener registros precisos.

Experiencia: Experiencia previa en control de calidad en la industria alimentaria, preferiblemente en el sector lácteo.

Requisitos del Puesto:

- **Edad Sugerida:** 25 a 45 años
- **Formación:** Técnico o Licenciatura en Ingeniería de Alimentos, Química, Tecnología de Alimentos o afín
- **Experiencia:** Mínimo 1 a 2 años en control de calidad en industrias alimentarias
- **Conocimientos:** BPM, HACCP, análisis microbiológico, normativas de inocuidad alimentaria
- **Habilidades:** Observación, organización, redacción técnica, trabajo en equipo, resolución de problemas

Condiciones Laborales:

- **Horario de Trabajo:** Lunes a sábado, de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.
- **Modalidad:** Presencial
- **Lugar de Trabajo:** Planta de producción y laboratorio de control de calidad
- **Salario:** C\$ 11,000

Título del Puesto: Responsable del Departamento de Almacén

Área: Almacén

Reporta a: Gerente General

Propósito Principal: Gestionar eficientemente las operaciones del almacén, asegurando la correcta descarga, almacenamiento y resguardo de la integridad de los productos lácteos, optimizando el espacio y minimizando pérdidas.

Responsabilidades Clave:

Supervisar y participar en la descarga de los productos lácteos recibidos de los proveedores.

Organizar y almacenar los productos de manera lógica y segura, considerando la rotación (FIFO) y las fechas de caducidad.

Mantener un registro básico del inventario de los productos almacenados.

Asegurar la integridad y la conservación adecuada de los productos durante el almacenamiento.

Preparar los productos para el despacho según las solicitudes de ventas.

Mantener el área del almacén limpia, ordenada y segura.

Informar a la Gerencia General sobre cualquier anomalía en la recepción, almacenamiento o estado de los productos.

Colaborar con el Departamento de Calidad en la identificación y gestión de la merma.

Habilidades Requeridas:

Organización y gestión del espacio.

Capacidad para seguir instrucciones y procedimientos.

Atención al detalle y cuidado en la manipulación de productos.

Habilidad física para la carga y descarga (si aplica).

Comunicación básica con proveedores y el área de ventas.

Experiencia: Experiencia previa en manejo de almacenes, preferiblemente en el sector alimentario.

Requisitos del Puesto:

- **Edad Sugerida:** 25 a 45 años
- **Formación:** Técnico en Logística, Administración, o carreras afines. Se valora experiencia práctica en almacenes de alimentos.
- **Experiencia:** 1 a 2 años en manejo de almacenes, preferentemente del rubro alimentario o agroindustrial
- **Conocimientos:** Control de inventarios, BPM, manejo de productos perecibles, principios de almacenamiento por temperatura
- **Habilidades:** Organización, atención al detalle, honestidad, trabajo bajo presión, manejo de registros físicos y digitales.

Condiciones Laborales:

- **Horario de Trabajo:** Lunes a sábado, de 6:30 a.m. a 4:30 p.m.
- **Modalidad:** Presencial
- **Lugar de Trabajo:** Área de almacén de insumos y productos terminados

- **Salario:** C\$ 15,000

Título del Puesto: Responsable de Ventas

Área: Ventas

Reporta a: Gerente General

Propósito Principal: Gestionar las actividades de venta, asegurando una excelente atención al cliente, la correcta facturación de los productos y el cumplimiento de los objetivos de venta establecidos.

Responsabilidades Clave:

Atender a los clientes de manera cordial y eficiente, brindando información sobre los productos y resolviendo sus consultas.

Realizar el proceso de facturación de los productos de acuerdo con las políticas de la empresa.

Gestionar el punto de venta, asegurando su correcta presentación y organización.

Mantener un conocimiento actualizado de los productos, precios y promociones.

Gestionar las transacciones de pago de manera precisa.

Colaborar con el Departamento de Almacén para asegurar la disponibilidad de los productos.

Informar a la Gerencia General sobre las ventas realizadas, las necesidades de los clientes y las posibles oportunidades de mejora.

Mantener un registro básico de los clientes (si aplica).

Participar en la implementación de estrategias de promoción y marketing (bajo la dirección de la Gerencia General).

Habilidades Requeridas:

Excelentes habilidades de comunicación y atención al cliente.

Habilidad para la facturación y el manejo de caja.

Conocimiento de los productos lácteos que se comercializan.

Orientación al cliente y a las ventas.

Organización y responsabilidad.

Habilidad para trabajar en equipo.

Experiencia: Experiencia previa en ventas y atención al cliente, preferiblemente en el sector de alimentos o productos de consumo.

Requisitos del Puesto:

- **Edad Sugerida:** 25 a 45 años
- **Formación:** Técnico en Logística, Administración, o carreras afines. Se valora experiencia práctica en almacenes de alimentos.
- **Experiencia:** 1 a 2 años en manejo de almacenes, preferentemente del rubro alimentario o agroindustrial
- **Conocimientos:** Control de inventarios, BPM, manejo de productos perecibles, principios de almacenamiento por temperatura
- **Habilidades:** Organización, atención al detalle, honestidad, trabajo bajo presión, manejo de registros físicos y digitales

Condiciones Laborales:

- **Horario de Trabajo:** Lunes a sábado, de 6:30 a.m. a 4:30 p.m.
- **Modalidad:** Presencial
- **Lugar de Trabajo:** Área de almacén de insumos y productos terminados.
- **Salario:** C\$ 10,000

Título del Puesto: Responsable de Mantenimiento

Área: Mantenimiento

Reporta a: Gerente General

Propósito Principal: Asegurar la limpieza y el mantenimiento adecuado de la infraestructura del local de Lácteos Centeno, garantizando un ambiente de trabajo seguro, limpio y en óptimas condiciones para la operación.

Responsabilidades Clave:

Realizar la limpieza diaria y profunda de todas las áreas del local (áreas de venta, almacenamiento, áreas comunes, etc.).

Llevar a cabo el mantenimiento preventivo básico de la infraestructura (ej., pequeñas reparaciones, revisión de instalaciones).

Identificar y reportar a la Gerencia General cualquier necesidad de reparación mayor o mantenimiento especializado.

Gestionar los suministros de limpieza y mantenimiento.

Asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en las tareas de mantenimiento.

Colaborar con otras áreas para asegurar la limpieza e higiene en los procesos operativos.

Realizar tareas de jardinería básica (si aplica).

Gestionar los residuos de manera adecuada.

Habilidades Requeridas:

Conocimiento de técnicas y productos de limpieza.

Habilidad para realizar tareas de mantenimiento básico.

Organización y sentido de la limpieza.

Responsabilidad y proactividad.

Capacidad para seguir instrucciones.

Experiencia: No se requiere experiencia formal necesariamente, pero se valorará experiencia previa en tareas de limpieza y mantenimiento.

Requisitos del Puesto:

- **Edad Sugerida:** 25 a 50 años
- **Formación:** Técnico en Mecánica, Electricidad Industrial, Electromecánica o carreras afines
- **Experiencia:** Mínimo 1 a 2 años en mantenimiento de maquinaria industrial o alimentaria
- **Conocimientos:** Electricidad básica, mecánica, refrigeración, soldadura, normas de seguridad industrial
- **Habilidades:** Diagnóstico de fallas, trabajo bajo presión, responsabilidad, orden y previsión

Condiciones Laborales:

- **Horario de Trabajo:** Lunes a sábado, de 7:00 a.m. a 4:30 p.m.
- **Modalidad:** Presencial
- **Lugar de Trabajo:** Planta de producción y áreas técnicas
- **Salario:** C\$ 12,000

Desarrollo de un manual de funciones básico

Complementando los descriptores de puestos, se recomienda la creación de un manual de funciones básico que establezca los procedimientos operativos estándar para las tareas clave. Este manual no necesita ser extenso inicialmente, pero debe cubrir los procesos más críticos, como:

- Proceso de recepción de productos: Detallando los pasos para verificar la calidad y cantidad de queso y crema.
- Proceso de despacho: Describiendo los pasos para la entrega de los productos a los clientes.
- Procedimientos administrativos básicos: Facturación, gestión de pagos (si aplica).
- Lineamientos de comunicación interna: Estableciendo canales básicos para la comunicación entre las áreas (ej., informes verbales diarios o semanales a la Gerencia General).

Implementación: El manual de funciones debe ser un documento vivo, revisado y actualizado periódicamente. Se debe capacitar al personal en los procedimientos establecidos. A continuación, se propone un modelo para el proceso de recepción de producto:

Manual de funciones: Proceso de Recepción de Productos

1. Objetivo:

Establecer el procedimiento estándar para la recepción de los productos lácteos (queso y cremas) entregados por los proveedores, asegurando la verificación de la cantidad y calidad, y el registro adecuado para garantizar la trazabilidad y el control de inventario inicial.

2. Alcance:

Este procedimiento aplica a todo el personal involucrado en la recepción de productos, principalmente el Responsable del Departamento de Almacén y, en su ausencia, cualquier persona designada para esta tarea.

3. Responsabilidades:

- **Responsable del Departamento de Almacén:**
 - Ejecutar el proceso de recepción de acuerdo con este manual.
 - Verificar la cantidad y calidad de los productos recibidos.
 - Registrar la información relevante de la recepción.
 - Comunicar cualquier anomalía al Responsable del Departamento de Calidad y/o a la Gerencia General.
 - Asegurar el traslado adecuado de los productos al área de almacenamiento.
- **Responsable del Departamento de Calidad:**
 - Establecer los criterios de calidad para la recepción de los productos.
 - Atender y resolver cualquier problema de calidad detectado durante la recepción.
 - Realizar inspecciones aleatorias de calidad durante la recepción.
- **Gerencia General:**
 - Supervisar el cumplimiento de este procedimiento.
 - Tomar decisiones en caso de problemas o desviaciones significativas.

4. Procedimiento:

4.1. Preparación para la Recepción:

- Verificar la programación de entregas de los proveedores.
- Asegurar que el área de descarga esté accesible y despejada.
- Tener a mano los documentos necesarios (guías de remisión del proveedor, formatos de recepción internos - si existen).
- Contar con los equipos necesarios (báscula, termómetro si aplica para verificar temperatura).

4.2. Recepción del Producto:

- Saludar al transportista y solicitar la guía de remisión o documento de entrega.
- Verificar que los datos del proveedor y la descripción general de los productos coincidan con lo esperado.

- Descargar los productos del vehículo con cuidado para evitar daños.

4.3. Verificación de Cantidad:

- Contar o pesar (según corresponda y lo indicado en la guía) la cantidad de cada tipo de producto recibido.
- Comparar la cantidad física con la indicada en la guía de remisión del proveedor.
- En caso de discrepancias (faltantes o sobrantes), anotar la diferencia en la guía del proveedor y en el formato de recepción interno (si existe) y notificar inmediatamente al Responsable del Departamento de Calidad y/o a la Gerencia General.

4.4. Verificación de Calidad (Inspección Visual Básica):

- Inspeccionar visualmente los productos para detectar signos evidentes de daño.
- Verificar las fechas de caducidad o lote de producción (si aplica).
- Evaluar la apariencia general de los productos (color, textura - de forma externa e interna).
- En caso de detectar problemas de calidad, retener el producto afectado en un área separada, registrar la incidencia y notificar inmediatamente al Responsable del Departamento de Calidad para su evaluación y decisión.

4.5. Registro de la Recepción:

- Completar el formato de recepción interno (si existe), registrando la siguiente información:
 - Fecha y hora de recepción.
 - Nombre del proveedor.
 - Número de guía de remisión del proveedor.
 - Descripción de los productos recibidos.
 - Cantidad recibida de cada producto.
 - Resultado de la verificación de cantidad (con las diferencias anotadas si las hay).
 - Observaciones sobre la calidad (daños).
 - Nombre y firma de la persona que recibió los productos.

- Archivar la copia de la guía de remisión del proveedor junto con el formato de recepción interno (según el procedimiento de archivo establecido).

4.6. Traslado al Almacén:

- Trasladar los productos recibidos al área de almacenamiento designada de manera organizada y cuidadosa.
- Ubicar los productos siguiendo los criterios de almacenamiento establecidos (ej., por tipo de producto, fecha de recepción, rotación PEPS - Primero en Entrar, Primero en Salir).

5. Documentos Asociados (si existen):

- Guía de Remisión del Proveedor
- Formato de Recepción Interno
- Registro de Incidencias de Calidad

6. Indicadores de Desempeño (si aplica en el futuro):

- Porcentaje de recepciones sin incidencias de cantidad o calidad.
- Tiempo promedio de recepción por entrega.

7. Revisión y Actualización:

Este procedimiento será revisado y actualizado según sea necesario para asegurar su eficacia y adaptación a las necesidades de Lácteos Centeno.

- **Mejora de la comunicación interna:** a como se pudo analizar en la investigación, se requiere una mejora en la comunicación en el espacio de trabajo entre la persona que ocupa el cargo administrativo y los operarios de las otras áreas de Lácteos Centeno, por lo tanto se orienta seguir a través de un plan las siguientes estrategias:

1. Establecer reuniones cortas y regulares (diarias o semanales) entre la Gerencia General y los responsables de cada área para discutir temas operativos y compartir información relevante.
 2. Fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación entre las áreas.
 3. Considerar la implementación de herramientas de comunicación sencillas (ej., un grupo de mensajería instantánea para coordinaciones operativas).
 4. A medida que la empresa crezca, considerar la implementación de informes básicos para formalizar la comunicación de resultados y posibles problemas.
- **Formalización progresiva:** dada la naturaleza de la empresa como Mipyme natural, la formalización de la estructura, los roles y los procesos debe ser progresiva y adaptada a su crecimiento y capacidad financiera. Inicialmente, los documentos pueden ser sencillos y concisos, pero deben sentar las bases para una gestión más estructurada a medida que la empresa se expanda y cambie su constitución como empresa.

La implementación de estas recomendaciones debería contribuir a:

- Mayor claridad en las funciones y responsabilidades del personal.
- Mejora de la comunicación interna y la coordinación entre áreas.
- Optimización de los procesos operativos y reducción de posibles cuellos de botella.
- Toma de decisiones más informada a nivel operativo.
- Mayor eficiencia y potencial para el crecimiento sostenible de Lácteos Centeno.

XII. Referencias bibliográficas

Altamirano, J., & Maradiaga, G. (2023). *Formalización de las microempresas del sector de comidas rápidas por delivery en el municipio de León (febrero-mayo 2022)* [Tesis de grado, Universidad de Ciencias Comerciales]. Repositorio Institucional.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). *La economía creativa en América Latina y el Caribe: Oportunidades y desafíos para la innovación y el emprendimiento*. <https://www.iadb.org/es/la-economia-creativa-en-america-latina-y-el-caribe>

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentos de administración financiera* (14.a ed.). Cengage Learning.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.a ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I., Robbins, S. P., Coulter, M., Reyes, J. F., Fernández, G., & otros. (2016). *Teoría y diseño organizacional* (12.^a ed.). McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Perspectivas económicas de América Latina 2021*. <https://www.cepal.org>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Ferreira, E. (2023). *La cultura organizacional en las empresas latinoamericanas en el período 2020-2022* [Tesis de grado, Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional.

Fredrick, L., & Téllez, S. (2020). *Estudio sobre el proceso organizacional en el Colegio Diocesano Nuestra Señora de Guadalupe Fuente de Vida* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance*. Pearson.

Goldratt, E. M. (1990). *The goal: A process of ongoing improvement*. North River Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Education.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

Keynes, J. M. (1936). *The general theory of employment, interest and money*. Macmillan.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment. *American Economic Review*, 48(3), 261–297.

Muñoz-Rodríguez, M., & Avellaneda-Bautista, A. (2020). La economía creativa, una alternativa emprendedora para una paz sostenible. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3642>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Informe sobre el trabajo en el mundo*. <https://www.ilo.org>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5.a ed.). Free Press.

Simon, H. A. (1979). *Models of thought*. Yale University Press.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

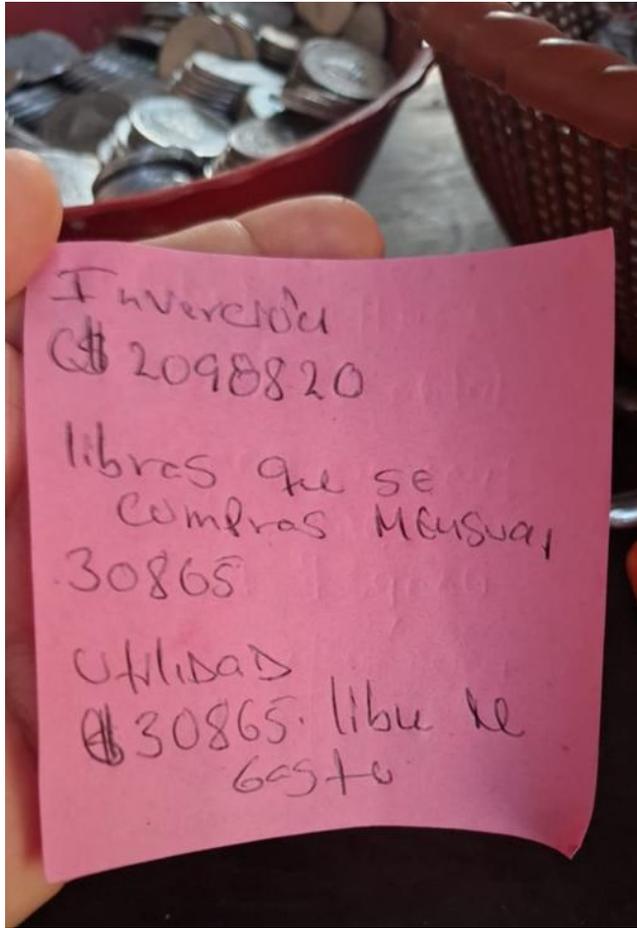
Toro, J., Pérez, M., & Martínez, L. (2023). Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito. *Revista Latinoamericana de Gestión Empresarial*, 14(2), 100–115. <https://doi.org/10.1234/rlge.2023.0102>

Trist, E. L. (1960). *The socio-technical perspective*. Tavistock.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

ANEXO

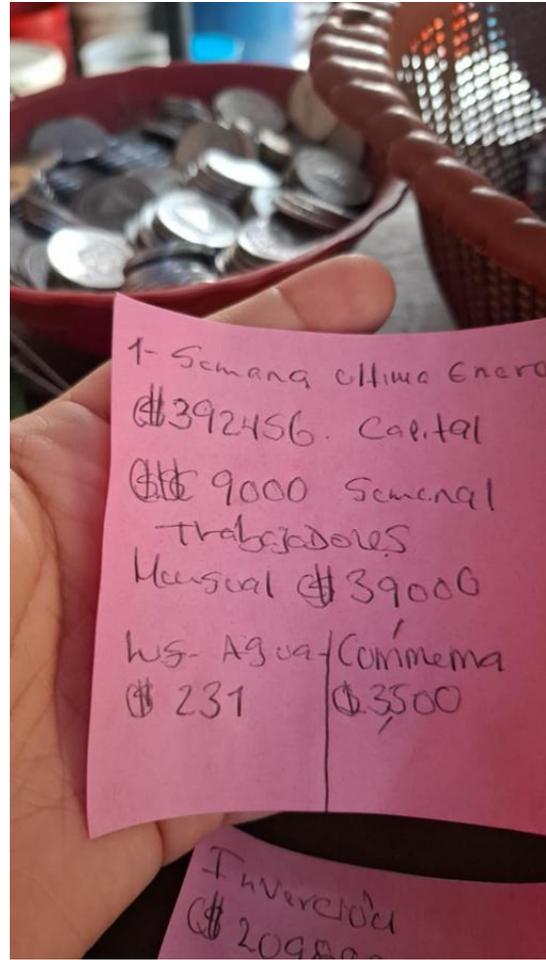
Anexo 1: Evidencia de registro de ventas



Inversión
C\$ 2098820

libras que se
compras Mensual
30865

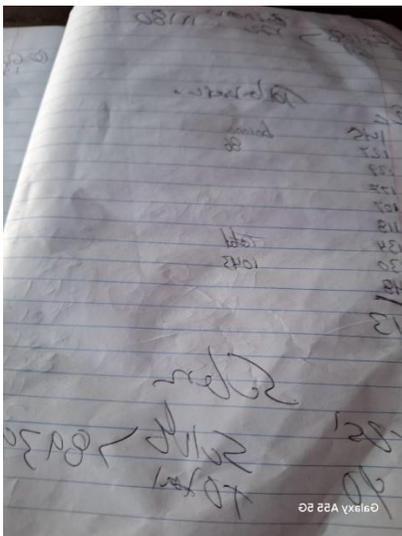
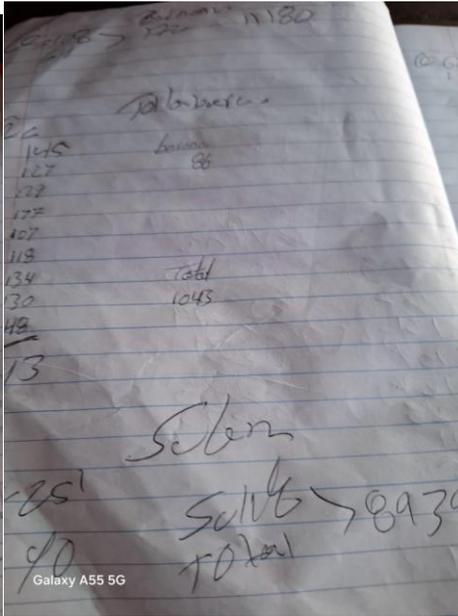
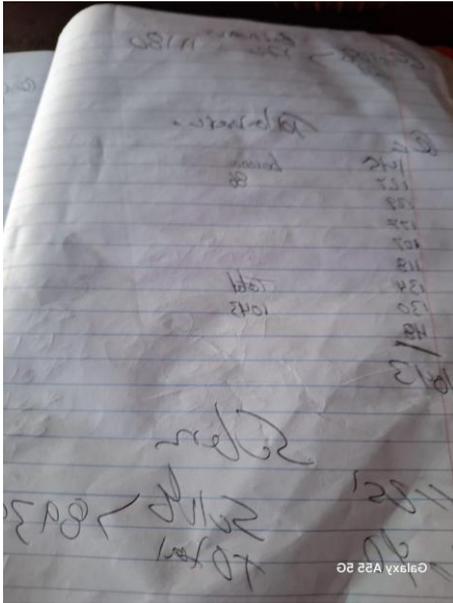
Utilidad
C\$ 30865. libra de
Gasto



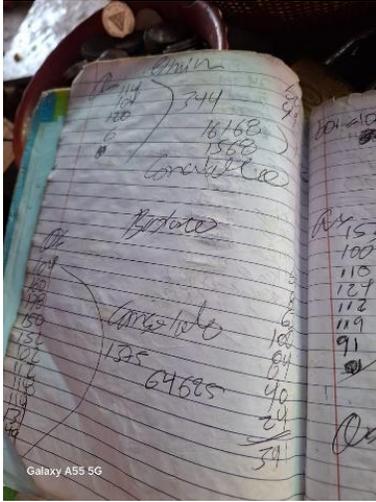
1- Semana ultima Enero
C\$ 392456. Capital
C\$ 9000 Semanal
Trabajadores
Mensual C\$ 39000

Wg- Agua	Cominema
C\$ 231	C\$ 3500

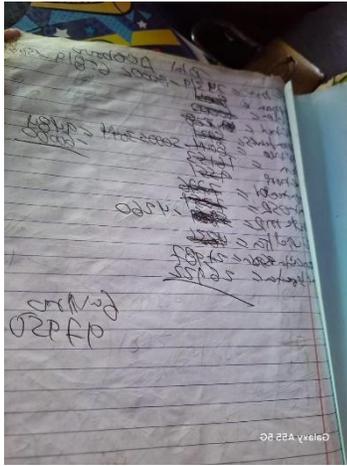
Inversión
C\$ 2098820



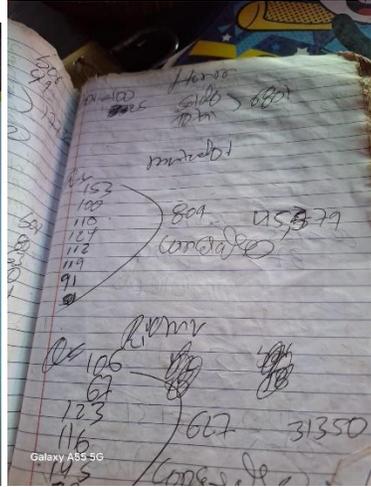




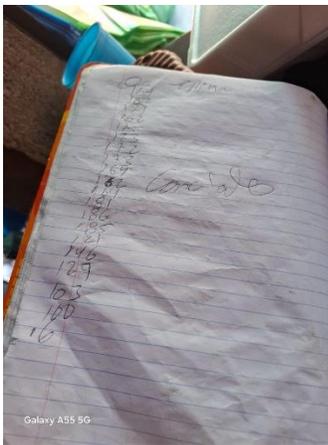
Galaxy A55 5G



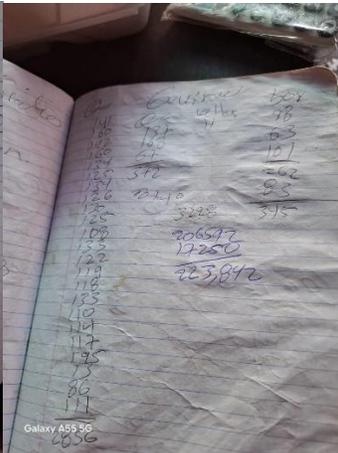
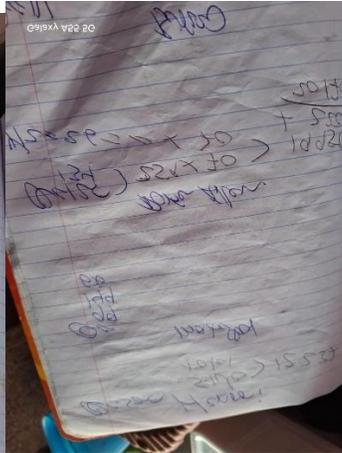
Galaxy A55 5G



Galaxy A55 5G



Galaxy A55 5G



Galaxy A55 5G

Debit
 108 } Bone Ash
 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

10/12 } Bone
 50 } 172
 11521
 Condado

10/12 } Bone
 108 } 133
 995 } Condado
 11/6

Debit
 108 } Bone Ash
 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

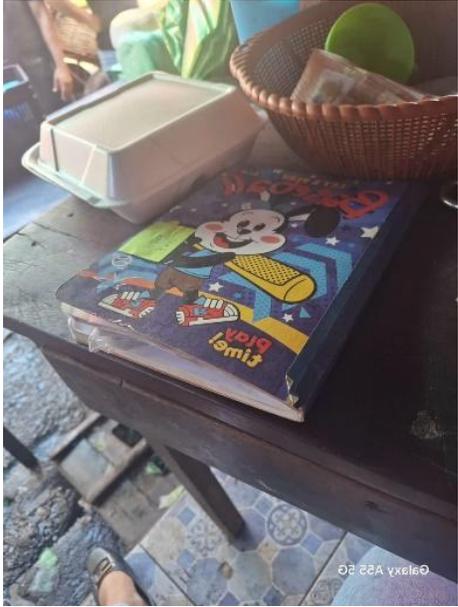
Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

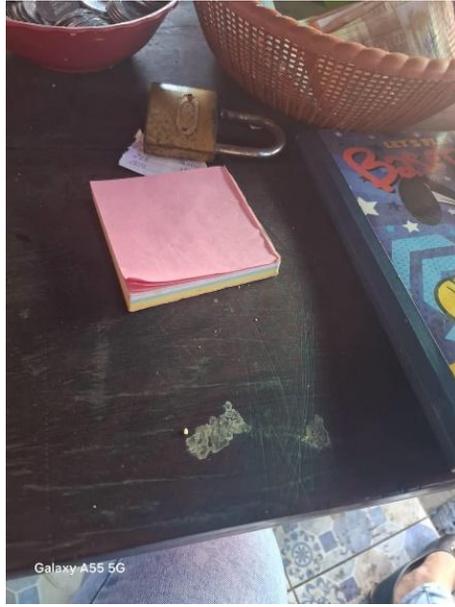
Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135

Bone Ash
 108 } 253 x 20 } 1986
 1986
 70135
 70135



09193 22A vx6100



Galaxy A55 5G

Handwritten notes on lined paper:

Q-217 Belman
14 256
4284
1909
Cond. (D)

Q-228 Solome
16,184
26109
92,293
-18200

Sold: Chae mbr.
10/20/20

Q-235 (A) 15912
50 2317
Sole
1800
10/20/20

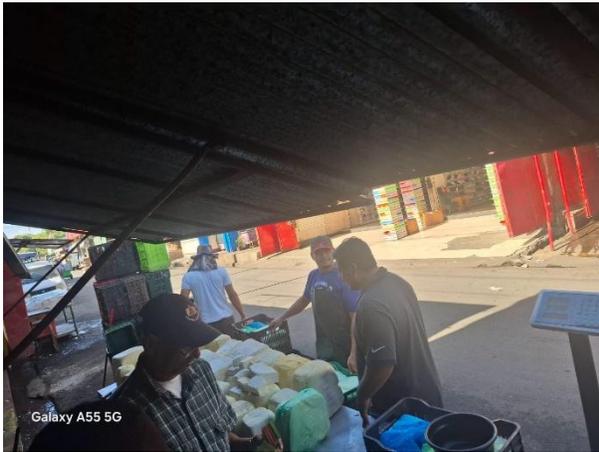
Galaxy A55 5G



Galaxy A55 5G



Galaxy A55 5G





Anexo 2: Instrumento de recopilación de datos

Objetivo: evaluar la percepción de los empleados sobre la estructura organizacional, la eficiencia de los procesos internos y la estabilidad financiera de la empresa.

Instrucciones: responda cada pregunta seleccionando la opción que mejor represente su opinión. Todas las respuestas son anónimas y serán utilizadas exclusivamente con fines de investigación.

Sección 1: Datos Generales

1. ¿Cuál es su puesto en la empresa?
 - Administrativo
 - Operativo
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en Lácteos Centeno?
 - Menos de 1 año
 - 1- 3 años
 - 4-6 años
 - Más de 6 años

Sección 2: Estructura organizacional

3. ¿Considera que sus funciones están claramente definidas dentro de la empresa?
 - Sí, totalmente claro
 - Parcialmente claro
 - No, poco claro
 - No, nada claro
4. ¿Existen canales de comunicación efectivos entre empleados y directivos?
 - Sí, la comunicación es fluida y eficiente
 - En algunos casos, pero podría mejorar
 - No, hay dificultades frecuentes de comunicación
 - No existe comunicación clara
5. ¿Cómo evaluaría la distribución de responsabilidades dentro de la empresa?
 - Equilibrada y justa
 - Puede mejorar en algunos aspectos
 - Poco clara y desigual

Sección 3: Eficiencia operacional

6. ¿Cree que los procesos internos en la empresa son eficientes y bien organizados?
- Sí, totalmente eficiente
 - En su mayoría, pero hay áreas de mejora
 - No son eficientes en algunos aspectos
 - No, presentan muchas deficiencias
7. ¿Cuenta con los recursos adecuados para realizar su trabajo de manera eficiente?
- Sí, todos los recursos necesarios
 - Algunos recursos, pero faltan otros
 - Faltan recursos importantes
 - No, hay una gran carencia de recursos
8. ¿Se establecen tiempos adecuados para la ejecución de sus tareas diarias?
- Sí, los tiempos son adecuados y realistas
 - A veces, pero en algunas tareas hay presión
 - No, los tiempos son ajustados y difíciles de cumplir
 - No, hay exceso de carga laboral

Sección 4: Viabilidad financiera

9. ¿Cree que la empresa tiene estabilidad financiera?
- Sí, es una empresa financieramente estable
 - En general sí, pero hay áreas de mejora
 - No estoy seguro/a
 - No, hay dificultades financieras evidentes
10. ¿Considera que la empresa reinvierte adecuadamente sus ingresos en mejoras operativas?
- Sí, hay inversiones constantes en mejora
 - En algunos casos, pero no es frecuente
 - No hay evidencia clara de reinversión
 - No, la empresa no destina recursos a mejoras

Sección 5: Comentarios finales

¿Tiene alguna sugerencia o comentario sobre la estructura organizacional y el funcionamiento de la empresa? (Opcional)