

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Trabajo monográfico para optar al título de: Licenciado en Administración
de Empresas**

**Tema: Evaluación del clima organizacional de la empresa de servicios
logísticos Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. del 01 de enero
al 31 de julio del año 2020**

Autoras:

- Br. Ana Gabriel Morales Rodríguez.
- Br. Sarahi Jeannine Balladares Alvarado.

Tutora:

- Msc. Patricia Ríos

**Managua, Nicaragua
Septiembre 2020**

Contenido

Glosario	5
I. Introducción	6
II. Antecedentes.....	9
III. Justificación	11
IV. Objetivos del estudio	12
V. Marco Teórico.....	13
1. Clima Organizacional	13
a. Factores del clima organizacional.	13
b. Escalas del clima organizacional.	14
2. Liderazgo.....	15
3. Motivación.....	15
a. Teoría de las necesidades de Maslow.	16
b. Teoría de los dos factores de Herzberg	16
4. Comunicación.....	17
a. Barreras de la comunicación.	18
b. Tipos de comunicación	19
5. Manual de organización y funciones	19
6. Desarrollo Organizacional	20
7. Estructura Orgánica	21
VI. Diseño Metodológico (Material y Método).....	25
A. Tipo de Investigación	25
B. Universo y Población.....	25
C. Unidad de análisis	26
D. Técnicas e instrumentos	27
E. Operacionalización de las variables	29
VII. Desarrollo	30
A. Diagnóstico de la Estructura Orgánica Actual de la Empresa.	30

B.	Resultado de las encuestas	32
➤	Comunicación	32
➤	Liderazgo	37
➤	Satisfacción en el puesto de trabajo	43
➤	Orientación al cliente	47
➤	Condiciones de trabajo	49
➤	Carrera profesional.....	53
➤	Aspectos generales.....	56
C.	Diagnóstico por Departamento.....	59
1.	Gerencia General	59
2.	Jefatura de departamentos y encargados	60
3.	Departamento comercial	61
4.	Recursos humanos	62
5.	Operaciones.....	63
D.	Gestión de los principales procesos.....	64
VIII.	Resultados.....	72
IX.	Discusión.....	73
X.	Conclusiones.....	75
XI.	Recomendaciones.....	76
XII.	Bibliografía	77
XIII.	Anexos	78

Agradecimientos

Nuestra vida, es un libro compuesto por diferentes capítulos, cada uno está lleno de aciertos y desaciertos que al final se convierten en una lección que nos permite mejorar nuestro tránsito por este mundo, la consecuencia de nuestro esfuerzo es la materialización de aquellas acciones que nos convierten en mejores personas, que en constante formación seamos capaces de aportar un granito de arena a nuestra sociedad. Agradecemos primordialmente a Dios por culminar esta etapa de nuestra vida, a nuestras familias y a nuestra tutora por brindarnos el apoyo necesario para poder realizar el presente estudio.

Agradezco a Dios padre por darme la oportunidad de salir adelante en esta etapa de mi vida.

A mi madre por su apoyo incondicional.

A mi padre que me cuida e ilumina para tomar las decisiones más acertadas.

Ana Gabriel Morales Rodríguez.

Agradezco primeramente a Dios, por brindarme sabiduría y fortalezas para poder cumplir mis metas.

A mi madre, por ser un pilar fundamental en mi vida, sus buenos consejos y su apoyo incondicional me han permitido forjar mis valores.

A mi hijo, que es el motor de mi vida, el motivo por el cual deseo superarme cada día más.

Sarahi Jeannine Balladares Alvarado.

Glosario

Manual: Recopilación en forma de texto minuciosa y detallada, todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, expresada de forma entendible que permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Funciones: Conjunto de actividades o tareas que conforman procedimientos y procesos necesarios para la gestión operacional y/o administrativa de una empresa.

Organización: Sistema conformado por otros subsistemas de personas y tareas diseñados en forma coordinada que interactúan en el marco de una estructura para lograr el cumplimiento de propósitos.

Clima Organizacional: ambiente interno existente entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con su grado de motivación.

Rendimiento Laboral: comportamiento cuantitativo de los colaboradores, evidenciado en la evaluación de eficiencia, eficacia y efectividad con la que se desempeña dentro de su área de trabajo.

I. Introducción

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a grandes desafíos a causa de los avances tecnológicos, las exigencias de la globalización y las variables del entorno que inciden significativamente en ellas. Razón por la cual el grupo de trabajo requiere del desarrollo de habilidades para una buena convivencia organizacional, así como la actualización de conocimientos que fortalezcan las aptitudes y actitudes de las personas en el ambiente empresarial.

El psicólogo Howard Gardner (1993), en la teoría de las inteligencias múltiples, descubrió que no existe una inteligencia única en el ser humano, sino una diversidad de inteligencias que marcan las potencialidades y acentos significativos de cada individuo, destacando dos tipos de inteligencia, la interpersonal, que permite comprender a los demás, y la intrapersonal que se define como la capacidad de conocerse a uno mismo. En ese contexto, es importante analizar las organizaciones desde el ejercicio de una buena práctica de liderazgo que incorpora dos elementos fundamentales: la comunicación y la motivación hacia el colectivo que conforma la organización, ya que, procuran una buena gestión fomentando el trabajo en equipo.

Las empresas competitivas identifican la necesidad de implementar estrategias organizacionales, que contribuyan a un clima organizacional saludable que conduzca al sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, así como retomar los elementos del entorno que, eventualmente puedan incidir en la organización, tales como: las variables políticas, sociales, económicas, culturales y demográficas, incluyendo los aspectos de salud pública; donde los líderes a través del pensamiento crítico, procuran comprender las dimensiones del comportamiento humano que fortalezcan las condiciones necesarias para una convivencia saludable y de alto rendimiento.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, estilo de comunicación, estilo de liderazgo, entre otros. Todos estos elementos forman

un clima en particular dentro de las empresas, donde prevalecen ciertas características; que las distingue del resto de las organizaciones y las convierte en referentes en el sector económico al que pertenecen.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino, que depende de las percepciones que él tenga; mismas que dependen, en gran medida, de las interacciones en la convivencia organizacional, de las experiencias de sus compañeros, motivación, grado de percepción de liderazgo y el grado de satisfacción de sus necesidades dentro de ese ambiente laboral. Cumplidos estos objetivos servirán de impulso para asumir responsabilidades y lograr cumplir las metas propuestas, que permitirán que la organización alcance los altos niveles de eficacia y alto desempeño incluyendo los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, de allí que el clima en la organización refleje una filosofía organizacional coherente a la declaración de su misión y valores institucionales.

El presente trabajo se desarrolló en la empresa de Servicios Logísticos Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A., analizamos el clima organizacional, tomando como referencia el período comprendido del 01 de enero al 31 de julio del año 2020. Este estudio abarca las relaciones laborales e interpersonales entre los trabajadores de la empresa, y que pueden repercutir de manera positiva o negativa en la organización en el contexto de la pandemia, ya que, muchos colaboradores se han visto sometidos a cierto nivel de estrés, porque asumen que su puesto está en riesgo como resultado del declive en la economía, por lo que es un gran reto para la institución y los trabajadores desarrollar una actitud innovadora y creativa, así como la identificación de alternativas viables para avanzar sin afectar a ambas partes, de ahí que el clima organizacional es esencial en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Otro de los enfoques de importancia tomados en consideración, son los tiempos de trabajo por departamentos, las cargas de trabajo asignadas por representantes de área, así como por cada colaborador.

El estudio presente es de carácter descriptivo de corte transversal, con un diseño de campo no experimental. Se aplicaron instrumentos para obtención de datos de manera directa por parte de los colaboradores de la empresa y archivos del departamento de Recursos Humanos; contamos con el apoyo de la Gerencia General, quienes permitieron llevar a cabo el proceso de recolección de información que nos permitió evaluar las variables que inciden en el clima organizacional de la misma.

Finalmente se presenta la estructura organizacional de la empresa, algunos conceptos que se deben conocer para poder interpretar la información aquí contenida, los resultados de la encuesta y nuestras recomendaciones respecto a la misma.

II. Antecedentes

La empresa Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. se fundó el 22 de agosto de 1930, por el señor Humberto Álvarez oriundo de la ciudad de León, y su esposa Sara Valle, quienes iniciaron operaciones logísticas en la ciudad de Puntarenas, Costa Rica.

A finales de la década de los años cincuenta la empresa aprovechó instrumentos económicos, entre ellos, el Tratado de Integración Económica de Centroamérica, que condujo a un mayor crecimiento económico, la apertura de nuevas sucursales en el Aeropuerto El Coco (Hoy Aeropuerto Internacional Juan Santa María), Limón, Peñas Blancas, Paso Canoas, y San José respectivamente. En el año 2000 la casa matriz ubicada en Costa Rica obtiene certificación de gestión de calidad ISO 9002: 2000 y se inaugura el centro logístico del Grupo, en la Rivera de Belén. En el 2001, el Grupo HA Logística se expande regionalmente, estableciendo oficinas en Managua, Nicaragua, con sucursales propias en Peñas Blancas, Las Manos, El Espino, Guasaule, Las Tablillas y Puerto Corinto, con firmes criterios y estándares de calidad, enfocados en la atención al cliente, mediante un servicio único uniforme y simplificado en toda la región.

En el año 2006 con mayor conocimiento de mercado nicaragüense fortalece su estructura organizacional, a fin de potencializar la gestión aduanera garantizando la calidad del servicio ofertado. A finales del 2009 Grupo HA, ya es conocido como un Grupo Logístico en ascenso en el mercado nicaragüense, siendo una excelente opción de servicios logísticos.

Nicaragua se ha visto sometida a drásticos cambios que se traducen en un declive económico, primeramente en el año 2018 el estallido social y político sufrido da inicio al aumento del índice de desempleo, en el año 2019 trae consigo una recesión económica, que continúa aumentando los niveles de desempleo, afectando de gran manera a las micro, pequeñas y medianas empresas y luego en el año 2020 el desencadenamiento de una pandemia COVID19, que ha puesto en una situación de “jaque” a muchas empresas, lo que las obliga a modificar de

último momento sus políticas para tratar de hacer frente a la situación. Cambiando la modalidad de operaciones, aprovechando los avances tecnológicos dando paso a nuevas formas de trabajo, tales como: El teletrabajo, disminución de jornadas laborales, cambios de horarios laborales, disminución de cargas sociales, suspensión laboral temporal, y despidos.

Como una empresa comprometida con sus colaboradores, los directivos de Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. han tomado algunas medidas que contribuyan a la sostenibilidad social y económica de la empresa, con enfoque participativo por parte de sus trabajadores, bajo la visión de fomentar el trabajo en equipo, que contribuya a un clima organizacional estable y por consiguiente se transforme en rendimiento y competitividad a nivel laboral. Sin embargo, algunos cambios ejecutados por la empresa han desmotivado la fuerza de trabajo, debido a una modificación de las políticas laborales de la empresa que se refleja en el sentido de pertenencia que los colaboradores tienen con la misma.

III. Justificación

En la era moderna se le llama Clima Organizacional al ambiente laboral interno que existe entre los colaboradores de una compañía. Éste está relacionado con aspectos, tales como: satisfacción de necesidades, liderazgo, comunicación, condiciones laborales, motivación, inteligencia emocional, desarrollo profesional, desarrollo económico de la empresa y claridad estratégica.

En el contexto actual reconocemos que las empresas existen y se sostienen según Idalberto Chiavenato (2017), cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común, para lo cual, es indispensable articular acciones hacia un ambiente laboral saludable, considerando aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en satisfacción de los trabajadores y que se refleja en el desempeño de los mismos.

Partiendo de los múltiples aportes científicos, sobre el estrés al que se ven sometidas las personas debido a las diversidades del entorno y su repercusión en la productividad de las empresas, desde un modelo biopsicosocial, siendo las personas el elemento principal de las organizaciones, consideramos útil y motivador, realizar este estudio que nos permitió conocer el nivel del clima organizacional de la empresa de servicios logísticos Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. Proporcionando las pautas necesarias para que los tomadores de decisiones definan líneas estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional y se vea reflejada en el aumento de la productividad de la empresa.

IV. Objetivos del estudio

Objetivo General

Determinar cuál es nivel del clima organizacional de la empresa de servicios logísticos Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. que nos permita identificar aspectos de mejora continua que contribuyan a la estabilidad en el ambiente laboral de la empresa del 01 de enero al 31 de julio del año 2020.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que nos permita medir el nivel de satisfacción de los colaboradores e identificar las políticas que contribuyan al sentido de pertenencia alineados a la visión, misión y valores de la empresa.
- Analizar la estructura organizacional que nos permita identificar los puestos adecuados de trabajo, distribución de funciones, la carga laboral y las competencias y habilidades de los colaboradores dando paso a una reorganización de trabajo funcional de acuerdo a los departamentos existentes.

V. Marco Teórico

1. Clima Organizacional

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la empresa.

Chiavenato (2017), se refiere al clima organizacional como: “el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”.

Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante identifica y percibe el ambiente organizacional en función de estas”

Tuban (2000) define el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

a. Factores del clima organizacional.

- Estructura organizacional eficiente: esto se refiere a las políticas, distribución de responsabilidades y la planeación adecuada dentro de la organización que le permitan lograr los objetivos propuestos.
- Autonomía: Comprende la responsabilidad de cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizarlo.
- Supervisión rigurosa e impersonal: se refiere a la manera de verificar la operatividad tomando en cuenta la comunicación entre el líder y el subordinado, sin anteponer diferencias personales.
- Ambiente abierto y estimulante: se refiere a la libertad de expresión de parte de los colaboradores que les permita ser escuchados y lograr un consenso

con los directivos y que estos siempre se muestren abiertos a permitir cambios en pro de mejorar el ambiente laboral.

- Orientación centrada en el empleado: comprende el trato considerado al personal, como una forma de apoyo y aprendizaje y por último una recompensa equitativa al equipo de trabajo.

b. Escalas del clima organizacional.

- Desvinculación: el trabajador no se siente identificado con las tareas que realiza.
- Obstaculización: los miembros tienen un nivel de rutina que consideran inútil y que no les facilita su trabajo.
- Espíritu: espíritu de trabajo, los trabajadores se sienten reconocidos y a su vez se identifican con sus tareas lo que les permite cumplirlas.
- Intimidad: el grupo de trabajo se coordina dentro y fuera de la empresa, pasa a ser una relación de amistad y no de trabajo.
- Alejamiento: comportamiento administrativo que se caracteriza por una supervisión estrecha. Los líderes son altamente directivos, inaccesibles e insensibles a la retroalimentación.
- Empuje: se caracteriza por la motivación, las tareas se realizan por voluntad y no por imposición.
- Recompensa: el sentimiento de ser remunerado de manera justa y adecuada por hacer bien su trabajo, se percibe en equidad de políticas de pago y promoción.
- Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias y no se aplican uniformemente.
- Formalización y adecuación de la planeación: el grado en que se regulan explícitamente las políticas y responsabilidades de cada posición, así mismo se adecuan para lograr los objetivos del trabajo.

2. Liderazgo

Es el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otros y los inspira, motiva y dirige sus actividades para alcanzar los objetivos de la organización, además les brinda confianza, así como intensidad en la ejecución de sus funciones aprovechando al máximo las capacidades y habilidades de su equipo de trabajo.

a. Líder.

Según Jones y George (2006) un líder es “un individuo que puede ejercer influencia sobre otras personas para ayudarlas a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”. El líder es uno de los principales componentes de la empresa, ya que, de él depende el comportamiento de su equipo.

b. Estilos de liderazgo.

- Líder carismático: es inspirador, motivador y transformador, crea un ambiente agradable en su equipo de trabajo lo que le permite lograr eficiencia y compromiso de sus seguidores para cumplir las metas de la organización.
- Líder democrático: es participativo, se enfoca en su equipo de trabajo, lo apoya y considera las opiniones y sugerencias de sus subordinados.
- Líder autocrático: está orientado a la tarea, toma de decisiones sin consultar a su equipo, mantiene distancia de sus subordinados y se preocupa más por las tareas que por su equipo de trabajo.
- Demagogia: falta de autoridad, disfunción de liderazgo.
- Tiranía: exceso de autoridad, disfunción de liderazgo.

3. Motivación

Es el proceso por el cual alguna razón o motivo incentiva, estimula y energiza el comportamiento de las personas.

Existen dos tipos de motivación:

- **Interna:** aptitudes, intereses, valores y habilidades propias del trabajador.

- **Externa:** son estímulos e incentivos que la empresa ofrece para satisfacer las necesidades o despertar sentimientos de interés que representan recompensas deseadas.

a. Teoría de las necesidades de Maslow.

La Pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que evalúa la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar, como se explica en la siguiente figura:

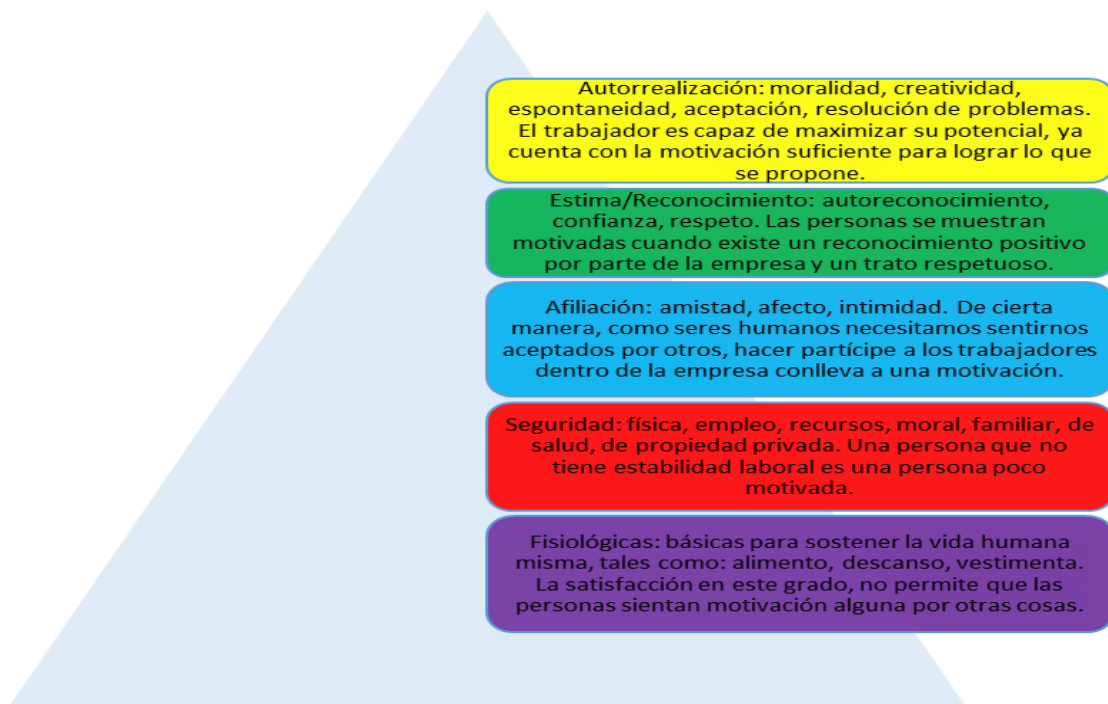


Ilustración 1. Teoría de las necesidades de Maslow Fuente: Elaboración propia

b. Teoría de los dos factores de Herzberg

Dicha teoría está enfocada a la gestión de las empresas y a la motivación de los empleados e indica que los seres humanos estamos influenciados principalmente por dos factores:

- Por una parte, por la satisfacción que nos producen los factores motivadores tales como los logros, el reconocimiento, la independencia, la promoción laboral y la autorrealización. Estos factores influyen mucho en la satisfacción y poco en la insatisfacción, y
- Por otro lado, por la insatisfacción producida por las condiciones del entorno laboral en el que nos encontramos. Estos factores Herzberg los denominó Factores de Higiene y se concretan en factores como el sueldo, las relaciones laborales, condiciones de trabajo y la organización empresarial. Dichos factores producen mucha insatisfacción si se carece de ellos, pero en cambio su presencia no genera satisfacción a largo plazo.

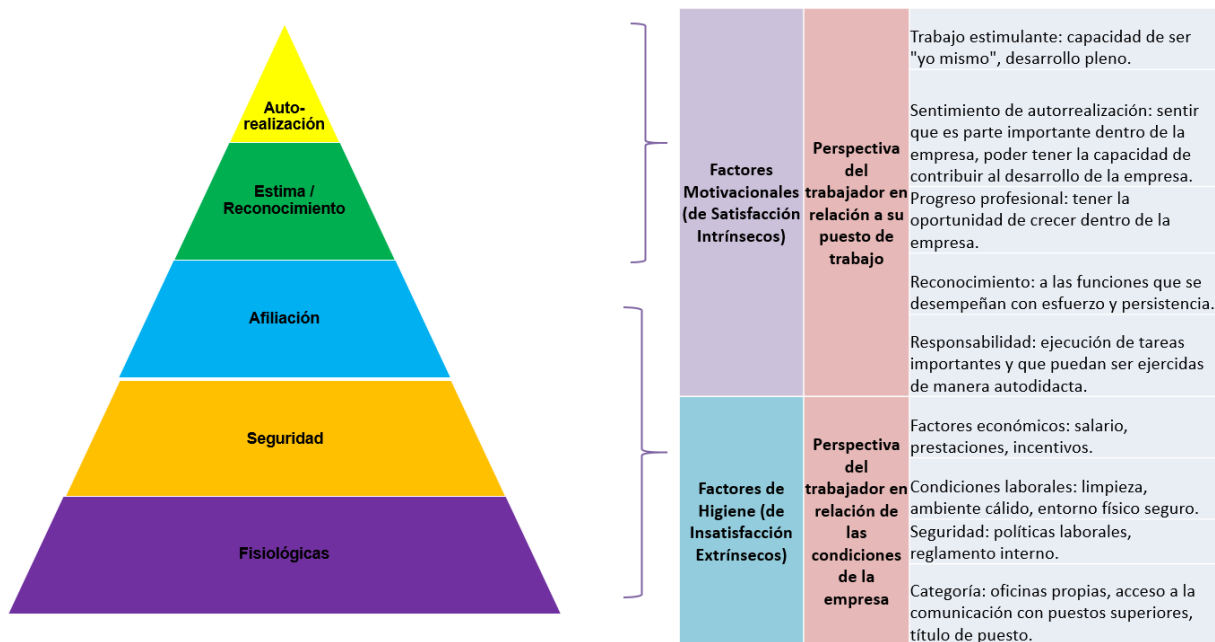


Ilustración 2. Teoría de los dos factores de Herzberg Fuente: Elaboración propia

4. Comunicación

La comunicación es la transmisión e intercambio de información de una persona a otra, que tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre las personas que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo.

El propósito de la comunicación en una empresa, es tener la información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento de la empresa ya que, establece y disemina las metas, organiza su equipo de trabajo de manera eficiente, lidera, dirige, motiva, y controla el desempeño.

Es importante que exista comunicación en las empresas, al existir una comunicación efectiva, la información fluye rápidamente en todos los niveles de la empresa y permite resolver los problemas de manera eficaz y oportuna.

a. Barreras de la comunicación.

- Advertir, amonestar, amenazar: se expresa a la otra persona las consecuencias negativas derivadas de una determinada acción.
- Dirigir, mandar: ordenar hacer algo.
- Aconsejar, sugerir, u ofrecer soluciones de cómo resolver problemas cuando no es pertinente.
- Moralizar, predicar: adquirir un papel de profeta con una perspectiva divina.
- Persuadir, argumentar, sermonear: utilizar argumentos contra la lógica para influir en las opiniones ajenas.
- Juzgar, criticar, discrepar, culpar: de esta manera se rechaza personalmente a la persona.
- Alabanza inapropiada: adular exageradamente u ofrecer un juicio positivo de manera apresurada.
- Insultar, ridiculizar, avergonzar: hacer sentir a una persona incapaz.
- Centrarse en la persona y no en el problema.
- Retirarse, distraerse, bromea: desviar la atención del problema en lugar de ayudar a solucionarlo.
- Investigar, preguntar, interrogar, poner a otra persona a la defensiva o suponer incorrectamente el problema.
- Favorecer, condescender, tratar de hacer que la persona entre en una zona de confort sin ocuparse de sus problemas.

b. Tipos de comunicación

- Comunicación descendente: fluye de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Es utilizada en organizaciones autoritarias, ya que las decisiones se toman de los niveles altos que se le debe brindar a la persona que la quiere.
- Comunicación ascendente: fluye de los subordinados a los superiores a través de la jerarquía organizacional, puede ser interrumpida en el momento de la transmisión de la información. Esta comunicación es participativa y democrática.
- Comunicación cruzada: se da entre personas de niveles diferentes, sirve para acelerar la información en todos los niveles de la organización, con lo cual se unen fuerzas para lograr los objetivos de manera dinámica.

5. Manual de organización y funciones

Un manual de organización y funciones popularmente conocido como MOF, es una herramienta de gestión administrativa, utilizado en las empresas para descripción de las funciones de todos los puestos que la componen, suele incluir también los indicadores de evaluación del desempeño, es decir, con este manual se minimizan los conflictos entre las áreas, se mejora el clima organizacional desde los roces de autoridad, responsabilidad y sobre todo carga laboral.

Bien cita (Fernández R., 2010) a Edward Deming quien dice:

“Los problemas de calidad tienen origen el 85% en problemas de organización de la empresa y el 15% en errores de la mano de obra directa”.

Los MOF tienen por objeto decirle a cada jefe o trabajador lo que se espera de él, relacionado al desarrollo de actividades, nivel de responsabilidad, autoridad, nivel de interrelaciones personales con sus compañeros, clientes o proveedores según sea el caso, a través de este documento se pretende brindar empoderamiento a cada colaborador de tal manera que se estimule “hacer el

bien”, se fomente el sentido de pertenencia con la empresa, puesto que el MOF ayuda a mejorar el clima organizacional y por ende los trabajadores mejoren su desempeño en su puesto laboral y posteriormente a mediano o corto plazo, optimicen los niveles de rendimiento de la organización.

Entonces, ¿Qué ventajas se obtienen con el MOF? Básicamente, mejora las curvas de aprendizaje de los empleados, las inducciones al nuevo personal son más eficientes y objetivas, los programas de capacitación se tornan más completos y mejoran continuamente y la organización de los departamentos provoca más control en el cumplimiento de los objetivos por área.

Con el MOF inherentemente se genera disciplina en el trabajo y considerando que la empresa es un equipo de personas, es importante mencionar lo dicho por Katzenbach J. & Smith D. en una entrevista para la revista Harvard Business en 2011;

“Un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común por los cuales se hacen mutuamente responsables”.

Desde este enfoque es necesario desarrollar en sus componedores ímpetu, propiedad y compromiso con los objetivos estratégicos de la empresa, a través de la implementación de un manual o sistema de gestión, implantación de una cultura organizacional, políticas de calidad, etc. Esta creación de un propósito común les genera motivación, como se menciona en la cita anterior las habilidades de las personas dentro del equipo son complementarias y se necesita de estas para cumplir con las metas trazadas.

6. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) tiene varios significados según la perspectiva que sus autores le quieran dar Fernando Faria Mello en su libro desarrollo organizacional cita a Bennis W. quien dice:

“El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia organizacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Entonces se debe considerar como D.O. a los cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de una situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que optimicen la eficiencia, comportamiento y salud de una organización. (Faria M. F., 2003).

¿Cuáles son los objetivos básicos del D.O.?

Uno de los principales objetivos es ampliar las potencialidades de los individuos, buscar o renovar las fuentes de energía en sus colaboradores, es decir optimizar la organización a través de los individuos, localizando problemas a tiempo para **mejorar las respuestas de solución y toma de decisiones.**

7. Estructura Orgánica

Podría definirse como la distribución de trabajo y/o responsabilidades a los componentes de un sistema de forma estructurada y con una intención previamente delimitada. (Vértice S.L., 2008)

Para organizar y definir el trabajo se necesita decidir quién lo hará, cómo y dónde, así como los recursos que utilizará, en otras palabras, a través de la organización se asignan tareas a las personas y que estas tareas estén ordenadas dentro de una estructura.

Un organigrama es una forma de representación simple de los niveles de autoridad, responsabilidad y división del trabajo en una institución.

Los mecanismos de coordinación de las organizaciones pueden ser dos:

- Coordinación informal o espontánea: es aquella que se produce de manera no programada o voluntaria por los empleados. Un mecanismo derivado de

esta es la adaptación mutua que consiste en la coordinación del trabajo de manera informal y directa entre los trabajadores.

- Coordinación formal: es aquella establecida deliberadamente por la empresa para conseguir el alcance de sus objetivos. Un mecanismo derivado de esta es la supervisión directa que surge cuando la organización demanda aplicar procesos de control y gestión sobre el trabajo realizado considerado por el tamaño de la organización, en estos casos se establece jerarquía de mando.

Para realizar una caracterización de la estructura orgánica que hay en una empresa debe considerarse primeramente el tipo de estructura, este consiste en dos tipos.

- Estructura Vertical: son aquellas que son encargadas de las gestiones permanentes o de rutina y en general trabajan gestionando una capacidad ya instalada.
- Estructura Horizontal: son aquellas que eventualmente, deben trabajar bajo modalidad de proyectos, y en muchos casos grupos de proyectos coordinados bajo modalidad de programas.

Otro aspecto a considerar son las clases de unidades, estas pueden ser unidades de línea y unidades de staff. Las unidades de línea se identifican porque su responsabilidad principal es producir resultados hacia afuera de la institución, por otro lado, las unidades de staff son aquellas que se orientan hacia el apoyo interno.

Tabla 1. Tipos de estructuras y clases de unidades organizativas

	Vertical	Horizontal
	previstas para gestiones permanentes	previstas para proyectos o programas
Linea		
Responsabilidad principal para la producción externa de la institución	U. de conducción general institucional y responsables de producir los resultados que la institución entrega a terceros en forma sistemática y rutinaria	U. de proyectos y programas vinculados a producción de resultados para terceros.
Staff		
Responsabilidad principal de apoyo a la producción externa de la institución	U. de planificación, administración, logística, entre otros cuyos aportes mantienen la organización para que se produzcan los resultados externos	U. de proyectos y programas cuyos resultados se vuelcan a la propia organización tales como reingeniería, modernizaciones informáticas, nuevas instalaciones y otros.

***U: Unidades

Fuente: Hintze J., 2014

Hipótesis

Si existe un nivel de satisfacción laboral arriba del 70% se considera que de acuerdo a la escala del clima organizacional existe un alto espíritu de desempeño laboral por parte de los colaboradores de la empresa Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A.

VI. Diseño Metodológico (Material y Método)

A. Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptiva de corte transversal, en ella se determinan, describen y registran la composición organizativa de la empresa, los lineamientos bajo los que se desempeñan cada uno de los puestos para la posterior caracterización de los mismos, es realizada bajo un enfoque cualitativo puesto que en ella se llevará a cabo la observación y la evaluación de los fenómenos implicados en la situación estructural y organizacional, estableciendo ideas como consecuencia de la observación y el análisis de las entrevistas realizadas, revisando opciones que mejoren dicha situación con el objetivo de crear lineamientos a favor de la organización estructural de la empresa.

Diseño de la investigación

La estrategia adoptada para el desarrollo de este estudio corresponde a un diseño de campo no experimental, porque la recolección de los datos fue realizada directamente donde los hechos sucedieron, sin manipulación o control de las variables, dando paso a la identificación de las necesidades debido a la situación de su estructura y organización.

Área de estudio

La oficina administrativa de la empresa de servicios logísticos Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, Carretera Norte, Semáforos de la Subasta 1km al norte, 11059.

B. Universo y Población

El universo de estudio estuvo determinado por el total de los trabajadores de la empresa de servicios logísticos Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. en el periodo del 01 de enero al 31 de julio del año 2020 los cuales se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 2: Población de estudio considerada por departamento

Población de estudio		
Departamento	Universo	Muestra
Aforo	7	7
Cartera y Cobro	2	2
Contabilidad	3	3
Facturación	2	2
Finanzas	1	1
Gerencia General	1	1
Gestoría	11	11
Informática	1	1
Recursos Humanos	1	1
Servicio al Cliente	4	4
Servicios Generales	3	3
Sucursal Corinto (operaciones)	5	5
Sucursal El Espino (operaciones)	1	1
Sucursal Guasaule (operaciones)	4	4
Sucursal Las Manos (operaciones)	1	1
Sucursal Las Tablillas (operaciones)	1	1
Sucursal Peñas Blancas (operaciones)	1	1
Tesorería	3	3
Tráfico de Documentos	4	4
Transporte	3	3
Ventas	4	4
Total	63	63

Fuente: Elaboración Propia – datos suministrados por el área de Recursos Humanos

En consideración que la cantidad de trabajadores por cada departamento es reducida, trabajamos con el total, debido a que se desarrolló un manual dirigido a las áreas administrativas de la empresa.

C. Unidad de análisis

Nuestra unidad de observación fue el clima organizacional de la empresa tomando como referencia el contexto actual de nuestro país.

Variables

Clima organizacional:

- Satisfacción: condiciones laborales, seguridad e higiene ocupacional, estabilidad laboral.
- Motivación: reconocimiento, capacitación, beneficios laborales, apoyo por parte de los jefes superiores.
- Tipo de comunicación: ascendente, descendente, cruzada.
- Tipo de liderazgo: autoritario, participativo, paternalista, consultivo.

Fuente de información

Mediante el acceso a la base de datos del departamento de recursos humanos, se obtuvo información del personal, de la empresa de servicios logísticos Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de julio del año 2020.

D. Técnicas e instrumentos

Con respecto a la recolección de la información, los instrumentos que se utilizaron fueron:

- Entrevistas dirigidas a los jefes de departamento y gerencia general.
- Observación directa sobre la ejecución de los procedimientos en cada departamento.
- Procesamiento de los datos obtenidos.
- Se utilizaron herramientas como Excel, Word, Visio, Google form, que nos permitieron el análisis y organización de la información, dando lugar a la obtención y discusión de los resultados para poder constituir un manual de organización y funciones.

Obtención de datos

Para la obtención de datos, realizamos lo siguiente:

- Revisión documental

Se utilizó la técnica de revisión documental registrada en los expedientes personales, con la debida autorización y colaboración de las autoridades de la empresa. En esta etapa indagamos sobre las habilidades y competencias de los colaboradores y el desarrollo profesional de cada uno de ellos.

- Entrevista

Se realizó entrevista dirigidas a los jefes de departamentos, entrevista al área gerencial, con el propósito de conocer las políticas de Recursos Humanos.

- Aplicación de encuesta

Aplicamos la encuesta a todo el personal que constituye la empresa para identificar el grado de satisfacción en términos de niveles de satisfacción, identificación con la organización, comunicación, percepción del liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo profesional y claridad estratégica.

Debido a que las variables estimadas para evaluar clima organizacional, eran de carácter cualitativo se tomó como referencia la escala de Likert, con muestreo intencional, proporcional a la distribución de los trabajadores en función de su categoría laboral, de acuerdo a la lista del personal. La encuesta fue realizada de manera anónima, cada participante recibió las instrucciones necesarias, antes de contestar el cuestionario. El cuestionario fue diseñado para contestarse en un tiempo máximo de 1 día.

Procesamiento de Datos.

Los datos obtenidos tanto del archivo del departamento de Recursos Humanos, como de la encuesta nos permitieron analizar el clima organizacional de la empresa. De esta manera se procesaron los datos, para obtener nuestros resultados, que nos permitieron evaluar los mismos en las tablas de Excel para la construcción de sus gráficos y su análisis pertinente.

Se realizó un análisis FODA por departamento, tomando como referencia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

Se puede decir que todos colaboraron con la información veraz y objetiva que se solicitaba en la encuesta y al procesar dicha información nos permitió reunir la información necesaria para el manejo del clima organizacional de la empresa.

E. Operacionalización de las variables

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable	Concepto	Dimensión	Definición operacional	Indicador
Clima Organizacional	Es el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación, y se traduce en un comportamiento que puede tener consecuencias negativas o positivas en la organización.	Satisfacción	Grado de satisfacción respecto a su entorno y condiciones de trabajo.	Condiciones laborales, Seguridad e higiene ocupacional, Estabilidad laboral.
		Motivación	Capacidad de logro de la empresa, para que sus empleados ofrezcan un máximo rendimiento, de tal manera que se logren cumplir los objetivos de la organización.	Capacitación, Beneficios laborales, Apoyo por parte de los jefes superiores.
		Tipo de comunicación	Conjunto de procesos que se llevan a cabo con el fin de obtener una relación estrecha con el trabajador.	Ascendente, Descendente, Cruzada.
		Tipo de liderazgo	Percepción de los empleados sobre el medio ambiente donde laboran.	Autoritario, Participativo, Demagogia, Tiranía.

Fuente: Elaboración Propia.

VII. Desarrollo

A. Diagnóstico de la Estructura Orgánica Actual de la Empresa.

Uno de los aportes de la observación directa en esta investigación es el conocimiento de los niveles de jerarquía en el contexto actual en la empresa se viene desarrollando implícitamente, esto debido a factores de reducción de personal y cargas de trabajo en cada uno de los departamentos.

La ilustración 2, es un organigrama que se ha desarrollado desde la perspectiva de los cargos. En ella se evidencia los niveles jerárquicos comprendidos por:

- Nivel 1: gerencia general,
- Nivel 2: gerencias de departamentos,
- Nivel 3: jefes de departamentos,
- Nivel 4: encargados de área,
- Nivel 5: personal administrativo y operativo,
- Nivel 6: el personal operativo que incluye el conserje y los técnicos del área de mantenimiento.



Ilustración 3: Estructura orgánica por cargo (ver anexos). Fuente: Datos suministrados por el departamento de Recursos Humanos.

El primer hallazgo que logra apreciarse a nivel de organigrama es la falta de un encargado para el área de operaciones que permita desvincular de funciones operativas a la gerencia de operaciones, esto genera más responsabilidad y carga laboral para la gerente y podría significar retrasos en funciones macro de su puesto.

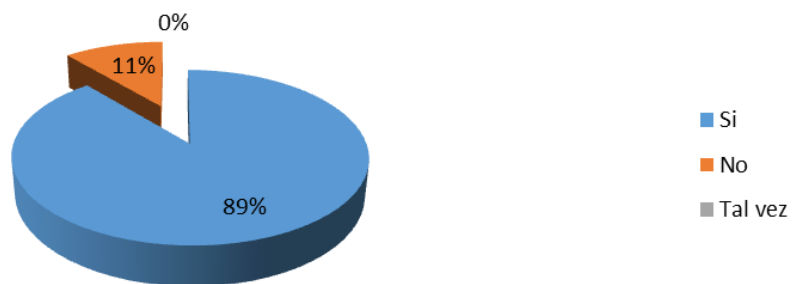
B. Resultado de las encuestas

➤ Comunicación

1) ¿La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la Organización?

Si	No	Tal vez	Total
56	7	0	63
89%	11%	0	100%

La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la Organización?



El 89% de los encuestados considera que la empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre los departamentos, pero el 11% considera que esto no se cumple en la empresa.

2) ¿En el grupo H A Logística se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Si	No	Tal vez	Total
63	0	0	63
100%	0	0	100%

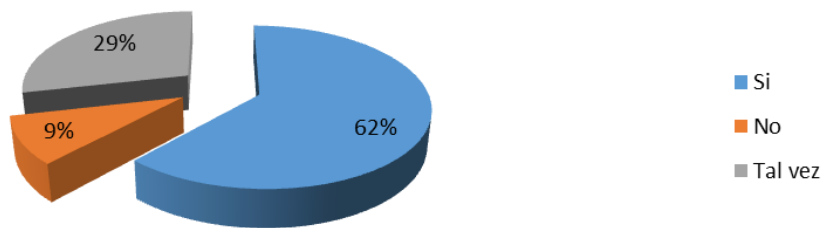


El 100% de las personas encuestadas, considera que se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo.

3) ¿La Misión, la visión, los valores y los objetivos del grupo H A Logística, son comprendidos y compartidos?

Si	No	Tal vez	Total
39	6	18	63
62%	9%	29%	100%

La Misión, Visión, los valores y los objetivos del grupo H.A Logística son comprendidos y compartidos?



El 62% considera que la empresa fomenta la misión, visión, valores y objetivos, el 29% indica lo opuesto, que la empresa no lo fomenta a todos sus trabajadores y un 9% considera incierta esta condición.

4) ¿Considera que la compañía va en la dirección correcta?

Si	No	Tal vez	Total
43	2	18	63
68%	3%	29%	100%



Del total de encuestados, el 68% considera que, a pesar de la situación económica que atraviesa el país, la empresa va en la dirección correcta. De estos el 29% considera incierto el manejo de la guía de la organización y un 3% ve esto de forma negativa.

5) ¿La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente?

Si	No	Tal vez	Total
52	5	6	63
83%	8%	9%	100%



La mayoría de los trabajadores (83%) considera que existe buena comunicación en todos los aspectos, sólo el 8% indica que esto no se da y el 9% desconoce de esta condición.

➤ **Liderazgo**

6) ¿Mi jefatura realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo?

Si	No	Tal vez	Total
47	5	11	63
75%	8%	17%	100%



El 75% de los encuestados asegura que por cada departamento y de manera general se realizan reuniones donde se presentan acontecimientos internos y externos de interés para todos, solo el 8% considera que esto no se da y el 17% desconoce de estas reuniones por motivos varios como falta de comunicación o importancia por niveles jerárquicos.

7) ¿Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe?

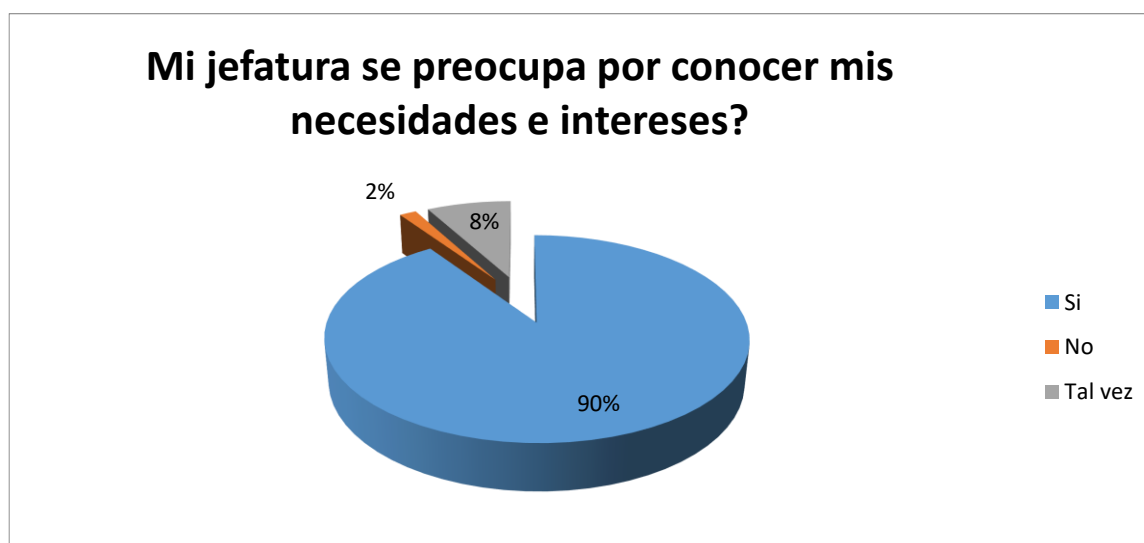
Si	No	Tal vez	Total
48	5	10	63
76%	8%	16%	100%



Por el tipo de actividad que se ejecuta en la empresa, el 76% considera que pueden tomar decisiones propias, sólo un 8% considera que debe seguir las decisiones de terceros en sus puestos de trabajo y el 16% desconoce el que contestar en esta parte porque a cómo pueden proceder por sus medios, en otras ocasiones deben consultar el proceder al respecto.

8) ¿Mi jefatura se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?

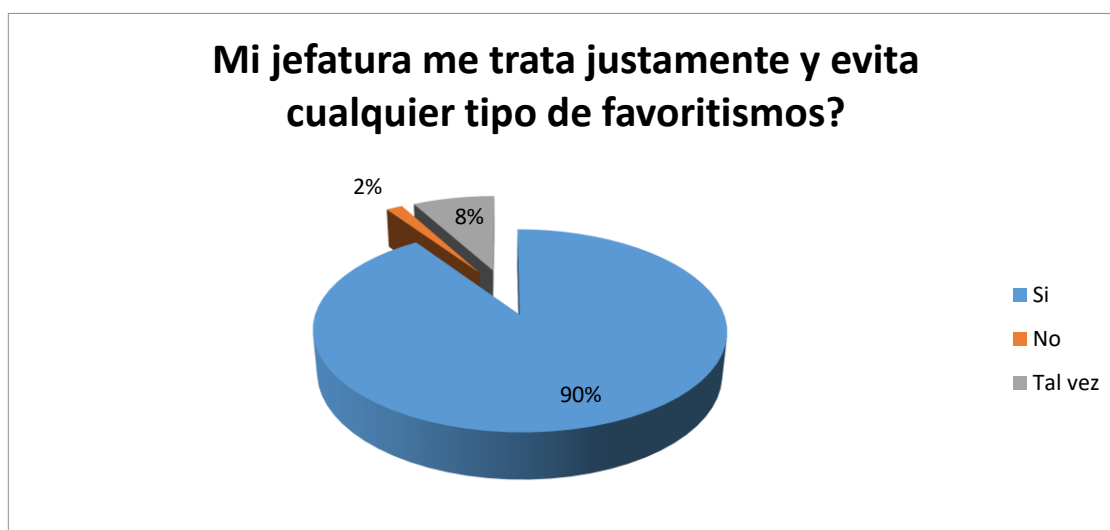
Si	No	Tal vez	Total
57	1	5	63
90%	2%	8%	100%



El 90% de los encuestados considera que los niveles jerárquicos se preocupan por las necesidades propias o de trabajo de sus trabajadores, sólo un 2% indica que esto no se culpe y el 8% desconoce que esto ocurra.

9) ¿Mi jefatura me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?

Si	No	Tal vez	Total
57	1	5	63
90%	2%	8%	100%



Al igual que en la pregunta 8, el 90% considera que el trato es justo y se evita cualquier favoritismo. El 2% considera lo contrario y el 8% desconoce que esto se cumpla.

10) ¿Mi jefatura escucha mis opiniones y me hace participé de las decisiones?

Si	No	Tal vez	Total
53	5	5	63
84%	8%	8%	100%



El 84% del total de los encuestados indica que su jefe escucha sus opiniones y en alguno de los casos proceden a aplicarlas, el 8% no se le ha presentado esta situación y también el 8% desconoce de esta situación.

11) ¿Mi jefatura me felicita cuando realizo bien mi trabajo?

Si	No	Tal vez	Total
49	1	13	63
78%	1%	21%	100%



El 78% de los trabajadores consideran que los altos mandos los felicitan cuando salen bien las actividades que estos ejecutan, el 21% desconocen que les haya ocurrido esto y solo el 1% indica que nunca les ha ocurrido esto.

➤ **Satisfacción en el puesto de trabajo**

12) ¿Está usted a gusto con el trabajo que hace?

Si	No	Tal vez	Total
48	1	14	63
76%	2%	22%	100



El 76% de los encuestados está a gusto con las actividades y responsabilidades atribuidas, un 2% no está de acuerdo con lo que realiza y el 22% considera incierto por motivos como variaciones constantes de las actividades que este realiza.

13)¿Usted tiene el suficiente tiempo para terminar el trabajo habitual?

Si	No	Tal vez	Total
45	5	13	63
71%	8%	21%	100%



El 71% considera que cumple en tiempo y forma con sus actividades asignadas según el plan operativo de la empresa. El 8% considera que cuentan con el tiempo suficiente para terminar con lo asignado y el 21% considera incierto ya que en algunas ocasiones cumple el plan de trabajo, pero en otras no.

14) ¿Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades?

Si	No	Tal vez	Total
55	4	4	63
87%	7%	6%	100%



Respecto a esta pregunta el 87% tiene claro sus asignaciones y responsabilidades, el 7% considera que no tiene claro lo descrito por la empresa respecto a los planes de trabajo y el 6% desconoce de los planes de trabajo por lo que consideran no tener claro lo que deben realizar.

15) ¿Mi trabajo es reconocido y valorado?

Si	No	Tal vez	Total
59	1	3	63
94%	1%	5%	100%



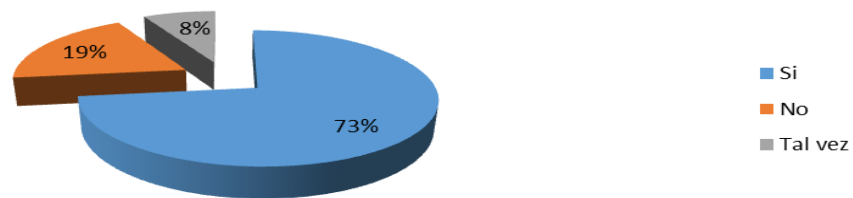
El 94% considera que la actividad que realiza es valorada por parte de la empresa, solo el 1% indica que no se reconoce ni se valora el trabajo que realiza y el 5% se mostró indeciso en contestar esta pregunta.

➤ **Orientación al cliente**

16) ¿Los procesos y procedimientos de trabajo en el grupo HA Logística me orientan hacia el cliente interno/externo?

Si	No	Tal vez	Total
46	12	5	63
73%	19%	8%	100%

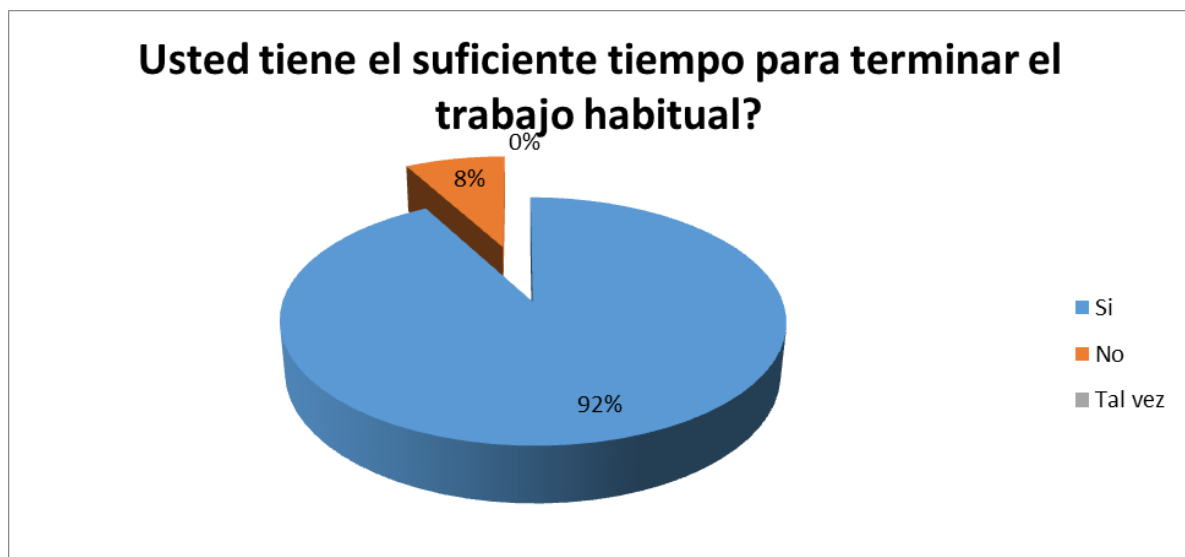
Los procesos y procedimientos de trabajo en el grupo HA Logística me orientan hacia el cliente interno/externo?



El 73% indica que los procesos y procedimientos establecidos por la empresa les ayudan en la orientación y ejecución de las actividades programadas tanto interna como externa. El 19% indica lo contrario, que no existe un orden y el 8% no supo que contestar al respecto.

17) ¿Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente externo/interno?

Si	No	Tal vez	Total
58	5	0	63
92%	8%	0%	100%



El 92% considera que el tiempo es suficiente para cumplir con sus asignaciones, solo el 8% considera que la empresa debería extender el tiempo de trabajo para poder cumplir con todo.

➤ **Condiciones de trabajo**

18) ¿Tengo los recursos necesarios para desarrollar las funciones de mi puesto?

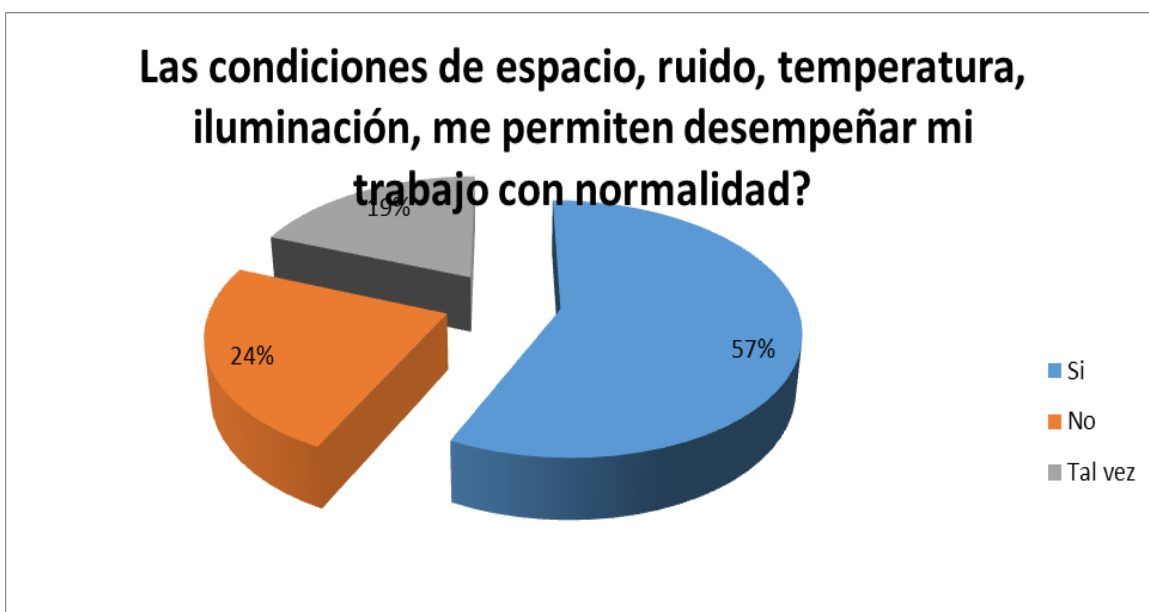
Si	No	Tal vez	Total
48	13	2	63
76%	21%	3%	100%



El 76% considera que la empresa le facilita todos los medios para poder realizar sus trabajos destinados, el 21% opina lo contrario y sólo el 3% indica que en ocasiones la empresa solventa todo pero que algunas veces no.

19) ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

Si	No	Tal vez	Total
36	15	12	63
57%	24%	19%	100%



El 57% considera que los aspectos relacionados a seguridad, higiene y ambiente laboral son idóneos, sin embargo, el 24% opina lo contrario y el 19% se mostró indeciso para contestar esta pregunta.

20)¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento?

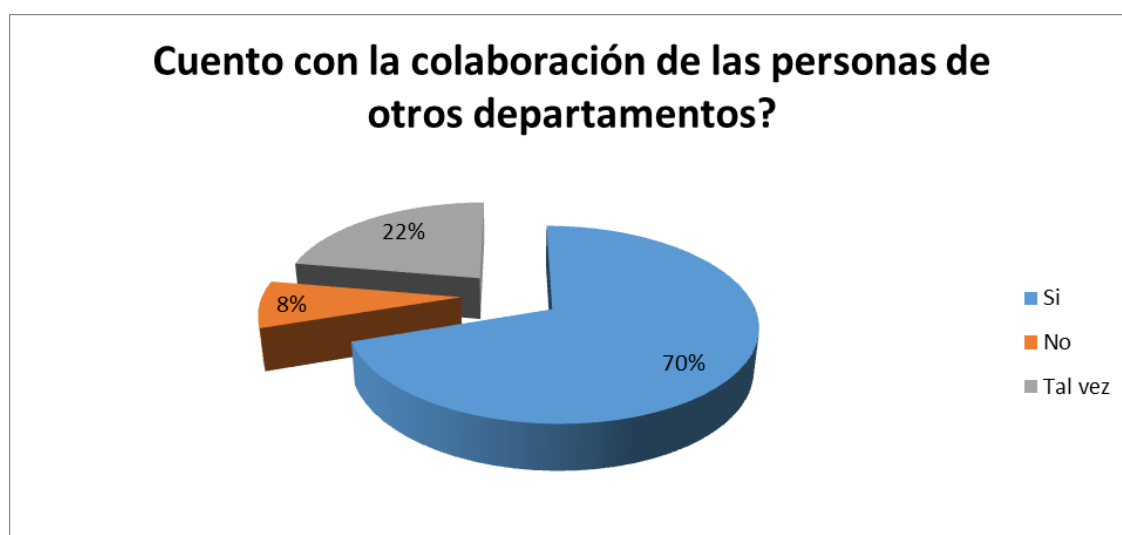
Si	No	Tal vez	Total
49	1	13	63
78%	1%	21%	100%



Ante esto, el 78% indica que existe una buena relación de trabajo entre departamentos, esto ha ayudado a la coordinación de las actividades propias. Solo el 1% considera que no existe relación y el 21% trabaja por cuenta propia por tanto considera incierta su respuesta.

21)¿Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos?

Si	No	Tal vez	Total
44	5	14	63
70%	8%	22%	100%



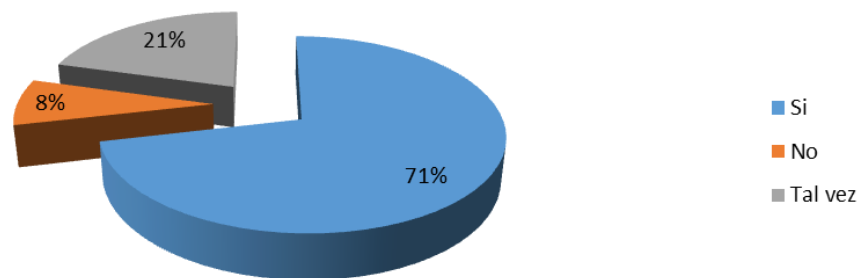
El 70% indica que si cuentan con el apoyo de otros departamentos por el tipo de actividad que ejecutan. Solo el 8% indica que no cuentan con la colaboración de sus compañeros y el 22% lo ha realizado, pero esporádicamente.

➤ Carrera profesional

22) ¿Tengo la posibilidad de desarrollarme profesionalmente en grupo H A Logística?

Si	No	Tal vez	Total
45	5	13	63
71%	8%	21%	100%

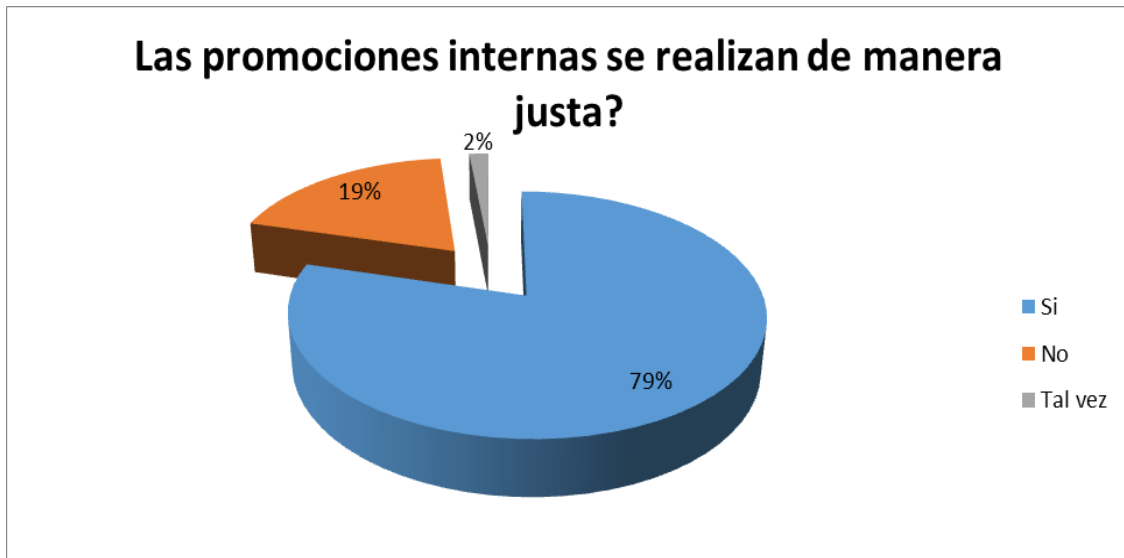
Creo que tengo la posibilidad de desarrollarme profesionalmente en grupo H.A Logística



El 71% considera que trabajar para la empresa le permite desarrollarse profesionalmente, sin embargo, el 8% indica que esto no es posible y que el 21% no sabe a ciencia cierta si esto puede ocurrir.

23) ¿Las promociones internas se realizan de manera justa?

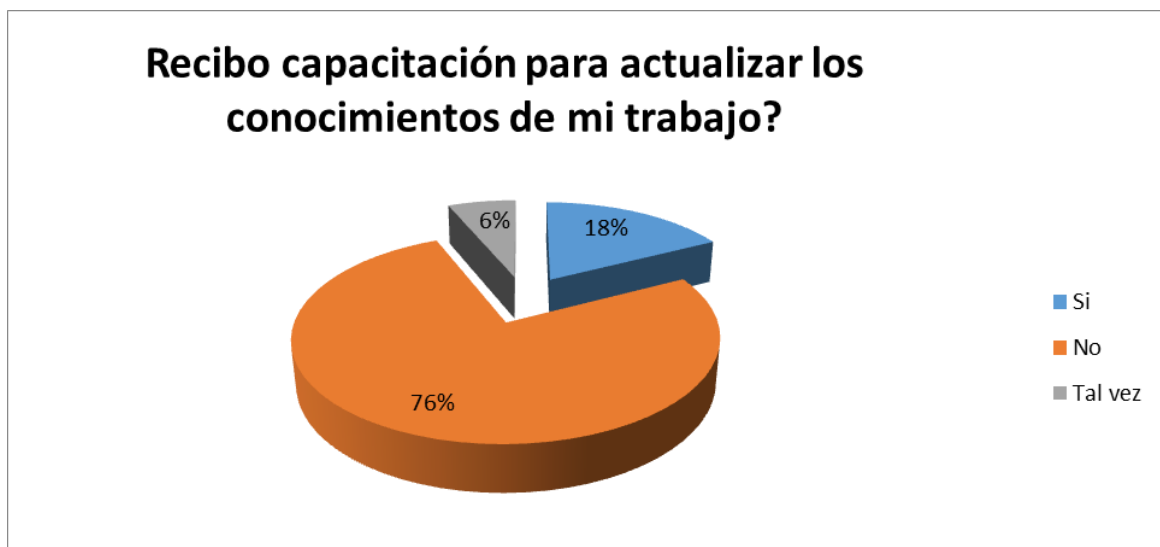
Si	No	Tal vez	Total
50	12	1	63
79%	19%	2%	100%



El 79% considera que todo lo que se realiza en la empresa es de manera justa igual que los incentivos programados. Pero el 19% indica lo contrario que las promociones no son equitativas y solo el 2% desconoce de esta situación.

24)¿Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?

Si	No	Tal vez	Total
11	48	4	63
18%	76%	6%	100%



El 76% indicó que no reciben capacitaciones por parte de los encargados de la programación de las mismas. El 18% indica que en algún momento si recibieron una capacitación y el 6% considera que la inducción inicial fue programada como una capacitación, pero a la vez su respuesta fue indecisa.

➤ Aspectos generales

25) ¿Me siento orgulloso de trabajar para el grupo H A Logística?

Si	No	Tal vez	Total
61	2	0	63
97%	3%	0%	100%



El 97% se encuentra satisfecho de laborar para esta institución, solo el 3% no está satisfecho, pero si trabaja para la empresa por necesidad o compromisos.

26) ¿Las personas con las que me relaciono en el grupo H A Logística actúan con respeto y de manera estética?

Si	No	Tal vez	Total
54	9	0	63
86%	14%	0%	100%

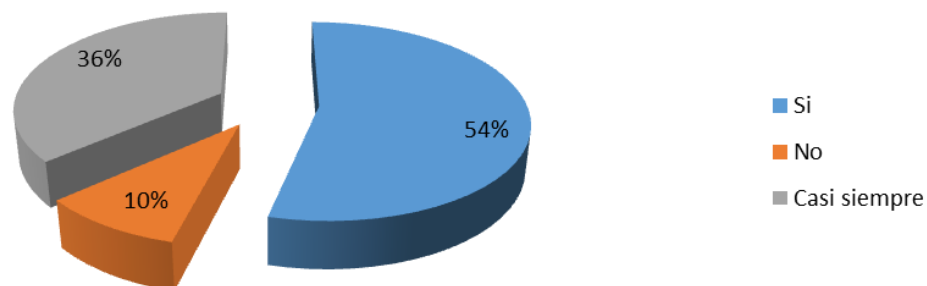


El 86% considera que sus compañeros de trabajo son respetuosos y colaboran en algo al momento que se necesita. El 14% indica lo contrario, que en algún momento se han presentado pequeños altercados con trabajadores de otros departamentos.

27)¿Grupo H A Logística innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector?

Si	No	Casi siempre	Total
34	6	23	63
54%	10%	36%	100%

Grupo H.A Logística innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector?



El 54% considera que por parte de la empresa hay innovaciones, aunque no frecuentemente, pero el 10% considera que no se realizan las mejoras y el 36% indica que debería mejorar la empresa para ser competitivo.

C. Diagnóstico por Departamento

A continuación, se presenta una serie de matrices aplicadas a cada uno de los departamentos, de manera que a través de esta se exponga la división del trabajo y el nivel de organización interdepartamental.

Para efectos de comprensión de cada una de las matrices se entenderán como fortalezas y debilidades, los factores controlables que posee de manera interna cada departamento. Y como oportunidades y amenazas aquellos aspectos no controlables por los departamentos, es decir que estas fuerzas externas dependerán en sí de la empresa como un todo.

1. Gerencia General

Consta de:

- Gerente General
- Gerentes de Departamentos

Este departamento es el encargado de dirigir y coordinar las áreas administrativas de la empresa y además es el responsable directo del área operativa.

Tabla 4: Matriz FODA gerencia general y gerentes de departamentos

Fortalezas F1 Alta capacidad de visión hacia la mejora de la institución F3 Alta experiencia en el manejo de personal F4 Personal calificado y multifuncional F5 Excelente comunicación con los clientes F6 Excelente comunicación con los empleados del departamento operativo	Debilidades D1 Falta de organización objetiva de las funciones de los departamentos D2 Centralización de autoridad D3 Organización del trabajo que se manifiesta en sobrecarga laboral D4 Falta de definición oficial de los canales y líneas de comunicación.
Oportunidades O1 Alto nivel de fidelidad del cliente O2 Incremento en la demanda de servicios	Amenazas A1 Alto nivel de Exigencia por parte del cliente.

O3 Precios competitivos para el mercado.	A2 Alto número de competidores en el mercado.
--	---

Fuente: elaboración propia

2. Jefatura de departamentos y encargados

Consta de:

- Coordinador de Transporte Marítimo, Aéreo y Terrestre
- Coordinador de Almacén Fiscal y General
- Coordinador de Contabilidad, Tesorería, Crédito y Cobro, Facturación
- Encargados de Gestión de Calidad, TI, Valores y Consolidados
- Encargados de Servicios a los Clientes Foráneos

El departamento es el encargado de presentar las mejores opciones para los clientes y un sistema de contabilidad para la fiscalización de activos, pasivos, gastos, ingresos y costos. Además, este departamento brinda soporte a las áreas de operaciones y recursos humanos.

Tabla 5: Matriz FODA jefe de departamentos y encargados

Fortalezas F1 Alto cumplimiento con las obligaciones de ley aplicables por departamento F2 Alta capacidad y competencia del personal contable F3 Excelente disposición de trabajo F4 Presentación a tiempo de estado situación financiera	Debilidades D1 Baja comunicación con gerencia D2 Usurpación de responsabilidades de otros departamentos D3 Bajo compromiso de capacitación
Oportunidades O1 Asesoría técnica del estado para capacitar al personal contable O2 Estable Liquidez monetaria	Amenazas A1 Alta sanciones monetarias de la dirección general de impuestos.

Fuente: elaboración propia

3. Departamento comercial

Consta de:

- Principio de Servicios Logísticos
- Asesores Logísticos
- Ejecutivos de SAC

El departamento es el encargado de cumplir con el presupuesto asignado a ventas directamente ligado a los resultados de la empresa.

Tabla 6: Matriz FODA Departamento comercial

Fortalezas F1 Personal abierto al cambio F2 Alta capacidad y competencia del personal F3 Personal multidisciplinario F4 Alto nivel de liderazgo F5 Capacidad Analítica F6 Cumplimiento del presupuesto de ventas asignado	Debilidades D1 Alto nivel de ausentismo D2 Bajo nivel de comunicación con gerencia D3 Falta de indicadores de desempeño para los empleados D4 Bajo nivel de agilización de documentos de control comercial D5 Orientados a diferentes nichos de mercado
Oportunidades O1 Incremento en la demanda de servicios de cara a la pandemia O2 Amplio nicho de mercado	Amenazas A1 Alto número de competidores en el mercado.

Fuente: elaboración propia

4. Recursos humanos

Consta de:

- Gerencia de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es el encargado de la selección y reclutamiento del personal, base de datos del personal activo e inactivo, así como velar por los derechos y obligaciones de los empleados de la empresa.

Tabla 7: Matriz FODA Recursos Humanos

Fortalezas F1 Alto cumplimiento con las obligaciones de ley aplicables al departamento F2 Buena selección del personal F3 Excelente aplicación de herramientas disciplinarias o regulativas al personal, tales como memorándums, circulares, etc.	Debilidades D1 Falta de apoyo a las funciones ejecutadas por la gerencia de recursos humanos D2 Falta de sistema de recursos humanos que permita generar información en tiempo real.
Oportunidades O1 Amplio espectro de personal con experiencia para captar personal de reclutamiento O2 Amplio rango de edades para acceder a los cargos necesarios	Amenazas A1 No existe suficiente información institucional acerca del control de antecedentes delictivos para las contrataciones A2 Alto número contratación de empleados por parte de la competencia.

Fuente: elaboración propia

5. Operaciones

Consta de:

- Recepcionista
- Gestores Aduaneros
- Mantenimiento
- Conserjes

Este departamento es el encargado de controlar, coordinar y verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los clientes, así como aquellas dadas por la empresa para mantener la calidad en los servicios.

Tabla 8: Matriz FODA operaciones

Fortalezas F1 Alta experiencia en supervisión de personal F2 Alto nivel de apoyo a los subordinados F3 Alto control del personal F4 Alto cumplimiento de los requerimientos del cliente F5 Alto cumplimiento de los principios de la empresa	Debilidades D1 Bajo nivel compromiso en capacitación en relaciones humanas D2 Baja comunicación con RRHH D3 No hay responsable del departamento D4 Alta dependencia directa de gerencia D5 Falta de organización al controlar herramientas de supervisión. D6 Alto uso de comunicación informal
Oportunidades O1 Exigencia de parte de los asesores respecto a las pólizas. O2 Amplio nicho de mercado para ejercer el servicio.	Amenazas A1 Alto índice de accidentes de tránsito, podría incidir en los gestores de zona que viajan en moto y al 80% de los trabajadores foráneos que viajan de una ciudad a otra

Fuente: elaboración propia

D. Gestión de los principales procesos

A continuación, se detallarán los principales procesos desarrollados en la empresa a través de las siguientes tablas, ellas contienen los proveedores de los procesos, así como las entradas que proporcionan los mismos, las descripciones paso a paso con el producto final de dicho proceso y el beneficiario o cliente, con el objetivo de determinar la organización existente en el desarrollo de los procesos.

Tabla 9: Proceso de Selección y reclutamiento de personal

Proveedores	Entradas	Descripción de proceso	Salida	Cliente
Vacante disponible	C.V de los aspirantes	1. Recepción de C. V de los aspirantes		
		2. Verificación de datos C.V a través de llamadas		
		3. Si aplica, citar para entrevista		
Asistente de gerencia	Formulario entrevistas	4. Realización de entrevista		
		5. Valoración entrevista		
		6. Selección de personal	Expediente Seleccionado y disponible	Gerente General. Resp. de recursos humanos.

**CV: Currículum vitae **Resp.; Responsable

Fuente: Datos suministrados por

RRHH

Tabla 10: Proceso de contratación

Proveedores	Entradas	Descripción de proceso	Salida	Cliente
Gerente General. Resp. Proyección rotación de puestos.	Expediente a contratar	1. Citar al personal seleccionado		
		2. Si la contratación es urgente, fijar fecha de inicio de trabajo	Expediente con doc. De contratación por llenar	A.1 Resp. Control de expedientes
		3. Si no es urgente, citar para contratación		
		4. Exponer aspectos de contratación y políticas internas de la empresa.		
		5. Firmar contrato y acuerdo de confidencialidad	Expediente personal contratado	A.1 Resp. Control de expedientes

**A1; asistente 1 **Resp; Responsable

Fuente: Datos suministrados por dpto. de

RRHH

Tabla 11: Procesos de control expedientes del nuevo personal

Proveedores	Entradas	Descripción de proceso	Salida	Cliente
Gerente General. resp. Contratación	Expediente personal contratado	1. Verificar si el nuevo personal tiene todo los doc. De contratación completos		
		2. Si falta algún doc. Citar al personal para que lo llene		
		3. Ingresar a base de datos digital		
		4. Realizar informe rotación personal	Informe rotación personal	A.1 Resp. Control turno
		5. Expediente ingresado a base de datos	Expediente completo	Archivo de expediente

**resp.; responsable **doc.; documento **A1; asistente 1
dpto. de RRHH

Fuente: Datos suministrados por

Tabla 12: Proceso de proyección y de rotación de puestos

Proveedores	Entradas	Descripción de proceso	Salida	Cliente
Cientes Externos	Quejas del cliente de A/s	1. Evaluar asuntos de a/s que no se presentara		
	Modificación o nuevo contrato	2. Evaluar cambios de a/s por modificación de contrato o nuevo contrato		
A.1 resp. Reclutamiento	Expediente personal nuevo disponible	3. Identificar y contabilizar puestos a cubrir		
		4. Evaluar cambios de a/s a otros puestos		
		5. Evaluar ingreso personal según necesidad de puestos a cubrir		
		6. Coordinar y aprobar cambios con supervisores de zona		
		7. Aprobar personal a contratar	Expediente personal a contratar	A.1 Resp. control de expediente
		8. Registrar proyección de puestos	Informe proyección rotación de puestos	Asistente de supervisor

**A.1; asistente 1 RRHH.

Fuente: Datos suministrados por dpto. de

Tabla 13: Proceso de supervisión por zonas diario

Proveedores	Entradas	Descripción de procesos	Salida	Cliente
Administradora	Formato hojas supervisión zona sur y centro diario	1. Verificar que todos los a/s hayan llegado a sus puestos de trabajo		
Gerente Gral. Encargada caja chica.	Combustible Para recorrido del día	2. Recibir paquetes de papelería para objetivos destinados		
Asistente supervisor	Registro diario centro control de mando	3. Trazar ruta de recorrido según la zona sur/centro e iniciar recorrido		
	Paquetes papelería	4. Llegar al objetivo según ruta y entregar paquete de papelería (si le correspondiere)		
		5. Verificar porte y aspecto a/s		
		6. Verificar el cumplimiento de requisitos del cliente		
		7. Verificar entregas		
		8. Registrar visita en hoja de supervisión por cada zona		
		9. Registrar multas y observaciones (si las hubiere)	Multas aplicadas	A.1 Resp. Control de turno
		10. Seguir recorrido hasta finalizar la ruta	Hoja de supervisión zona sur/centro llena	
		11. Realizar informe de incidencia del turno	Informe de incidencia turno	A.1 Resp. papelería

**A1; asistente 1 **resp.; responsable RRHH.

Fuente: Datos suministrados por dpto. de

Tabla 14: Proceso de realización de planilla salarial

Proveedores	Entradas	Descripción de procesos	Salida	Cliente
A.1 Resp. Control de turno	Control turno digital/impreso	1. Verificar estructura planilla correcta		
	Informe rotación personal completo	2. Verificar formulas plantilla		
	Plantilla de planilla salarial	3. Ingreso nombres de todo el personal		
		4. Ingreso nuevo personal contratado		
		5. Ingreso salario por cargo		
		6. Ingreso horas trabajadas		
		7. Verificar cálculos de salario a recibir		
		8. Planilla salarial terminada	Planilla salarial	A.1 resp. Otras deducciones
			Copia planilla salarial	Gerente. RRHH resp. Reporte SIE

**A1; asistente contable 1 **resp.; responsable **Gerente de RRHH **SIE: Sistema información empresarial INSS **RRHH; recursos humanos
 Fuente: Datos suministrados por dpto. de RRHH

Tabla 15: Proceso Reporte salarial SIE

Proveedores	Entradas	Descripción de proceso	Salida	Cliente
Gerente Gral.	Copia planilla salarial	1. Verificación fechas de ingreso nuevo personal contratado		
A.1	Copia informe rotación personal	2. Verificación fechas de cancelación/suspensión/ finalización de contrato personal		
Asistente gerencia	Copias subsidios	3. Verificación de subsidios		
		4. Digitalización de salarios al sistema SIE		
		5. Digitalización rotación personal y subsidios		
		6. Cotejar el monto total sistema SIE sea igual al monto total copia planilla salarial del mes reportado		
		7. Reporte SIE finalizado	Reporte SIE impreso	Gerente Gral.

**SIE: Sistema información empresarial inss **A1; asistente 1 Fuente: Datos suministrados por dpto. de RRHH.

Tabla 16: Proceso de entrega de papelería y materiales de trabajo

Proveedores	Entradas	Descripción de procesos	Salida	Cliente
Supervisor de zona	Reporte incidencia turno	1. Revisar reporte incidencia supervisor y asistente supervisor y determinar pedidos de materiales para los a/s		
Asistente supervisor	Reporte solicitudes de materiales a/s vía telefónica	2. Determinar los puestos que solicitan papelería y material de trabajo		
		3. Determinar cantidades solicitadas		
		4. Buscar en bodega tipo y cantidades solicitadas		
		5. Realizar paquetes de papelería a los puestos		
		6. Si falta algo, anotar en lista de pendientes	Lista de pendientes	Admin. Resp. Compra papelería
		7. Registra papelería entregada en cuaderno de entrega	Paquetes de papelería	Asistente de supervisor

**Admin.; administradora **resp.; responsable
dpto. de RRHH

Fuente: Datos suministrados por

Tabla 17: Proceso de liquidaciones de personal

Proveedores	Entradas	Descripción de procesos	Salida	Cliente
A.1	Informe rotación personal	1. Identificar si es despedido, abandono o renuncia voluntaria.		
	Expediente personal	2. Calcular periodo de duración en la empresa.		
Asistente gerencia	Calendario de liquidaciones	3. Verificar si se le adelanto aguinaldo		
	Control adelanto aguinaldos	4. Calcular aguinaldo a entregar		
		5. Realizar liquidación final		
		6. Realizar carta de último trabajo		
		7. Realizar solicitud de cheque	Solicitud de cheque	Contador general
Contador general	Cheque y comprobante	8. Culminar todo el calendario de liquidaciones		
		9. Realizar paquetes de liquidaciones (hoja liquidación, cheque, carta último trabajo) por persona	Paquetes de liquidaciones por persona	Asistente gerencia
		10. Realizar listado liquidaciones a entregar	Listado liquidaciones a entregar	

**A1; asistente 1 de RRHH.

Fuente: Datos suministrados por dpto.

VIII. Resultados

- Se determinó que el 76 % de los encuestados se encuentran satisfechos con sus puestos de trabajo lo que representa un sentido de pertenencia alineado a la visión, misión y valores de la empresa.
- De acuerdo al análisis FODA realizado por departamentos se determinó que existe una inadecuada distribución de cargas laborales dando paso a una usurpación de puestos y una centralización de poder de parte de gerencia general.
- Según los resultados de la encuesta aplicada el 76% de los colaboradores indicaron que no reciben capacitaciones que se orienten a cerrar brechas de conocimiento por puesto de trabajo, esta información también se sustenta en el análisis FODA que se realizó al departamento de recursos humanos.

IX. Discusión

En disposición a los elementos expuestos en esta investigación, se determinó lo siguiente:

Existe un nivel de satisfacción aceptable de parte de los colaboradores quienes se sienten alineados a la estrategia empresarial (visión, misión y objetivos y valores de la empresa) esto permite crear un clima organizacional participativo y con alto sentido de espíritu de trabajo, mismo que se ve reflejado en la productividad laboral.

El departamento de gerencia general posee un gran potencial, el personal a cargo del departamento tiene gran experiencia en el manejo de personal y dominio del sector logístico, también hay un gran compromiso por parte de la dirección de gerencia para mejorar la situación organizacional, sin embargo, el enfoque centralizado genera cierta inequidad entre algunos departamentos en el desarrollo de funciones y en la distribución de las cargas laborales.

Consideramos que lo anterior, es una oportunidad de mejora en desarrollar un ejercicio de descentralización que reoriente los esfuerzos conjuntos a potencializar las capacidades de cada área específica; al desarrollo clave del personal; evidenciar las líneas de comunicación; así como al fortalecimiento de los liderazgos a distintos niveles que contribuya al enfoque objetivo por parte de la gerencia, consideramos que los esfuerzos no se han concentrado en las responsabilidades básicas de la dirección.

Los departamentos de contabilidad y operaciones son de los más completos que posee la empresa, cumpliendo alrededor del 90% de las funciones que le competen, sin embargo, auxilia a otros departamentos como recursos humanos con el control y actualización de los expedientes y la aplicación de herramientas disciplinarias y de comunicación colectivas; entre otros. También auxilia al departamento de aduana en operaciones básicas del área, por lo tanto, hay que marcar la división del trabajo entre las áreas y aprovechar la alta capacidad y competencia del personal contable, para que encuentren medidas eficientes para mitigar ciertas amenazas como el incremento de los costos operativos y explotar algunas oportunidades como la estable liquidez financiera que posee actualmente la compañía.

El departamento de administración de acuerdo a la matriz FODA aplicada se encuentra compuesto de un personal con alta capacidad y competencia, con alto nivel de liderazgo, sin embargo, no se aplican instrumentos de evaluación sistemáticos que proporcionen información sobre su rendimiento e impacto de la gestión institucional que permita medir los resultados del área.

El departamento de recursos humanos, solo consta de un colaborador, esta es la gerente del departamento quien realiza funciones macro y operativas del área auxiliándose únicamente con la asistente 1 que a la vez apoya a otras áreas.

Por otro lado, la ilustración 1 muestra la estructura orgánica actual por cargo, demostrando que el departamento de operaciones no cuenta con un jefe de área (el actual es interino), responsabilidad que es asumida por la gerencia de operaciones, desarrollando funciones operativas y dejando a un lado las funciones macro de su puesto de trabajo que no permiten el desarrollo del área, demostrando una vez más los problemas de organización y de centralización.

Se determinó que no existe un DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) que permita cerrar brechas de conocimiento a los colaboradores de la empresa, dando paso a la desmotivación y falta de productividad laboral.

Por todo lo mencionado anteriormente es necesario la definición y exposición de las funciones que debe ejercer cada colaborador, siendo así, se presenta en el Anexo el manual de organización y funciones de los departamentos administrativos de Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A., el cual se compone principalmente de una nueva estructura orgánica y las funciones objetivas de cada departamento, así como las específicas que le competen a cada colaborador.

X. Conclusiones

En términos generales se percibe un grado de satisfacción de un 76% de los colaboradores que reconocen una buena comunicación, buen liderazgo y se sienten identificados con la visión, misión y valores de la empresa, fomentando un sentido de pertenencia. Así mismo, consideran que es un buen lugar para laborar, porque pueden crecer o desarrollar carrera en su campo.

En el análisis de la estructura organizacional logramos identificar funciones, líneas de autoridad y responsabilidad de los puestos de las diferentes áreas, concluyendo que existe una centralización de poder e inadecuada distribución de funciones, que se evidencia en un desbalance en las cargas laborales.

De acuerdo al contexto, al momento de aplicar las encuestas, podemos determinar que a pesar de que existe un nivel de satisfacción aceptable el clima laboral no solo se ve afectado por la situación actual que atraviesa nuestro país; sino por los elementos que limitan el enfoque sistémico para la identificación de problemas y alternativas de soluciones que se derivan del proceso administrativo como tal; debido al desbalance de las cargas horarias y de funciones, dando paso a que el personal se desmotive por exceso de carga de trabajo esto podría repercutir en las instancias operativas.

El 76% de los encuestados considera que no cuenta con un plan de capacitación continua que le permita un desarrollo profesional, de cara a mejorar la productividad de la empresa y capacidad de respuesta antes los desafíos que se presentan en el contexto laboral.

La empresa cuenta con suficientes insumos para el diseño de políticas y formulación del manual de funciones, para el fortalecimiento institucional.

XI. Recomendaciones

A partir de los hallazgos de esta encuesta, recomendamos los siguiente:

- Se recomienda a gerencia general dar paso a una reestructuración de departamentos, bajo un enfoque de reingeniería, que permita resolver problemas significativos con una perspectiva de descentralización de procesos, que contribuya al crecimiento organizacional y a la promoción de mayor participación de los empleados claves, incluyendo la estructura orgánica de puestos, plazas y unidades presentadas en el Anexo A.
- Desarrollar procesos incluyentes en el análisis de cargos que puedan facilitar la apropiación de los empleados, acerca de su rol específico, de tal manera, que pueda contribuir a la construcción y divulgación del manual de funciones.
- Tomando como referencia las utilidades de la empresa se recomienda asignar un presupuesto de capacitación al departamento de recursos humanos que le permita garantizar adiestramiento a todo el personal de la empresa con el fin de mantener al personal motivado y cerrar brechas de conocimiento.

XII. Bibliografía

- Chiavenato, I. (20001). *Administración: Proceso Administrativo*. (Tercera ed.). Colombia: McGraw Hill. Obtenido de <http://bioprocesos.unq.edu.ar/Produccion%20de%20acido%20gluconico.pdf>.
- Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management*. Madrid, España: Narcea, S. A.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante, España: club Universitario.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Club Universitario.
- (s.f.). *Guía Técnica para la elaboración de manuales de organización*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de Universidad Autónoma del estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/calidad/MO/guiamanualesdeorganizacion.pdf>
- Hellriegel, J. S. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (Onceava ed.). Cengage Learning Editores, S. A.
- Hernández Sampieri, R. (s.f.). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Hintze, J. (2014). *Administración de estructuras organizativas*. Recuperado. Obtenido de <https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf>
- Münch Galindo, L. Á. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Palacios, G. (2013). *Evaluación del Clima Organizacional en el Programa Moscamed de Huehuetenango*. Universidad Rafael Landívar, Ciencias Económicas y Empresariales, Huehuetenango.
- Rios, F. y. (2011). *Metodología para implementar la estrategia. Diseño Organizacional de la empresa*. Lima, Perú: UPC.
- Robbins, S. C. (2009). *Administración: Un empresario competitivo*. (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y. (2010). *Administración* (Decima ed.). México: Pearson Education.

XIII. Anexos

- 1- Carta de autorización de gerencia general para realizar el estudio de clima organizacional de la Empresa de Servicios Logísticos Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A.



H.A. Logística

Experiencia que Une al Mundo
Certificado ISO 9001 - 2000 Inteco
Reg: RE-004/01/2001

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN.

Por medio de la presente autorizo a las BR. **Ana Gabriel Morales Rodríguez** y **Sarahi Jeannine Balladares Alvarado**, realizar evaluación del Clima Organizacional de la empresa de servicios logísticos **HUMBERTO ALVAREZ SUCESTORES DE NICARAGUA S.A.** correspondiente al periodo comprendido del 01 de enero al 31 de julio del año 2020.

Dado en la ciudad de Managua a los veintisiete días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve.

Atentamente;



MSC. Julio G. Alvarado Cordero
Gerente General.
Humberto Alvarez Sucesores de Nicaragua S.A.

Costa Rica Tel. (506) 2284 9000
Fax (506) 2223 1318

Nicaragua Tel. (505) 2263-1400
(505) 2263-1871

www.grupoha.com
info@grupoha.com

2- Circular de encuesta de clima organizacional



Encuesta de Clima Organizacional



Clima Organizacional se refiere al ambiente laboral interno que existe entre los colaboradores de una compañía. Está relacionado con aspectos tales como condiciones laborales, motivación, niveles de estrés del personal, liderazgo, entre otros.

El período a evaluar será el comprendido del 01 de enero al 31 de julio 2020 (últimos seis meses). Como parte de las actividades de este estudio, próximamente recibirán información a través del correo electrónico asignado por la compañía.

La encuesta se estará realizando de manera individual garantizando la confidencialidad de la información.

Fecha: Del 03 de agosto al 04 de agosto 2020.

Forma de aplicación: Se les enviara un link a su correo electrónico.

Duración aproximada: 1 día.

Su participación en la encuesta nos permite conocer su percepción y generar recomendaciones para la mejora continua en la compañía.



3- A continuación, se presenta el formulario de preguntas de la encuesta aplicada.

Encuesta de Clima Organizacional

Marque la respuesta que mas se adecue a su percepción

***Obligatorio**

Comunicación

1. 1-¿La Empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la Organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

2. 2-¿En Grupo H.A Logística se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

3. 3-¿La misión, visión, , los valores y los objetivos de Grupo H.A Logística son comprendidos y compartidos? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

4. 4-¿Considera que la compañía va en la dirección correcta? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

5. 5-¿La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

Liderazgo

Encuesta de Clima Organizacional

6. 1. Mi jefatura realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo? **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

7. 2. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

8. 3. Mi jefatura se preocupa por conocer mis necesidades e intereses **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

9. 4. Mi jefatura me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

10. 5. Mi jefatura escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

11. 6. Mi jefatura me felicita cuando realizo bien mi trabajo **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

Satisfacción en el puesto de Trabajo

12. 1. Está usted a gusto con el trabajo que hace **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

13. 2. Usted tiene el suficiente tiempo para terminar el trabajo habitual **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

14. 3. Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

15. 4. Mi trabajo es reconocido y valorado **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

Orientación al cliente

16. 1-Los procesos y procedimientos de trabajo en Grupo HA me orientan hacia el cliente interno/externo **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

17. 2-Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente externo/interno **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

Condiciones de Trabajo

18. 1-¿Tengo los recursos necesarios para desarrollar las funciones de mi puesto? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

19. 2-¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

20. 3-¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

21. 4-¿Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

Carrera Profesional

22. 1-¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en Grupo HA Logística? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

23. 2-¿Las promociones internas se realizan de manera justa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

24. **3-Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

Aspectos Generales

25. **1-¿Me siento orgulloso de trabajar para Grupo HA Logística? ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

26. **2-¿Las personas con las que me relaciono en Grupo HA Logística actúan con respeto y de manera ética? ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

27. **3-¿Grupo HA Logística innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector? ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

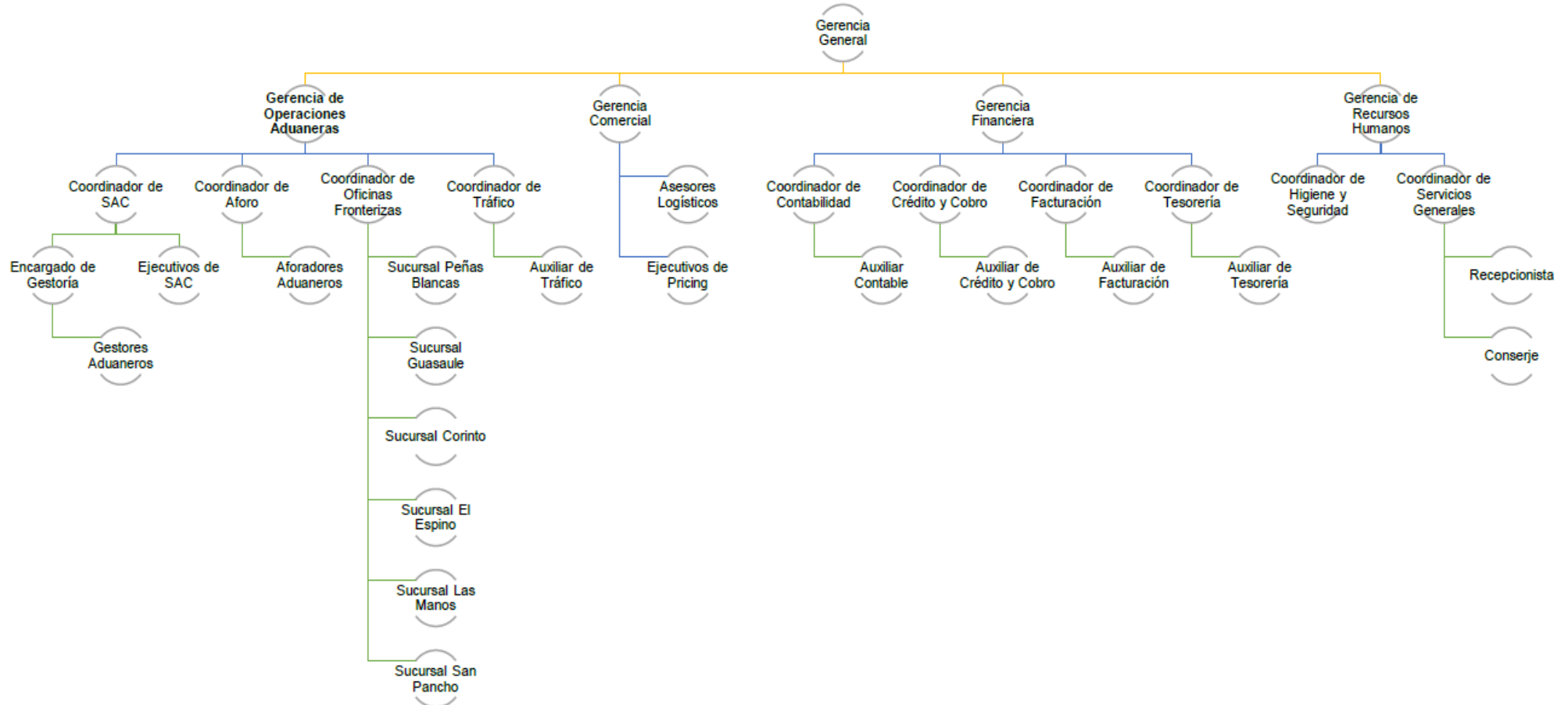
4- Llenado de la encuesta



5- Organigrama



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HUMBERTO ALVAREZ SUCESTORES DE NICARAGUA S.A.



6- Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa



MISIÓN

Transportamos y protegemos el éxito de nuestros clientes por medio de tecnología, conocimiento y experiencia en soluciones logísticas.

VISIÓN

Ser los referentes centroamericanos en soluciones logísticas de clase mundial.



VALORES CORPORATIVOS



Objetivo Estratégico

Consolidar a H.A Logística como referente en Centroamérica en soluciones logísticas.

Objetivos Específicos

- Tener una visión estrategia clara y compartida del negocio.
- Desarrollar una gestión administrativa y operativa eficiente garantizando la calidad y la seguridad.
- Fortalecer la capacidad y sostenibilidad financiera de la empresa.
- Desarrollar e implementar una estrategia de mercado efectiva.

7- Servicios ofertados

NUESTROS SERVICIOS

Transporte Marítimo:

- Manejo de cargas consolidadas (LCL)
- Contenedores completos (FCL), Break Bulk.

Servicios Portuario Marítimo:

- Atención y manejo de buques de carga (Lines y Charters)
- Servicios complementarios.

Almacén Fiscal:

- Manejo y administración de inventarios.
- Embalaje de mercancía de clientes.
- Almacenamiento fiscal.

Almacén Logístico:

- Logística de distribución.
- Embalaje de mercancía de clientes.
- Etiquetado de productos de clientes.
- Manejo y administración de inventarios.



NUESTROS SERVICIOS

Actualmente cuenta con 88 años de existencia y se mantiene como una empresa sólida y dedicada a brindar servicios de calidad.

Servicios Aduanales:

- Importación, Exportación.
- Regímenes especiales, Zona Franca,
- Unidad Técnica.

Transporte Terrestre:

- Manejo de cargas consolidadas (LTL)
- Camiones y furgones completos (FTL)
- Unidades con GPS.

Transporte Aéreo:

- Manejo de carga seca, refrigerada y peligrosa.
- Contamos con licencia IATA.



**8- Manual de organización y funciones de los departamentos
administrativos**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
DE LOS DEPARTAMENTOS
ADMINISTRATIVOS**

EMPRESA H.A Logística
DIRECCIÓN GENERAL
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS

Fecha de elaboración: 01/09/2020

1. Introducción

El presente manual de organización y funciones es un instrumento normativo de gestión administrativa, desarrollado con el propósito de facilitar a los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, un conocimiento integral de la compañía, su estructura, funciones de cada área, tanto generales como específicos.

Este documento pretende servir como un medio de información y consulta para toda la empresa, evitando futuros problemas de organización como la duplicidad, cambios de roles, superposición de funciones o tareas, sobrecarga laboral, etc. Y su campo de aplicación corresponde a todas las áreas que componen a la organización, esto con el afán de mejorar la eficiencia y desempeño de las áreas administrativas y operativas.

Todo el personal dentro de la organización está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente manual de organización y funciones, las estructuras o actividades no especificadas en el manual deben ser desarrolladas en función de la misión, visión y los valores de esta empresa. Y el responsable de área deberá documentarlas para una adición futura en otras ediciones de este instrumento organizacional.

2. Directorio

- Gerente General
- Jefe del departamento de Recursos Humanos
- Jefe del departamento de Contabilidad

3. Antecedentes Históricos

La empresa Humberto Álvarez Sucesores de Nicaragua, S. A. se fundó el 22 de agosto de 1930, por el señor Humberto Álvarez oriundo de la ciudad de León, y su esposa Sara Valle, quienes iniciaron operaciones logísticas en la ciudad de Puntarenas, Costa Rica.

A finales de la década de los años cincuenta la empresa aprovechó instrumentos económicos, entre ellos, el Tratado de Integración Económica de Centroamérica, que condujo a un mayor crecimiento económico, la apertura de nuevas sucursales en el Aeropuerto El Coco (Hoy Aeropuerto Internacional Juan Santa María), Limón, Peñas Blancas, Paso Canoas, y San José respectivamente. En el 2000 se obtiene el certificado de gestión de calidad ISO 9002: 2000 y se inaugura el centro logístico del Grupo, en la Rivera de Belén. En el 2001, el Grupo HA Logística se expande regionalmente, estableciendo oficinas en Managua, Nicaragua, con sucursales propias en Peñas Blancas, Las Manos, El Espino, Guasaule, Las Tablillas y Puerto Corinto, con firmes criterios y estándares de calidad, enfocados en la atención al cliente, mediante un servicio único uniforme y simplificado en toda la región.

En el año 2006 con mayor conocimiento de mercado nicaragüense fortalece su estructura organizacional, a fin de potencializar la gestión aduanera con mayores elementos procedimentales, constituyéndose en el 2008 como agente consolidador de carga.

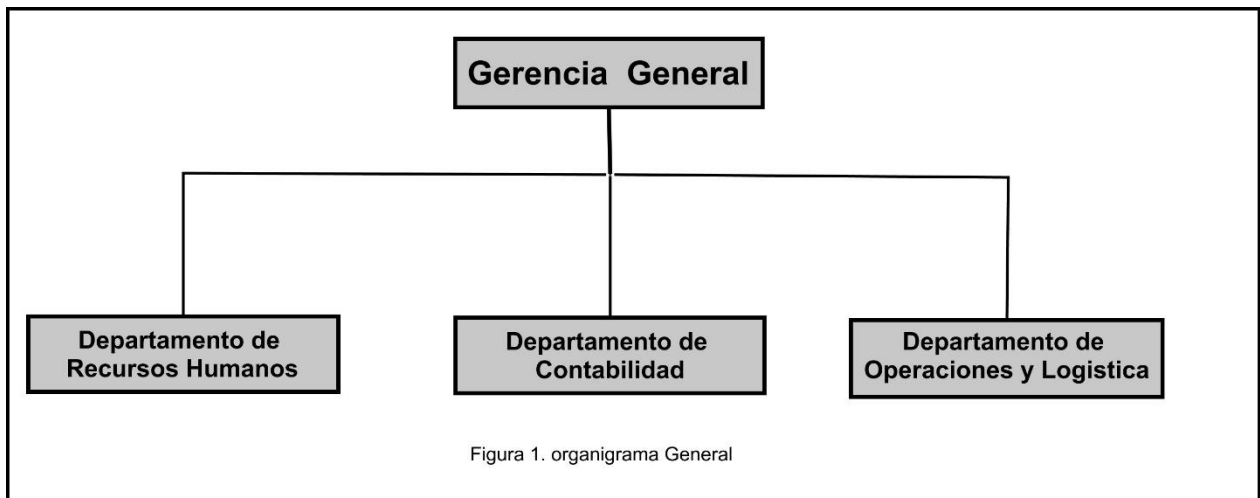
4. Base Legal

Ley 185, Código del Trabajo de Nicaragua

Ley Orgánica de Seguridad Social de Nicaragua

5. Organigramas

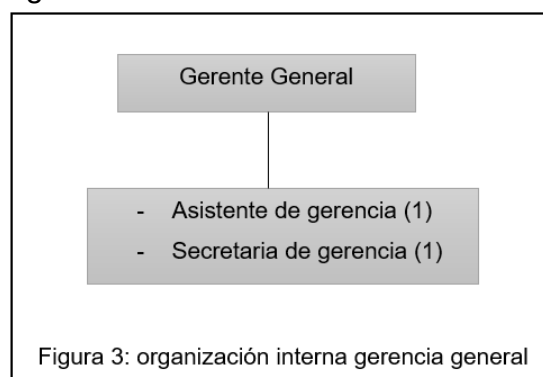
A. Organigrama General



Estructura funcional

a. Gerencia General

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa de la organización está a cargo del Gerente General



UNIDAD ORGÁNICA:	Dirección de Gerencia General
OBJETIVO: Coordinar y asegurar el funcionamiento óptimo de todos los departamentos de la empresa, dirigiendo estratégicamente los esfuerzos a generar mayor volumen de clientes, liquidez financiera y mantener la calidad de los servicios.	

FUNCIONES:

- Coordinar y asegurar el cumplimiento de las políticas internas de la empresa.
- Establecer planes estratégicos para alcanzar la visión de la empresa.
- Asegurar el control de las áreas administrativas y operativas de la empresa.
- Evaluar y administrar presupuestos para cada área adecuándolas a las capacidades financieras de la empresa.
- Realizar actos y contratos para la captación de nuevos clientes.
- Desarrollar todas las funciones inherentes al área de su competencia.

a) Funciones específicas del gerente general

1. Asegurar el inicio diario y la operación de las áreas administrativas de la empresa.
2. Asegurar y aprobar a cada área los requerimientos necesarios para desarrollar sus funciones, a través de las solicitudes de compra de los departamentos.
3. Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
4. Autorizar y firma el pago de los proveedores.
5. Autorizar y firmar los cheques para pagos varios, consultando si está dentro del presupuesto de área correspondiente.
6. Evaluar la medición y seguimiento del desempeño de cada área de la empresa.
7. Evaluar la medición y seguimiento de la calidad de los servicios de la empresa.
8. Coordinar con el jefe de operaciones y logística, la evaluación del desempeño de la calidad del servicio que se provee al cliente.
9. Evaluar y firmar contratos nuevos y renovación de contratos con clientes.
10. Verificar y controlar los documentos legales para los permisos de operación de la empresa. (acreditaciones, permisos, prohibiciones y demás requisitos de ley)

11. Realizar las gestiones pertinentes para el funcionamiento operacional de la empresa.
12. Verificar y aprobar el pago oportuno de la planilla salarial.
13. Planear y coordinar con el jefe de contabilidad el plan presupuestario por departamento.
14. Elaborar los informes mensuales sobre el cumplimiento de metas de las áreas.
15. Efectuar las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se presenten.
16. Dirigir reuniones periódicas para mejorar la eficiencia de las áreas y el cumplimiento de las metas.
17. Desarrollar todas las funciones inherentes al cargo que desempeña.

b) Funciones específicas del asistente de gerencia

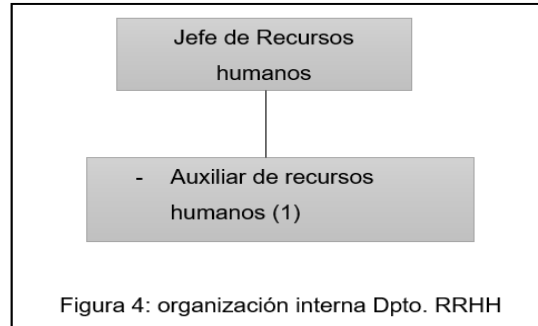
1. Suministrar la información al gerente general con respecto al inicio correcto del funcionamiento de las áreas administrativas.
2. Verificar si los cheques en espera de firma contienen los debidos soportes, cartas de solicitud y aprobación del jefe de área, además de adjuntar el presupuesto del debido departamento.
3. Registrar y coordinar con el Jefe de contabilidad las cotizaciones, compras y pagos de proveedores.
4. Elaborar oportunamente las facturas de cobro de los clientes, con los cálculos realizados y aprobados por el departamento de contabilidad.
5. Distribuir las facturas de cobro a todos y cada uno de los clientes.
6. Elaborar los recibos de ingreso correspondiente al cobro de las facturas emitidas a los clientes.
7. Realizar cobranza a los clientes por los servicios brindados a los clientes y apoyarse con la secretaria de gerencia.
8. Realizar depósitos bancarios de los pagos recibidos del cliente y enviar los Boucher de soporte al auxiliar contable 1.

9. Controlar y registrar la caja chica de la empresa, emitiendo los debidos soportes para remitirlo al auxiliar contable 2.
10. Gestionar la compra y adquisición de papelería y materiales de trabajo aprobados por el gerente general.
11. Realizar un arqueo diario de la caja chica y documentarlo en el registro de caja chica.
12. Elaborar contratos y renovación de contratos a los clientes de acuerdo a las especificaciones generales, para la debida aprobación del gerente general.
13. Desarrollar todas las funciones inherentes al cargo que desempeña.

c) Funciones específicas de secretaria de gerencia

1. Recepcionar y clasificar la documentación de gerencia
2. Apoyar al asistente de gerencia con el seguimiento de la cobranza a los clientes
3. Realizar documentos internos (memorándums, circulares, comunicados, cartas, entre otros) emitidos por el gerente general.
4. Distribuir la correspondencia a cada departamento.
5. Llevar el control de la agenda de gerente general.
6. Verificar que las solicitudes de compra de papelería y material de trabajo de cada departamento contenga los debidos soportes.
7. Entregar y distribuir la papelería y material de trabajo requeridos por cada departamento.
8. Controlar los inventarios existentes de papelería y material de trabajo.
9. Organizar y controlar el archivo de gerencia.
10. Realizar atención al cliente que llega a la oficina.
11. Desarrollar todas las funciones inherentes al cargo que desempeña.

b. Departamento de Recursos Humanos



UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de recursos humanos
OBJETIVO: Determinar, controlar e integrar programas para la administración eficiente de los recursos humanos promoviendo el alcance de los objetivos estratégicos de la compañía.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Dirigir y promover el talento humano.• Controlar y coordinar el proceso de reclutamiento y selección del personal• Planear y dirigir programas que mantengan los valores de la empresa y la cultura organizacional del personal.• Asegurar el cumplimiento de normas y disposiciones vigentes de ley de la republica de Nicaragua, concerniente a obligaciones y derechos tanto del empleado como del empleador.• Desarrollar todas las funciones inherentes al área de su competencia. a) Funciones específicas del jefe de Recursos Humanos <ol style="list-style-type: none">1. Asegurar y controlar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección del personal.2. Actualizar y controlar las políticas de contratación del personal.3. Verificar los contratos de trabajo del personal de la empresa, de acuerdo a las especificaciones generales establecidas en las políticas de contratación interna.4. Planear, organizar y realizar con el jefe de operaciones y logística los programas de inducción y capacitación del personal.	

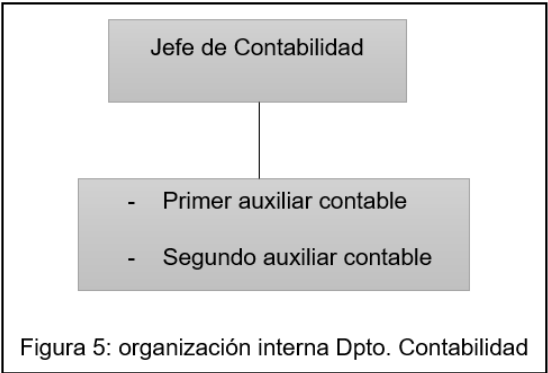
5. Generar la medición y seguimiento de indicadores de rotación, satisfacción del personal y disciplina de los trabajadores administrativos y operativos y emitirlos al gerente general.
6. Planear, organizar y coordinar con el jefe de operaciones y logística las vacaciones, descansos, suspensión, entre otros al personal operativo.
7. Registrar, recabar y analizar las quejas, sugerencias y observaciones de los colaboradores.
8. Verificar el cumplimiento de las normas y disposiciones contractuales establecidas con el personal.
9. Aprobar y coordinar con el jefe de operaciones y logística los memorándums, sanciones y otras medidas disciplinarias aplicadas al personal operativo.
10. Realizar el calendario de liquidaciones de los empleados salientes de la empresa y enviarlo con los debidos soportes al auxiliar contable 2 para la gestión de pagos.
11. Asegurar la aprobación de las auditorias del Inss y del MITRAB.
12. Desarrollar todas las funciones inherentes al cargo que desempeña.

b) Funciones específicas del auxiliar de recursos humanos

1. Recepcionar y clasificar la correspondencia de recursos humanos.
2. Gestionar efectiva y eficientemente el proceso de reclutamiento y selección del personal.
3. Verificar la veracidad de los datos presentados en el currículum de los aspirantes a la vacante solicitada.
4. Realizar la contratación del personal de acuerdo a las especificaciones generales establecidas en la política de contratación.
5. Almacenar y mantener adecuadamente el archivo de expedientes del personal administrativo y operativo.
6. Controlar y mantener la regulación de emisión de carnet.
7. Apoyar en la organización de los programas de inducción y capacitación del

<p>personal.</p> <p>8. Preparar documentación necesaria para la liquidación del personal, para que jefe de recursos humanos haga el calendario de liquidaciones.</p> <p>9. Preparar los documentos necesarios tales como, contrato personal, memorándums de despido o abandono de trabajo para la alta o baja de la planilla salarial al auxiliar contable 1.</p> <p>10. Solicitar y controlar los materiales necesarios para el departamento.</p> <p>11. Elaborar memorándums, sanciones y otras medidas disciplinarias solicitadas por el jefe del departamento.</p> <p>12. Llevar al Ministerio del trabajo los memorándums que ameriten según la indicación del jefe de recursos humanos.</p> <p>13. Desarrollar las funciones inherentes al cargo que desempeña</p>
--

c. Departamento de Contabilidad



UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de contabilidad
<p>OBJETIVO: Organizar, analizar, controlar e interpretar de acuerdo a la normativa tributaria vigente las operaciones de carácter económico, para presentar oportunamente los estados financieros de la empresa a la dirección de gerencia general.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de obligaciones tributarias aplicables a la empresa. • Administrar asesoría financiera a la dirección de gerencia general. 	

- Asegurar la rentabilidad de la empresa, a través del control de la situación financiera de la empresa.
- Desarrollar las funciones inherentes al área de su competencia.

a) Funciones específicas del jefe de contabilidad

1. Revisar y aprobar la planilla salarial, con los debidos soportes control de turno autorizado por el jefe de operaciones y logística, contrato personal de ingreso, memorándums de abandono o despido firmados por el jefe de recursos humanos.
2. Revisar y aprobar los correctos ingresos o salidas del personal del Inss, con los contratos de personal nuevo.
3. Aprobar y revisar los comprobantes de diario con los soportes correspondientes.
4. Aprobar la facturación para cobro de los servicios y remitirlo al asistente de gerencia quien elabora las facturas.
5. Revisar las solicitudes de cheque, y remitirlas con los debidos soportes al gerente general para la firma de los mismos.
6. Validar las declaraciones del IR en la fuente y el Iva.
7. Revisar la depreciación de activos fijos.
8. Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias.
9. Elaborar la situación financiera de la empresa, a través de balance de pérdidas y ganancias y el flujo de caja y entrega al gerente general.
10. Actualizar los libros diarios y libro mayor autorizado por la dirección general de ingreso.
11. Realizar arqueos sorpresivos al asistente de gerencia con la caja chica.
12. Asegurar los depósitos bancarios de los pagos de clientes cobrados por el asistente de gerencia.
13. Coordinar con el gerente general un plan presupuestario designado a cada departamento.
14. Controlar la medición y cumplimiento del plan presupuestario.

15. Desarrollar las funciones inherentes al cargo que desempeña.

b) Funciones específicas del primer auxiliar contable

1. Elaborar la planilla salarial de acuerdo a los requisitos de ley, con los debidos soportes tales como control de turno autorizado por el jefe de operaciones y logística, contrato personal de ingreso, memorándums de despido o abandono firmados por el jefe de recursos humanos.
2. Realizar el reporte salarial a través del sistema de información empresarial del INSS, así como los ingresos y bajas del personal.
3. Realizar y controlar las conciliaciones bancarias con los debidos Boucher de soporte, para la aprobación del jefe de contabilidad.
4. Registrar y controlar los flujos de caja chica, con los debidos soportes de egreso.
5. Realizar los cálculos de la facturación por los servicios brindados a los clientes, de acuerdo a las tarifas establecidas contractualmente, para la posterior aprobación del contador general.
6. Realizar la declaración del (2%) IR en la fuente y el (15%) IVA.
7. Realizar los cálculos de la (1%) alcaldía municipal.
8. Enviar a la dirección general de ingreso las debidas declaraciones a través de la ventanilla en línea.
9. Desarrollar las funciones inherentes al cargo que desempeña.

c) Funciones específicas del segundo auxiliar contable

1. Elaborar los comprobantes de diario con sus debidos soportes.
2. Verificar que las facturas de compra de productos o servicios sean del periodo contable, que tenga enmendaduras ni manchones, que cumplan por las especificaciones de ley, además tengas los soportes debidos aprobados por gerencia.
3. Revisar y codificar los soportes de caja chica, para que el jefe de contabilidad apruebe el reembolso de estos.
4. Elaborar cheques de pago, con los debidos soportes de solicitud por el

departamento que lo solicita, verificando los montos.

5. Controlar los activos fijos de la empresa y la depreciación de los mismos.
6. Realizar el pago de la nómina, con la planilla autorizada por el gerente general y el jefe de contabilidad.
7. Desarrollar las funciones inherentes al cargo que desempeña