

Capítulo II

DIAGNÓSTICO Y RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL EN VILLA CORZO, CHIAPAS, MÉXICO

María del Carmen Chávez Rodríguez¹

<https://orcid.org/0000-0003-1022-2339>

maria.chavez@unicach.mx

Ruth López Aguilar²

<https://orcid.org/0000-0002-1735-349X>

ruth.lopez@unicach.mx

Erick Eugenio Gómez Hernández³

<https://orcid.org/0000-0001-8675-9410>

erick.gomez@unicach.mx

^{1,2,3}**Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas**

Resumen

Múltiples empresas mantienen características informales debido a la ausencia de una estructura organizacional que responda a sus funciones, necesidades y actividades específicas. Esta carencia genera ineficiencias operativas y problemas administrativos internos que se reflejan externamente, provocando frecuentemente el estancamiento empresarial. Este estudio analiza una empresa dedicada a la venta de ultramarinos ubicada en Villa Corzo, Chiapas, México, con el objetivo de examinar las actividades internas según los puestos existentes para determinar la estructura jerárquica óptima que favorezca su crecimiento organizacional. La investigación es un estudio de caso que adopta un enfoque cualitativo de corte transversal, empleando técnicas de entrevista y guías de observación como instrumentos de recolección de datos. Los resultados evidencian múltiples deficiencias en la estructura interna de la organización, caracterizada por procesos y formas de organización completamente informales. Como propuesta de mejora, se plantea el establecimiento de niveles jerárquicos definidos y de puestos de trabajo acordes a las necesidades organizacionales, buscando optimizar el funcionamiento empresarial. innovador que facilite el desarrollo y consolidación de la empresa.

Palabras clave: Gestión organizacional, puestos de trabajo, innovación, estructura organizacional

Introducción

La economía de cualquier comunidad o población está sustentada en la actividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Hablar de ellas implica entender actividades humanas, manejo de recursos materiales, humanos y financieros; procesos administrativos y operativos, diseño organizacional, toma de decisiones, estrategias de todo tipo, relaciones con proveedores, clientes, contexto y muchas conexiones más al interior y al exterior de la organización.

Las micro y pequeñas empresas surgen con el objetivo de desarrollar y comercializar productos o brindar servicios, buscando principalmente la generación de beneficios económicos y utilidades a corto plazo, consolidarse en el mercado a mediano plazo y posicionarse como líderes del sector a largo plazo. Todo este esfuerzo se centra en la venta y en su estructura organizacional. Sin embargo, en la mayoría de los casos - especialmente en las microempresas- la organización interna es desordenada y se desarrolla de manera improvisada conforme surgen necesidades en el manejo de recursos, según las circunstancias del crecimiento empresarial y de acuerdo con las exigencias que impone cada etapa del ciclo de vida para garantizar la supervivencia de la empresa.

Estas sociedades, según su tamaño, deberían contar con una estructura organizacional definida, un diseño organizacional establecido y la implantación de la innovación constantemente. Sin embargo, es importante reconocer que la gran mayoría de las microempresas carece de este tipo de organización formal, aunque logran funcionar y mantener su ciclo de vida por largos períodos gracias a sus fortalezas y espíritu de permanencia en el mercado (Rodríguez Soto, 2024).

El desarrollo del diseño organizacional de las empresas conlleva varias etapas para su implementación, sin embargo, antes que cualquier propuesta, se requiere comprender su funcionamiento actual: si existe la estructura organizacional y cómo está definida, quién ejerce la dirección, cómo se percibe la asignación de actividades en los diversos puestos. Este conocimiento permitiría establecer su estructura y definir cada puesto con respectivas responsabilidades, de tal manera que se puedan sistematizar las funciones y operaciones de la compañía en favor de la eficiencia y eficacia organizacional, considerando que la estructura organizativa es el arranque de todos los procedimientos que garantizan el beneficio de los rendimientos, en todas las áreas, en el porvenir de una organización (Pineda-Pizarro, 2021)

Con estas bases, al indagar la funcionalidad de las microempresas, se identifica la problemática real: la inexistencia estructura y puestos generando problemas de duplicidad de actividades, confusiones, malentendidos que resultan en la ineficiencia organizacional interna. Aunque las empresas pueden tener ventas y ser

rentables, los desequilibrios internos impiden que alcancen su máximo potencial productivo.

Por tanto, surge la necesidad de investigar cómo se desarrollan las microempresas para determinar la representatividad organizacional y de puestos necesarios para su estructuración formal. En este contexto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los niveles jerárquicos de la microempresa y cómo funcionan? Para responder a esta pregunta se determina como objetivo el examinar las actividades internas según los puestos existentes, con el fin de determinar la estructura jerárquica, puestos y comunicación que favorezcan su crecimiento organizacional y sirva de base para el diseño organizacional en todos sus procesos. Se selecciona una empresa dedicada a la venta de abarrotes, establecida desde principios de la década de 1990 en la ciudad de Villa Corzo, Chiapas, México.

El conocimiento de estos elementos permitirá documentar la situación similar de muchas microempresas similares y podrá servir como orientación para la formalización de negocios con características semejantes a la organización estudiada, los cuales buscan fortalecerse en el mercado sobre bases más sólidas. La investigación presentada en este capítulo incluye la introducción al tema, la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y recolección de información, la presentación de resultados y la discusión fundamentada que conduce las conclusiones.

Metodología

El estado de Chiapas, México, está dividido en quince zonas socioeconómicas definidas por diversos factores como geografía, clima, diversa con diferentes culturas y actividades productivas. Una de estas regiones es la zona frailesca, conformada por seis municipios y uno de ellos es Villa Corzo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México): INEGI, 2023).

El estudio se realizó en la cabecera municipal de Villa Corzo, Chiapas, México, donde se tuvo acceso a una empresa dedicada a la venta de abarrotes, otros productos alimentarios y artículos diversos. Se trata del tipo de establecimientos que, por la variedad de productos que ofertan, son conocidos como misceláneas.

Esta unidad de análisis cuenta con más de treinta años de antigüedad. Durante este tiempo de permanencia en el mercado ha enfrentado circunstancias adversas como sismos y la pandemia de COVID-19, además de experimentar períodos de ventas altas y bajas, situación característica del comercio vinculado con la economía de la regional y estatal. A lo largo del tiempo se fue posicionando hasta convertirse en una de las abarroteras más consolidadas de la localidad.

Para indagar sobre quién ejerce la dirección en la organización, identificar los niveles jerárquicos y determinar las funciones específica de cada puesto, se diseñó un estudio de tipo inductivo, descriptivo y analítico, con enfoque cualitativo que busca comprender el desarrollo organizacional a través de la perspectiva de los actores involucrados mediante el estudio de caso, método que explora significaciones y comprensión de un tópico (Jiménez Chaves, 2022).

La población estudiada comprende al propietario, el gerente y los empleados de la empresa. Los participantes, aunque no poseen conocimientos técnicos especializados en administración y operación empresarial, forman parte integral del ciclo de vida organizacional.

Las técnicas de recolección de datos en el trabajo de campo incluyen la entrevista semi estructurada y la observación, utilizando como instrumentos el cuestionario guía para la entrevista semiestructurada, el cuestionario para encuesta y el formato guía de observación.

El análisis de datos se realiza mediante la técnica de análisis de contenido de las entrevistas, la cual emplea procedimientos sistemáticos para la descripción de mensajes y el establecimiento de relaciones sobre un tema en específico (Ruiz Bueno, 2021). Se reúnen todas las entrevistas, se identifican similitudes y diferencias en las respuestas para determinar patrones y tendencias, y se agrupan en codificaciones y dimensiones para su presentación (Posso Pacheco, 2023).

Finalmente, se propone una estructura organizacional funcional acorde con las características específicas de la unidad de análisis estudiada.

Resultados

Los resultados obtenidos sobre la estructura jerárquica, los puestos existentes y las operaciones que se realizan en la microempresa se presentan desde tres perspectivas complementarias: primero la visión del propietario de la abarrotera, seguida por la perspectiva del gerente y, finalmente, la opinión de los empleados.

Perspectiva del propietario

En la entrevista realizada al propietario, se expone como se desarrolló el proceso de crecimiento de la empresa abarrotera. El propietario reconoce que se trata de una empresa pequeña sin una estructura organizacional claramente definida, lo cual ha generado fallas en el desarrollo empresarial.

No obstante, enfatiza que su presencia constante en las operaciones diarias es fundamental para dar seguimiento a los inconvenientes cotidianos que surgen. Considera necesario estar apoyando y dirigiendo al personal en todas sus

actividades para lograr las metas de ventas. Además, destaca que el gerente también supervisa todas las actividades y que el personal respeta la jerarquía establecida, sin contradecir las disposiciones del propietario o del gerente.

El propietario reconoce que se presentan problemas de desorganización y falta de coordinación cuando se incrementa la carga de trabajo. Durante días de alta demanda o temporadas específicas, las actividades se sobrecargan y, bajo la presión de cumplir con los objetivos, se duplican tareas mientras otras se quedan sin realizar, debido a que no se especifica con precisión a quien corresponde ejecutar cada labor.

Perspectiva del gerente

El gerente señala que las instrucciones para el desarrollo de actividades se proporcionan de manera cotidiana, verbal y conforme a las necesidades que van surgiendo. La asignación de actividades se basa principalmente en la confianza depositada en las habilidades conocidas de cada empleado.

Admite que esta metodología ha generado conflictos, ya sea cuando se utiliza continuamente a un empleado para determinada actividad y posteriormente se delega a otro, el primero se siente desplazado. Esta situación genera molestias entre los involucrados que se reflejan en el ambiente laboral. Aunque en ocasiones se comprenden las razones de estos cambios, en otras no es así, y a pesar de los intentos por explicar los motivos de tales decisiones, el ambiente incómodo ya se ha establecido.

Expone que, aunque no exista una estructura definida, hay sinergia para que la empresa funcione “Así ha sido desde que ingresé a la organización” menciona. Cuenta con el respaldo del propietario, quien siempre está presente en el negocio para apoyar en la toma de decisiones.

Perspectiva de los empleados

Para obtener información sobre los niveles jerárquicos desde la perspectiva de los empleados, se realizaron entrevistas escuchando sus comentarios con el propósito de recolectar datos de manera objetiva. En las tablas 1y 2 se presentan diversos aspectos de la jerarquía organizacional que el personal destaca en la descripción de su experiencia laboral.

Tabla 1

Nivel Jerárquico organizacional

Aspectos de la jerarquía organizacional	Si	No
	Porcentajes	
División de niveles jerárquicos	60	40
Relación cercana a autoridades	70	30
Duplicidad de mando	50	50
Mismo nivel de jerarquía para la realización de actividades	40	60
Asignación de actividades de acuerdo con las habilidades de empleados	40	60
Clara asignación de funciones	70	30
El puesto es afectado por otro puesto	10	90
Capacitación inicial del puesto	70	30

Fuente: elaboración propia.

La categorización para la presentación de datos se muestra en la tabla 1, donde se observan las coincidencias en las respuestas proporcionadas por los trabajadores. Los resultados se presentan en porcentajes que reflejan el nivel de concordancia en sus opiniones y aseveraciones sobre la jerarquía organizacional.

La tabla 2 presenta los elementos considerados importantes dentro de la estructura organizacional, los cuales fueron identificados recurrentemente durante las entrevistas con el personal.

Tabla 2

Percepción de la estructura organizacional

	Si/siempre	A veces	No/nunca
	Porcentajes		
Aceptación de opiniones de empleados	10	60	30
Desorganización en cadena de mando	10	40	50

Nota: elaboración propia.

Respecto a quién ejerce la dirección de la organización y su grado de involucramiento con el personal en las actividades diarias, estos resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3

Estructura jerárquica y dirección

Aspecto de Dirección	Propietario		Gerente
	Porcentajes		
Autoridad de mando	100	0	
Existencia de problemas, recurre a	70	30	
Apoyo entre empleados para la realización de actividades	50	50	

Nota. elaboración propia.

La tabla 4 expone los efectos colaterales relacionados con la jerarquía organizacional, es decir, las repercusiones derivadas de la situación actual de la empresa, particularmente las consecuencias generadas por la ausencia de niveles jerárquicos claramente definidos.

Tabla 4

Clima laboral

	Bueno		Regular
	Porcentajes		
Relación laboral entre empleados	70	30	
Ambiente laboral	80	20	

Nota: elaboración propia.

Como complemento del análisis, la tabla 5 presenta los resultados finales obtenidos mediante la guía de observación.

Tabla 5

Observación directa

Formas de Actuación en el Oficio	
Actitud al trabajo	Buena
Trabajo de equipo	Bueno
Comunicación	Regular
Conductas relevantes	Dedicación
Principales actividades que se realizan	Atención a clientes y manejo de mercancía
División de puestos y áreas	
Posición del personal	Medio organizada
Asignación de actividades	Responsabilidad y puntualidad
División de tareas	Responsabilidad
Nivel de capacitación	Alta
Duplicidad de mandos	A veces
Toma de decisiones	Propietaria – gerente
Resolución de problemas	Bueno

Nota: elaboración propia.

Discusión

Como se observa en los resultados, el nivel de jerarquía organizacional presenta deficiencias significativas desde la perspectiva de todos los actores involucrados en la organización. No solo existe una ausencia de estructura formal, sino que además las autoridades se presentan como directores unilaterales, donde no se otorga el reconocimiento necesario a la gerencia ni se considera la iniciativa del personal. Aunque el propietario reconoce esta deficiencia, considera que el negocio ha funcionado de esta manera. Es fundamental que en el diseño de la estructura organizacional participen diversos factores como el comportamiento del personal dentro y fuera de la organización, el medio ambiente, el tamaño de la compañía, los objetivos y funciones de los diferentes departamentos para el logro de las metas planteadas, sin estos elementos no es posible dar cabida a una verdadera estructura organizacional (Bú-Alba, 2022).

En el análisis de los resultados se identifica la carencia de estructura, de jerarquización, de definición de puestos y la consecuente insatisfacción laboral. Sin embargo, existen factores subyacentes detrás de estas carencias. Las microempresas surgen generalmente por la intención de tener una fuente de ingresos y, en la mayoría de los casos, no poseen los conocimientos administrativos necesarios; se desconoce cómo debe funcionar una empresa estructuralmente. Estas organizaciones comienzan siendo simplemente “la venta de” algún producto o servicio, pero de manera completamente informal.

Macías Sánchez, Tamayo, & Cerda Paredes (2019) citan a Reig (2000) quien menciona que hay tres categorías para resistirse a los cambios organizacionales: “el no conocer o no saber, no poder, no querer” (pág. 47). Estos tres niveles de resistencia se presentan claramente en la organización que se está analizando:

El no saber: los miembros de la organización están conscientes de la duplicidad de funciones y de la deficiencia en las actividades, pero no saben cómo solucionarlo. Siguen operando de la misma manera porque desconocen alternativas de solución viables.

El no poder: los integrantes de la organización, particularmente el propietario, no se sienten con la confianza suficiente para implementar cambios, dudando de que estos vayan a generar resultados positivos.

El no querer: para el propietario, quien señala que siempre ha trabajado de esta forma, no existe voluntad de cambio porque este implica rehacer procesos, reaprender metodologías, y las actividades diarias no le facilitan el espacio ni el tiempo necesarios para emprender cambios organizacionales profundos.

Perspectiva gerencial

El gerente reconoce, desde su perspectiva, que constituye un apoyo para la dirección de la empresa, la cual está a cargo del propietario del establecimiento. Considera que el personal que se va incorporando aprende de los empleados con mayor antigüedad y que sobre la marcha se van solucionando los problemas que surgen. Es importante mencionar que la gestión administrativa eficiente dentro de la empresa es primordial, pues esta labor establece de forma continua el logro de los objetivos esperados por los propietarios de cualquier organización (Garcias Solano, Haro Carrillo, & Resabala Valencia, 2019).

El gerente se siente respaldado por el propietario y mantiene una postura de apoyo. Considera que, entre ambas autoridades, han logrado hacer crecer el negocio y que la competencia no ha superado su posicionamiento, por lo que no se ha planteado la aplicación de estrategias para sistematizar las operaciones diarias de la empresa. Es indispensable considerar la intervención de la alta dirección en la apropiación de todos los sistemas, con conocimientos que permitan que su comportamiento esté basado en normas técnicas que cubran aspectos como calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, todo esto como parte de la responsabilidad social empresarial guiada por la gerencia (Rodríguez-Rojas, 2021).

Percepción del personal operativo

Los datos obtenidos de los empleados reflejan con mayor claridad la deficiencia de la estructura organizacional y la carencia de la jerarquización. Señalan que ocasionalmente reciben órdenes del propietario, otras veces del gerente, y en algunas situaciones reciben indicaciones contradictorias. Las autoridades se dedican principalmente a dar indicaciones sobre las actividades diarias, repitiendo las mismas instrucciones y, en ocasiones, proporcionando órdenes contrarias. Es indistinto a quien se asignan las órdenes, ya que cualquier empleado es considerado para realizar las actividades. El personal percibe una desorganización en la cadena de mando y nula aceptación de sus sugerencias o proposiciones. Silva Vanegas, Duarte Zeledon, & Mendoza Silva (2020) citan a Robbins Coulter (2010), quien afirma que “La cadena de mando es como la autoridad que se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga” (pág. 14).

La cadena de mando constituye la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, especificando quién reporta a quién (Silva et al., 2020). Cuando los gerentes asignan trabajos a los empleados, estos asumen la obligación de realizar cualquier tarea asignada, lo que se conoce como responsabilidad, debiendo reportar únicamente a un superior o gerente. En este punto, los mandos superiores adquieren una gran responsabilidad con sus subordinados, ya que representan una guía fundamental.

Definición de puestos de trabajo

Los puestos de trabajo están asignados; sin embargo, pueden sustituirse o modificarse según las exigencias. El puesto de trabajo se determina por la jerarquía formal, el horario, los requerimientos específicos del puesto, la capacidad y experiencia del empleado, las condiciones de desarrollo y el salario ofrecido (Hernández Pacheco, 2020). La empresa estudiada cuenta con estos elementos, pero solamente de manera verbal, sin documentación formal. Las repercusiones de la indeterminación de los puestos y actividades se reflejan en la insatisfacción laboral y el desempeño regular de los empleados. Las observaciones muestran que, aunque el desempeño es aceptable, puede optimizarse mediante la disposición escrita de los puestos de trabajo y las competencias de cada plaza. La gestión del recurso humano está vinculada al desempeño laboral para la estimación metódica y ordenada del cumplimiento individual y el potencial a largo plazo (Chicaiza Caizaguano, 2023).

Capacitación y desarrollo del personal

No siempre se consideran las aptitudes para el desarrollo de las actividades laborales. Algunos empleados declaran haber sido capacitados durante los primeros días de su contratación para conocer las actividades a realizar; sin embargo, esto no ha ocurrido con todos los trabajadores de la empresa. Es importante mencionar que parte de las actividades directivas incluye el reclutamiento del personal y, durante este procedimiento, conocer las aptitudes del aspirante al puesto. Esto requiere de un proceso adecuado a las necesidades de la organización con el propósito de que el personal seleccionado cuente con las aptitudes y actitudes que le permitan el cumplimiento de sus responsabilidades (Bravo Ross & Delgado Litardo, 2022).

Clima laboral y cultura organizacional

Todos estos aspectos de la estructura organizacional y la jerarquización se relacionan con el clima laboral de la organización, el cual presenta, en general, un ambiente aceptable y cordial, aunque con insatisfacciones, incertidumbre y malestares cuando las actividades generan situaciones adversas por su informalidad. Ofrecer al personal un contexto laboral agradable, armónico y de valorización tendrá efectos positivos en el desempeño y la satisfacción laboral (Aldaz Quinto, Alvarado Torres, Castro Ramírez, & Fajardo Campaña, 2022). Los logros obtenidos con el capital humano generan la cultura organizacional en la que los empleados están inmersos, con sus creencias, valores, normas y el comportamiento esperado dentro de la organización. La interacción del personal debe dirigirse conjuntamente hacia el logro de los objetivos empresariales, todos en la misma dirección, con la satisfacción de cumplir con lo que corresponde a cada individuo para contribuir al propósito organizacional.

Triangulación de la investigación

La triangulación de la investigación se llevó a cabo mediante observación directa en diferentes días y momentos. Se observó el quehacer de todos los integrantes de la empresa y como se desarrollaban un día normal de trabajo. Se encontró que el comportamiento general en las actividades se desarrolló con una buena actitud y colaboración de los involucrados; sin embargo, no existió comunicación efectiva entre las partes, dándose por entendidas ciertas acciones que no permitieron la eficiencia en las labores. La estructura organizacional respalda un movimiento interno comunicacional que involucra a cada uno de los participantes de la organización. En esta circulación de información, se establece que cada individuo es un sujeto transformador que puede opinar sobre la mejora continua de las operaciones que desarrollan diariamente (Moreno Poma, Mora Sánchez, & Pacheco Molina, 2021).

En cuanto a la jerarquización se comprobó que las indicaciones y toma de decisiones provienen del propietario y, en ocasiones, son reiteradas por el gerente. Los empleados se comportaron con responsabilidad ante las órdenes recibidas y acataron las observaciones para cumplir con las tareas encomendadas. En este sentido, se entiende que existe la “clase administrativa” conformada por las personas que manejan sus propias empresas, quienes tienen el mando de la organización, incorporando a los profesionales en disciplinas administrativas que dirigen o administran las empresas en sustitución o relevo de los propietarios (Ramírez Cardo, 2022).

Formalización de la estructura

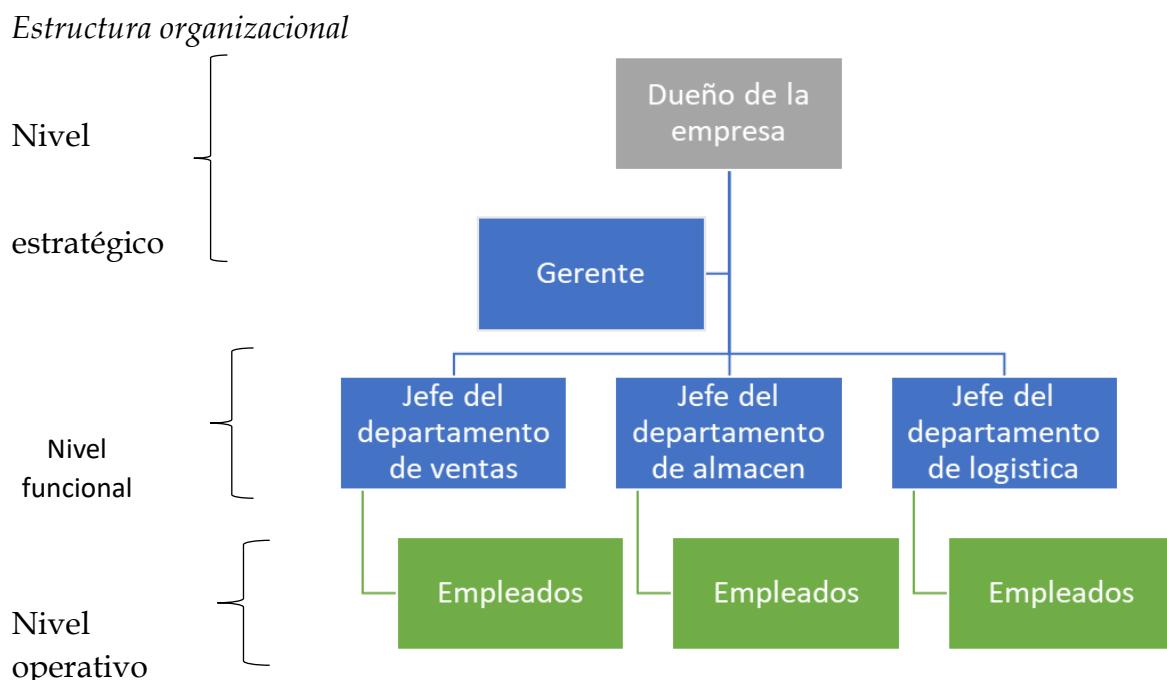
La formalización de la estructura organizacional describe las reglas, procedimientos y políticas propias de la empresa. Asimismo, la centralización de la toma de decisiones se concentra en el nivel superior de la organización. Por tanto, la integración de estos factores: autoridad, jerarquía, objetivos y políticas, conjunta la estructura organizacional (García-Vidal, Pérez-Campdesuñer, & Martíez-Vivar, 2023)

Propuesta de estructura organizacional

De acuerdo con los resultados obtenidos y su análisis con base en la literatura, se comprende que el tipo de estructura administrativa de una organización está determinado por diversos factores como su tamaño, los objetivos planteados, las estrategias que establecerán para el logro de los objetivos, el contexto y la tecnología con que participa en el mercado (Toro Dupouy, 2024).

Se propone que la estructura organizacional para esta empresa sea de tipo funcional, en la que se definen claramente las responsabilidades a cumplir dentro de cada área. Este tipo de estructura se conforma, en primera instancia, con el nivel estratégico (nivel superior), que se encarga de la dirección estratégica de la organización. En segundo lugar, se encuentra el nivel funcional, donde el gerente está al frente y se encarga de los responsables de los tres departamentos existentes en la empresa, asumiendo aquí la responsabilidad operativa de la organización. En tercer lugar, el nivel operativo, comprendido por los empleados que realizan las responsabilidades básicas y la realización de las actividades implementadas por los dos niveles superiores como se presenta en la figura 1.

Figura 1



Nota: elaboración propia.

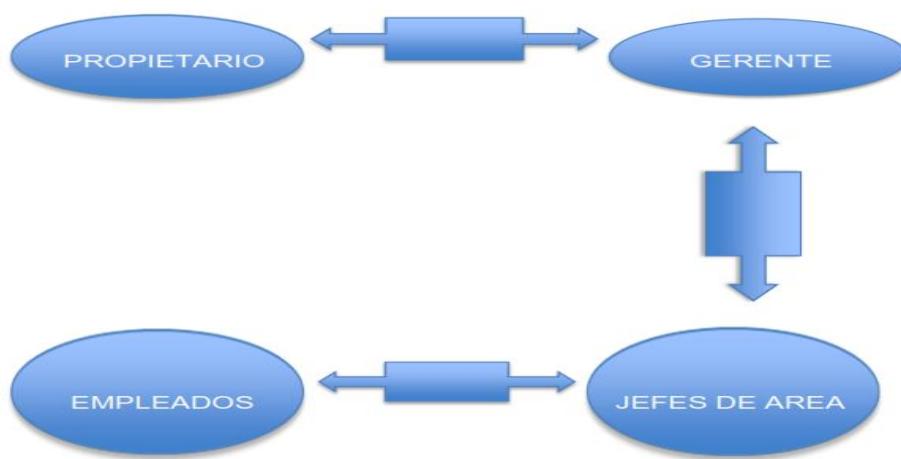
La estructura organizacional conserva la autoridad del propietario, la dirección del gerente separa cada departamento, jerarquiza la supervisión de cada jefe de área y los empleados que trabajan y reportan sus actividades a cada encargado del departamento. Esta propuesta es solo el comienzo de los cambios que se pueden desarrollar en la organización. Posteriormente, se pueden definir cada uno de los puestos, el reclutamiento y selección del personal, la capacitación continua del capital humano, la comunicación efectiva, la creación de la cultura organizacional, entre muchos procesos que lleven a un diseño organizacional perfectamente determinado.

Flujo de comunicación organizacional

Se agrega a esta propuesta un diagrama de flujo en la figura 2, que representa como se puede llevar a cabo la comunicación efectiva, que solventará la duplicidad de asignación de responsabilidades, la mejora del clima organización y la satisfacción laboral.

Figura 2

Comunicación efectiva



Nota: elaboración propia.

La comunicación efectiva debe iniciarse con las indicaciones del propietario al gerente, generando una retroalimentación constante sobre las actividades importantes y urgentes a corto y mediano plazo. Posteriormente, el gerente proporcionará las indicaciones pertinentes a los jefes de área según corresponda las responsabilidades a cubrir en cada departamento. En este nivel también se puede generar retroalimentación y participación en la toma de decisiones operativas. Finalmente, los jefes de área trasmitirán las instrucciones correspondientes a los empleados sobre las operaciones a desarrollar. El personal, a su vez, generará retroalimentación que se compartirá con el gerente, quien comunicará al propietario cuando sea necesario. Todo ello bajo la premisa de mantener una comunicación efectiva y continua que favorezca la optimización de las operaciones empresariales.

El elemento más crítico de esta propuesta es la aceptación por parte del propietario. Esta aceptación conlleva un cambio de mentalidad fundamental que incluye:

Superar el miedo a lo nuevo y a la innovación

Asumir el compromiso genuino de mejorar el funcionamiento organizacional

Desarrollar una cultura de cambio e innovación constante

Los beneficios esperados en la implementación exitosa de la propuesta generarán, por un lado, la innovación operativa, es decir, la modernización de los procesos empresariales y mayor disposición para implementar cambios en la definición de tareas y responsabilidades. Por otro, se forjará la mejora en la productividad mediante el establecimiento de una estructura jerárquica formal y la empresa podrá alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia operativa. Además, el impacto a largo plazo se dará conforme la empresa vaya consolidando sus mejoras y podrá convertirse en un modelo de referencia para otras microempresas del sector. Esto contribuirá a promover la formalización empresarial en el sector; generará un cambio organizacional a nivel local y crear un efecto multiplicador que beneficie al ecosistema empresarial de la región. La transformación organizacional no sólo beneficiará a la empresa individual, sino que establecerá un precedente valioso para el desarrollo empresarial sectorial.

Conclusiones

El análisis de las actividades desarrolladas, la estructura actual y las necesidades que pueden cubrirse mediante el establecimiento de una estructura organizacional formal y su jerarquización en la empresa estudiada conduce a las siguientes conclusiones:

Naturaleza de las organizaciones: las organizaciones son grupos de individuos que interactúan con el propósito de lograr objetivos comunes. Independientemente de su tamaño, llevan a cabo procesos y procedimientos administrativos para lograr el funcionamiento del ente económico. La puesta en marcha de manera desorganizada impide la eficiencia en la productividad y genera vicios operativos difíciles de eliminar cuando las necesidades de funcionamiento requieren mayor formalización.

Enfoque sistémico de la estructura organizacional: no se puede analizar únicamente la estructura, la formalización o los empleados de manera aislada. Se trata de un conjunto de elementos interrelacionados que se integran de forma sistémica: un movimiento en uno genera consecuencias en los demás. Por tanto, es necesario trabajar de manera holística para alcanzar el diseño organizacional deseado.

Beneficios de la estructura organizacional formal: la estructura organizacional formal disminuye la confusión en los subordinados y aporta claridad sobre sus responsabilidades, la forma de ejecutarlas y ante quien deben reportar avances o presentarse en caso de inconvenientes. La formalidad en la dirección y autoridad, la definición de niveles jerárquicos y la especificación de puestos y tareas permite la visualizar el funcionamiento eficiente a través del organigrama y la descripción de

funciones para todos los puestos y niveles de la organización. La elaboración de manuales expone a todos los actores empresariales las funciones correspondientes e, independientemente de quién ocupe determinado puesto, las tareas deben cumplirse porque están instituidas en documentos formales.

Gestión del capital humano: el reclutamiento y selección del capital humano resulta determinante para el éxito organizacional. Se requiere el establecimiento claro y preciso de los puestos de trabajo y sus requerimientos, ya que la falta de definición y coordinación de los mismos genera consecuencias a mediano y largo plazo que impiden la consolidación del negocio debido a la desorganización existente.

Comunicación organizacional efectiva: la comunicación efectiva empresarial implica la trasmisión de información de manera clara y comprensible en todos los niveles para lograr los objetivos organizacionales. Es fundamental establecer canales adecuados para el desarrollo de todos los procesos, promoviendo una comunicación clara con escucha activa y retroalimentación constante. Esto contribuye al éxito empresarial dentro de un ambiente laboral de confianza y respeto, donde todos los miembros son escuchados, lo cual se refleja positivamente en la productividad.

Cultura organizacional y ventaja competitiva: el desarrollo integrado de todos estos elementos aporta a la creación de la cultura organizacional, permitiendo que la empresa se identifique y sea reconocida por la ventaja competitiva de estar formalizada e integrada. Este crecimiento se refleja en el contexto donde se ubica y le permite posicionarse como líder en su sector.

Transformación organizacional: existe un amplio campo de trabajo en las organizaciones informales para lograr, a través del cambio organizacional, su transformación hacia organizaciones formales y estructuradas. Cuando ya se encuentra en operación, este proceso de innovación resulta más complejo que cuando se inicia desde cero. Estos procesos deben ser paulatinos y resultan convenientes para todas las empresas que desean crecer y mantenerse en el mercado. La competencia es intensa y, si se logran obtener ventajas competitivas mediante una estructura formal, existe mayor fortaleza para competir efectivamente. La competencia es constante y se puede persistir cuando se tiene visiblemente determinado el objetivo estratégico a cumplir.

Se recomienda a la empresa establecer el organigrama y el proceso de comunicación efectiva propuestos en este documento. Asimismo, se sugiere continuar con la mejora en la definición de las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como en la estandarización de los procesos de cada área, a través de su adecuada documentación, con el fin de optimizar la operatividad de la organización.

Por otra parte, es necesario seguir investigando sobre la formalización interna de las microempresas, particularmente en lo relacionado con la identificación de las causas por las que no se definen claramente los roles de los miembros de la organización, las problemáticas y necesidades administrativas que dificultan la implementación formal del capital humano y la importancia de fomentar la innovación en este tipo de empresas.

Referencias

- Aldaz Quinto, A., Alvarado Torres, W. Y., Castro Ramírez, N. A., & Fajardo Campaña, C. M. (01-02 de 2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1). doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección del personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. doi: <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. doi:<https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Chicaiza Caizaguano, E. S. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Láctoas Maribella". *Religación*, 8(35). doi:<https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>
- Garcias Solano, K. K., Haro Carrillo, B. P., & Resabala Valencia, S. Y. (07 de 2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 01-09. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/uel/2019/07/diseno-organizacional-empresas.html>
- García-Vidal, G., Pérez-Campdesuñer, R., & Martíez-Vivar, R. G.-V. (2023). Aproximación a la estructuración de pequeñas y medianas empresas: un recorrido teórico. *Economía y Negocios*, 14(2), 114-131. doi: <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1147>
- Hernández Pacheco, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones* (2a ed.). Ciudad de México , México . Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/16.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México): INEGI. (2023). *inegi.org.mx*. Obtenido de [inegi.org.mx](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463914181.pdf):

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463914181.pdf

Jiménez Chaves, V. E. (21 de 06 de 2022). El estudio de casos y sus etapas en las investigaciones. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*, 16(16). Obtenido de <http://publicaciones.uni.edu.py/index.php/rseisa>

Macías Sánchez, M., Tamayo, M. R., & Cerdá Paredes, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo Resistance to change in organizations: proposal to minimize. *Palermo Business Review*, 39-53. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/368747913_RESISTENCIA_AL_CAMBIO_EN_LAS_ORGANIZACIONES_PROPUESTA_PARA_MINIMIZARLO_RESISTANCE_TO_CHANGE_IN_ORGANIZATIONS_PROPOSAL_TO_MINIMIZE

Moreno Poma, C. E., Mora Sánchez, V., & Pacheco Molina, A. (01-04 de 2021). La comunicación empresarial como herramienta de apoyo en la gestión y desarrollo de las empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 115-121. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778108015>

Pineda-Pizarro, V. P.-Á. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, VI(12), 37-68.
doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>

Posso Pacheco, R. J. (2023). Diseño metodológico de sistematización de preguntas abiertas: un esfuerzo para mejorar la investigación cualitativa. *MENTOR Revista de investigación cualitativa.*, 2(6), 919-925. doi:
<https://doi.org/10.56200/mried.v2i6.6780>

Ramírez Cardo, C. (2022). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones. Obtenido de
https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=RGBjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=principios+de+la+administraci%C3%B3n&ots=ErjXZUB5MU&sig=7dgFjLR_qG6w36s5wO8W2OLIq2I#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administraci%C3%B3n&f=false

Rodríguez Soto, J. R. (16 de 04 de 2024). La subestimación del tamaño de la economía informal en regiones de Colombia. *Semestre Económico*, 27(62). doi:<https://doi.org/10.22395/seec.v27n62a4201>

Rodríguez-Rojas, Y. L. (01-06 de 2021). La gestión integral como una herramienta de la productividad. *Revista Signos*, 11(1), 11-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560465980001>

Ruiz Bueno, A. (2021). <https://deposit.ub.edu>. Obtenido de https://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/179232/1/El_contenido_su_analisis_2021.pdf

Silva Vanegas, L., Duarte Zeledon, J. E., & Mendoza Silva, D. O. (Febrero de 2020). *Organización. Diseño Orgaizacional*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12836/1/23069.pdf>

Toro Dupouy, L. F. (2024). *Diseño, transformación y cambio en las organizaciones. Cómo definir y lograr los objetivos estratégicos*. Madrid, España: ESIC Editorial . Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3KD-EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=jerarqu%C3%ADA+empresarial+estructura+interna&ots=Ws-HVlgFZU&sig=TixDH5c44DpCKVu03PL8UOfJeCg#v=onepage&q&f=false>

Ficha curricular del/de la autor(a)

María Del Carmen Chávez Rodríguez

Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH). Estudios realizados en Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT); Maestría en Administración con Formación en Organizaciones en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Doctorado en Estudios Económico Administrativos, Programa PNPC en la UJAT.

Es Candidato en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), integrante del Sistema Estatal de investigadores del estado de Chiapas (SEI), Certificación en Contaduría Pública por parte de ANFECA, Reconocimiento de Perfil Deseable PRODEP.

Líder del Cuerpo Académico "Gestión y Desarrollo Regional" con línea de investigación "Gestión, desarrollo e innovación de sistemas regionales" con producción académica de enfoque cualitativo orcid.org/0000-0003-1022-2339. Docencia en Licenciatura y maestría en la UNICACH. En Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios en asignaturas: investigación de mercados, planeación estratégica, comportamiento organizacional y desarrollo humano y seminario de tesis. En Maestría en Innovación y Competitividad en Mipymes las asignaturas de sistemas de gestión integral, desarrollo y sustentabilidad en Mipymes, teoría de sistemas aplicadas a la innovación.

Publicaciones:

(2022). Atributos del liderazgo resiliente en las micro y pequeñas empresas hoteleras en Villaflor, Chiapas, México. *Acta Universitaria* 32, e3374. [http://doi.org/10.15174/au.2022.3374](https://doi.org/10.15174/au.2022.3374)

Formalización y optimización de empresas informales caso de una empresa de comestibles en Chiapas, México. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, ISSN-e 2695-6098, Vol. 7, N°. 65, 2025 (Ejemplar dedicado a: Marzo), págs. 55-68

Apreciación de la resiliencia organizacional y sus Características en Mipymes hoteleras. Agosto 2023. Libro: Desarrollo Competitivo desde la perspectiva Latinoamericana

Primera edición (versión digital). Universidad Autónoma del Estado de México. ISBN:978-607-59771-0-2

Ruth López Aguilar

Es licenciada en administración de empresas y maestra en Mercadotecnia. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, Sede Villa Corzo, Reconocimiento a Perfil PRODEP, miembro del Cuerpo Académico en Formación "Gestión y Desarrollo Regional", Línea General de Aplicación y Generación del Conocimiento (LGAC) denominada "Cadenas productivas" orcid.org/0000-0002-1735-349X.

Publicaciones:

Estudio de estructura empresarial en organizaciones de productores de café orgánico, en la región frailesca, de Chiapas, México.

Revista de desarrollo sustentable, negocios, emprendimiento y educación, ISSN-2695-6098 VOL . 6 NÚM. 54, ABRIL 2024

“La incidencia de la cadena de valor global en las Asociaciones Cafetaleras de la Región del Soconusco”. Nuevas territorialidades-economía sectorial y reconfiguración territorial, Ciudad de México: Edit. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional. (Volumen II de la Colección: Nuevas territorialidades. Gestión de los territorios con inclusión, innovación social y sostenibilidad). En: <http://ru.iiec.unam.mx/6072> ISBN: UNAM 978-607-30-8315-7, AMECIDER 978-607-8632-41-1 nov. 2023

Organizaciones en el desarrollo de una comunidad: el caso de Sitalá, Chiapas Revista Iberoamericana de Ciencias Sociales y Humanísticas, ISSN- 2395-7972, Vol. 10, Núm. 20 Julio - diciembre 2021

Erick Eugenio Gómez Hernández

Profesor Investigador de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) México, Licenciado en Informática Administrativa con Maestría en Administración y Doctorado en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, actualmente miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII) y Miembro del Sistema Estatal de Investigación (SEI Chiapas). Ha publicado diversos artículos nacionales e internacionales, así como autor de libro internacional (la inequidad y la pobreza: análisis de enfoques de ingresos y carencias en los municipios del Estado de Chiapas México y las localidades de Bogotá, Colombia), además de autor de capítulos de libros a nivel nacional e internacional. Participado en múltiples proyectos a nivel nacional e internacional. <https://orcid.org/0000-0001-8675-9410>

La Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) es: Innovación y Desarrollo Local

Publicaciones:

Factores Negativos del Uso del Facebook en Estudiantes de Secundaria de la Región Frailesca, Chiapas. o Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A.C. ISBN: 978-607-30-8306-5 <https://ru.iiec.unam.mx/6073/> 2023-12-05

Perspectiva de los consumidores de Villa Corzo, Chiapas, México sobre el Marketplace de Mercado Libre. Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación. 2023-11-23. DOI: 10.51896/rilcods.v5i48.325

Alternativa comercial sustentable del ganado bovino en la región frailesca. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. 2023-05-20. DOI: 10.56712/latam.v4i2.660