

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Monografía

Modalidad vía diplomado

Propuesta de una estructura organizacional con roles de liderazgo que contribuya al fortalecimiento empresarial de la heladería Nortely de la ciudad de cobija.

Postulante: Univ. Gabriela Veruska Salmon Panozo

Para optar el título de licenciatura en Ingeniería Comercial

Tutor: Ing. Co. Yeliza Z. Alave C.

Cobija - Pando – Bolivia

2025

DEDICATORIA

A Dios, por cada experiencia vivida en este camino, tanto las que me fortalecieron como las que pusieron a prueba mi fe.

A mis padres, por su apoyo incondicional durante todo este trayecto, siendo pilares fundamentales en la consecución de este logro.

A mis hijos, razón de cada esfuerzo y motivación constante para alcanzar mis metas. Este triunfo es también suyo.

A mi esposo, por su aliento permanente y por impulsarme a no abandonar mis estudios, brindándome la fortaleza necesaria en los momentos de dificultad.

A mí misma, por mantener la determinación y no perder las fuerzas en la lucha por mis sueños, demostrando que la perseverancia conduce al éxito.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos y enseñanzas, contribuyendo significativamente a mi formación académica y profesional.

A todos ustedes, con profunda gratitud y cariño.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Amazónica de Pando, noble institución que me abrió sus puertas y me brindó la oportunidad de formarme profesionalmente, contribuyendo significativamente a mi desarrollo académico y personal.

A la Carrera de Ingeniería Comercial, por proporcionarme las herramientas teóricas y prácticas necesarias para mi formación profesional, y por el compromiso constante con la excelencia académica.

Al Director de la Carrera de Ingeniería Comercial, por su liderazgo, orientación y dedicación en la gestión académica, facilitando las condiciones necesarias para nuestra formación integral.

A mis amigos y compañeros de carrera, por compartir este camino de aprendizaje, por su apoyo mutuo, experiencias compartidas y por hacer de esta etapa universitaria un recorrido enriquecedor tanto académica como humanamente.

A todos quienes, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este trabajo y a mi formación profesional, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

Gracias por formar parte de este logro.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
1.JUSTIFICACIÓN	2
2.EL PROBLEMA A INVESTIGAR	4
2.1.Descripción de la situación problemática	4
2.2.Delimitación del problema	6
2.2.1.Delimitación Temática	6
2.2.2.Delimitación Espacial	7
2.2.3.Delimitación Temporal	7
2.2.4.Delimitación Muestral	7
2.3.Planteamiento del problema científico	7
2.4.Definición del objeto de estudio	8
3.OBJETIVOS	8
3.1.Objetivo general	8
3.2.Objetivos específicos	8
4.SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN	9
4.1.Marco teórico	9
4.1.1.Estructura Organizacional	9
4.1.2.Tipos de Estructura Organizacional	9
4.1.3.Liderazgo Empresarial	10
4.1.4.Roles de Liderazgo	10
4.1.5.Fortalecimiento Empresarial	11
4.1.6.Microempresas Familiares	11
4.1.7.Diseño Organizacional	12
4.1.8.Coordinación Organizacional	12

4.1.9.Delegación de Autoridad	13
4.1.10.Cultura Organizacional	13
4.1.11.Comunicación Organizacional	13
4.1.12.Toma de Decisiones Organizacionales	14
4.1.13.Desempeño Organizacional	14
4.1.14.Profesionalización de Empresas Familiares	14
4.1.15.Crecimiento Empresarial	15
4.1.16.Competitividad Empresarial	15
4.2.DISEÑO METODOLOGICO	16
4.2.1.Línea de Investigación	16
4.2.2.Enfoque de la Investigación	16
4.2.3.Tipo de Investigación	16
4.2.4.Métodos de Investigación	17
4.2.5.Población y Muestra	17
4.2.6.Tipo de Muestreo	18
4.2.7.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	18
5.RESULTADOS	19
5.1.Fundamentos teóricos sobre estructura organizacional, roles de liderazgo y fortalecimiento empresarial en microempresas	19
5.1.1.Estructura Organizacional	19
5.1.1.1.Configuración y naturaleza de la estructura en microempresas	19
5.1.1.2.Tipologías estructurales aplicables a pequeñas empresas	20
5.1.1.3.Elementos constitutivos de la estructura organizacional	20
5.1.1.4.Coordinación organizacional y mecanismos de integración	21
5.1.2.Roles de Liderazgo Empresarial	22
5.1.2.1.Conceptualización del liderazgo en organizaciones pequeñas	22

5.1.2.2.Estilos y enfoques de liderazgo	23
5.1.2.3.Funciones y responsabilidades de los roles de liderazgo	24
5.1.2.4.Delegación de autoridad como componente del liderazgo efectivo	26
5.1.3.Fortalecimiento Empresarial	27
5.1.3.1.Conceptualización multidimensional del fortalecimiento empresarial	27
5.1.3.2.Dimensiones operativas del fortalecimiento empresarial	28
5.1.3.3.Profesionalización de la gestión empresarial	29
5.1.3.4.Desarrollo del capital humano organizacional	30
5.1.3.5.Competitividad y posicionamiento en el mercado	31
5.1.3.6.Sostenibilidad financiera y crecimiento	32
5.1.3.7.Vinculación entre estructura organizacional, liderazgo y F.	33
5.2.Situación actual de la estructura organizacional y roles de liderazgo en heladería Nortely	34
5.2.1.Caracterización de la empresa	34
5.2.2.Instrumento de recolección de información	35
5.2.3.Proceso de aplicación de entrevistas y recolección de datos	35
5.2.4.Análisis e interpretación de datos cualitativos	38
5.2.5.Hallazgos del diagnóstico organizacional	42
5.2.5.1.Ausencia de estructura organizacional formal	42
5.2.5.2.Perspectiva de los propietarios	42
5.2.5.3.Perspectiva de los trabajadores	43
5.2.5.4.Análisis comparativo de perspectivas	44
5.2.5.5.Autoridad dual ambigua	46
5.2.5.6.Concentración crítica del conocimiento técnico	47
5.2.5.7.Gestión empírica de la producción	48
5.2.5.8.Supervisión excesiva sin delegación efectiva	50

5.2.5.9.Estilo de liderazgo autocrático	51
5.2.5.10.Retroalimentación y reconocimiento deficientes	52
5.2.5.11.Problemáticas derivadas del crecimiento sin desarrollo Org.	54
5.2.5.12.Síntesis integrada de hallazgos	55
5.2.6.Organigrama actual de Nortely	59
5.2.6.1.Configuración estructural existente	59
5.2.7.Validación de hallazgos con participantes	63
5.3.Propuesta de estructura organizacional con roles de liderazgo definidos para el fortalecimiento de heladería Nortely	65
5.3.1.Fundamentos de la propuesta	65
5.3.2.Estructura organizacional propuesta	65
5.3.2.1.Nivel de coordinación operativa	67
5.3.2.2.Nivel operativo	67
5.3.3.Descripciones de puestos	68
5.3.4.Procedimientos operativos estandarizados	71
5.3.5.Mecanismos de coordinación y comunicación	72
5.3.6.Sistema de planificación de producción	73
5.3.7.Delegación de autoridad y desarrollo de autonomía	74
5.3.8.Sistema básico de evaluación de desempeño	75
5.3.9.Plan de capacitación del personal	75
5.3.10.Cronograma de implementación	76
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
6.1.Conclusiones generales	78
6.2.Recomendaciones	79
7.APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION	81
8.BIBLIOGRAFÍA	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones evaluadas en las entrevistas	35
Tabla 2. Caracterización de las entrevistas realizadas	38
Tabla 3. Matriz de triangulación de hallazgos principales	41
Tabla 4. Distribución informal de actividades	45
Tabla 5. Síntesis integrada de problemáticas organizacionales	56
Tabla 6. Análisis de la estructura organizacional actual	61
Tabla 7. Características del flujo de autoridad y comunicación actual	62
Tabla 8. Descripción de puesto - Gerente de Producción	68
Tabla 9. Descripción de puesto - Gerente Administrativo Comercial	68
Tabla 10. Descripción de puesto - Supervisor de Producción	69
Tabla 11. Descripción de puesto - Operario de Producción 1	69
Tabla 12. Descripción de puesto - Operario de Producción 2	70
Tabla 13. Descripción de puesto - Auxiliar General	71
Tabla 14. Cronograma de implementación de la propuesta	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama actual informal de Heladería Nortely	60
Figura 2. Organigrama propuesto de Heladería Nortely	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo. 1. Guía de entrevista para propietarios de heladería Nortely	86
Anexo. 2. Evidencia fotográfica	90
Anexo. 3. Guía de entrevista para trabajadores de heladería Nortely	90

Resumen

La presente investigación analizó cómo la estructura organizacional con roles de liderazgo contribuye al fortalecimiento empresarial de la heladería Nortely de la ciudad de Cobija. Se empleó enfoque cualitativo de tipo descriptivo mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas aplicadas a dos propietarios y tres trabajadores durante agosto de 2025. El diagnóstico reveló ausencia total de estructura organizacional formalizada, autoridad dual ambigua entre propietarios, concentración crítica de conocimiento técnico en un trabajador, gestión empírica de producción sin planificación, supervisión excesiva sin delegación efectiva, liderazgo autocrático y retroalimentación deficiente. Estas problemáticas evidenciaron que Nortely mantiene modelo de gestión informal inadecuado para su escala operativa actual. Se propuso estructura organizacional de tres niveles jerárquicos con delimitación de áreas gerenciales, creación de posición de Supervisor de Producción, descripciones de puestos, procedimientos operativos estandarizados, mecanismos de coordinación mediante reuniones estructuradas, sistema de planificación de producción, delegación de autoridad con niveles definidos y evaluación de desempeño semestral. La propuesta establece que la formalización de estructura con roles de liderazgo claramente definidos contribuye al fortalecimiento empresarial mediante mejora de eficiencia operativa, profesionalización de gestión, desarrollo de capital humano, optimización de recursos y construcción de capacidades organizacionales distribuidas que permiten crecimiento sostenible.

Palabras clave: estructura organizacional, liderazgo empresarial, fortalecimiento empresarial

Abstract

This research analyzed how organizational structure with leadership roles contributes to business strengthening of Nortely ice cream shop in Cobija city. A qualitative descriptive approach was employed through documentary review and semi-structured interviews applied to two owners and three workers during January 2025. The diagnosis revealed total absence of formalized organizational structure, ambiguous dual authority between owners, critical concentration of technical knowledge in one worker, empirical production management without planning, excessive supervision without effective delegation, autocratic leadership and deficient feedback. These problems evidenced that Nortely maintains an informal management model inadequate for its current operational scale. A three-level hierarchical organizational structure was proposed with delimitation of managerial areas, creation of Production Supervisor position, job descriptions, standardized operating procedures, coordination mechanisms through structured meetings, production planning system, delegation of authority with defined levels and semi-annual performance evaluation. The proposal establishes that formalization of structure with clearly defined leadership roles contributes to business strengthening through improved operational efficiency, management professionalization, human capital development, resource optimization and construction of distributed organizational capabilities that enable sustainable growth.

Keywords: organizational structure, business leadership, business strengthening

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa, ya que define la distribución del trabajo, establece líneas de autoridad y facilita los mecanismos de coordinación necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. A nivel mundial, las organizaciones han reconocido que una estructura bien definida, acompañada de roles de liderazgo claros, representa un factor determinante para el éxito empresarial. En el contexto latinoamericano, diversos estudios han demostrado que las pequeñas empresas enfrentan desafíos significativos relacionados con la falta de formalización organizacional, lo que limita su capacidad de crecimiento y sostenibilidad en mercados cada vez más competitivos. En Bolivia, el sector de las microempresas representa un componente vital de la economía nacional, sin embargo, la mayoría de estas organizaciones operan de manera informal y carecen de estructuras organizacionales definidas. En el departamento de Pando, particularmente en la ciudad de Cobija, las microempresas del sector alimenticio han enfrentado desafíos adicionales debido al crecimiento de la competencia local y las crecientes expectativas de los consumidores respecto a la calidad del servicio.

La heladería Nortely, establecida en Cobija hace siete años en el mercado bajo el control de los propietarios Sr. Fredy Ajpi Plata y la Sra. Jovana Cruz con una ubicación de la empresa en el KM 28 Barrio Nueva Cobija a dos Cuadras de la Terminal de Buses, ha experimentado un crecimiento significativo en infraestructura física tras la construcción de nueva planta productiva con maquinaria industrial y cámara de frío durante el año pasado. Sin embargo, este crecimiento no ha sido acompañado por un desarrollo correspondiente en su estructura organizacional, manteniéndose un modelo de gestión empírico y familiar donde las funciones se asignan de manera informal y los roles de liderazgo no están claramente establecidos. Esta situación ha generado múltiples problemáticas en el funcionamiento diario de la empresa, incluyendo confusión sobre responsabilidades, autoridad dual ambigua entre los dos propietarios que genera instrucciones contradictorias, concentración crítica del conocimiento técnico en un solo trabajador, supervisión excesiva que inhibe el desarrollo de autonomía del equipo, y ausencia de mecanismos estructurados de comunicación y reconocimiento del desempeño.

Ante esta problemática identificada, la presente investigación se planteó analizar cómo la estructura organizacional con roles de liderazgo contribuye al fortalecimiento empresarial de la heladería Nortely de la ciudad de Cobija. Para responder a esta interrogante, se empleó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo mediante revisión documental de teorías sobre gestión organizacional y entrevistas semiestructuradas aplicadas a los dos propietarios y tres trabajadores de la empresa durante el mes de agosto de 2025. El estudio se estructuró en cinco capítulos que desarrollan sistemáticamente los fundamentos teóricos sobre estructura organizacional, roles de liderazgo y fortalecimiento empresarial; el diagnóstico detallado de la situación actual de Nortely identificando ocho problemáticas organizacionales principales; y la propuesta de una estructura organizacional de tres niveles jerárquicos con roles de liderazgo claramente definidos, descripciones de puestos, procedimientos operativos estandarizados, mecanismos de coordinación estructurados y sistemas de planificación y evaluación de desempeño. Esta investigación contribuye al campo académico de la gestión empresarial al proporcionar análisis contextualizado sobre profesionalización de microempresas familiares en la región amazónica boliviana, y genera aporte social al ofrecer herramientas prácticas que pueden mejorar condiciones laborales y sostenibilidad económica de pequeñas empresas que constituyen columna vertebral del tejido productivo en ciudades como Cobija.

1. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justificó por la necesidad de fortalecer la heladería Nortely mediante el análisis de una estructura organizacional con roles de liderazgo claramente definidos, elementos fundamentales para garantizar su crecimiento sostenible y competitividad en el mercado local de Cobija. Esta investigación surgió ante la problemática evidente que enfrentaban las microempresas familiares en la ciudad, particularmente Nortely, donde la ausencia de una estructura organizacional formal y roles de liderazgo definidos limitaba su capacidad de desarrollo empresarial.

Desde la perspectiva del investigador, este trabajo permitió aplicar conocimientos teóricos de administración empresarial en un contexto real, contribuyendo al campo de la gestión estratégica privada y el fortalecimiento empresarial en pequeñas empresas del departamento de Pando. La investigación generó conocimiento valioso sobre cómo la implementación de

estructuras organizacionales con roles de liderazgo específicos pudo transformar positivamente el funcionamiento de microempresas locales. Los hallazgos obtenidos permitieron identificar las teorías más apropiadas para el contexto de negocios en Cobija y establecer lineamientos prácticos para la profesionalización de empresas familiares en el sector alimenticio.

Para la heladería Nortely, la investigación proporcionó claridad en las responsabilidades de cada miembro del equipo, contribuyó a eliminar la duplicación de esfuerzos, mejoró los procesos de toma de decisiones, aumentó la eficiencia operativa y estableció bases sólidas para su expansión futura. Esto se tradujo en mejor coordinación interna, mayor satisfacción laboral de los trabajadores y optimización de recursos. Los propietarios y trabajadores contaron con información valiosa sobre roles y funciones que debían estar claramente definidos, lo que permitió visualizar la reducción de conflictos internos, la mejora del ambiente laboral y el desarrollo profesional más estructurado dentro de la organización.

La investigación sirvió como referente para otras microempresas en situaciones similares, demostrando que el análisis de estructuras organizacionales formales era viable y beneficioso incluso en negocios de pequeña escala en Cobija. Para el sector académico, el trabajo contribuyó con conocimiento empírico sobre la realidad empresarial en el departamento de Pando, una región con escasa investigación en el área de fortalecimiento empresarial, llenando un vacío de conocimiento sobre gestión de microempresas en contextos amazónicos.

La relevancia práctica de esta investigación radicó en que abordó problemas concretos y cotidianos que limitaban el crecimiento de Nortely, como la confusión en las responsabilidades, la centralización excesiva de decisiones, la falta de liderazgo efectivo y las demoras en la implementación de mejoras. Al analizar cómo una estructura organizacional con roles de liderazgo definidos contribuía al fortalecimiento empresarial, se ofreció información aplicable que pudo servir de base para futuras implementaciones en el corto plazo.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación permitió contrastar teorías contemporáneas de liderazgo y estructura organizacional con la realidad de una microempresa familiar en

Cobija, validando su aplicabilidad en contextos empresariales amazónicos y contribuyendo al desarrollo de modelos de gestión adaptados a las particularidades regionales. La investigación fue factible debido a que se contó con el acceso directo a la empresa Nortely, la disposición de sus propietarios y trabajadores para participar en las entrevistas, y el tiempo establecido de un mes para la recolección y análisis de información.

Finalmente, esta investigación fue oportuna considerando el contexto competitivo del sector alimenticio en Cobija, donde las empresas debían profesionalizarse para sobrevivir y crecer. El estudio se realizó en un momento crucial para Nortely, permitiendo identificar problemas estructurales antes de que estos afectaran irreversiblemente su sostenibilidad en el mercado local y generando conocimiento útil tanto para la empresa como para el desarrollo académico y empresarial de la región.

2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR

2.1. Descripción de la situación problemática

La estructura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa, ya que define la distribución del trabajo, establece líneas de autoridad y facilita los mecanismos de coordinación necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. A nivel mundial, las organizaciones reconocieron que una estructura organizacional bien definida, acompañada de roles de liderazgo claros, representa un factor determinante para el éxito empresarial. Según Robbins y Coulter (2018), la estructura organizacional permite establecer quién hace qué, quién reporta a quién y cómo se toman las decisiones, elementos esenciales para la eficiencia operativa. En el contexto latinoamericano, diversos estudios demostraron que las pequeñas empresas enfrentan desafíos significativos relacionados con la falta de formalización organizacional. Chiavenato (2019) señaló que las microempresas y pequeñas empresas frecuentemente operan sin estructuras organizacionales formales, lo que limita su capacidad de crecimiento y sostenibilidad en mercados cada vez más competitivos.

En Bolivia, el sector de las microempresas representa un componente vital de la economía nacional, sin embargo, la mayoría de estas organizaciones operan de manera informal y carecen de estructuras organizacionales definidas. Según datos del Ministerio de Desarrollo

Productivo y Economía Plural (2020), aproximadamente el 85% de las microempresas bolivianas son de carácter familiar y funcionan sin una planificación organizacional formal, basándose más en jerarquías familiares que en estructuras administrativas profesionales. Esta situación genera problemas internos que afectan directamente su desempeño y capacidad competitiva. Daft (2019) argumentó que las organizaciones sin estructuras claras experimentan confusión en las responsabilidades, duplicación de esfuerzos, conflictos de autoridad y deficiencias en los procesos de toma de decisiones, factores que eventualmente limitan su crecimiento empresarial.

En el departamento de Pando, particularmente en la ciudad de Cobija, las microempresas del sector alimenticio enfrentaron desafíos adicionales debido al crecimiento de la competencia local y las crecientes expectativas de los consumidores respecto a la calidad del servicio. Jones y George (2019) indicaron que en mercados emergentes, las pequeñas empresas requieren profesionalizar sus operaciones mediante la implementación de estructuras organizacionales que les permitan responder ágilmente a las demandas del mercado. La heladería Nortely, establecida en Cobija, operó durante varios años bajo un modelo de gestión empírico y familiar, donde las funciones se asignaron de manera informal y los roles de liderazgo no estuvieron claramente establecidos.

Esta ausencia de claridad organizacional generó múltiples problemas en el funcionamiento diario de Nortely. Según Mintzberg (2015), cuando una empresa carece de estructura formal, se presentan dificultades como la ambigüedad en las responsabilidades de cada miembro del equipo, la centralización excesiva de decisiones en una o dos personas, la falta de claridad sobre líneas de autoridad y la ausencia de mecanismos establecidos para la coordinación de actividades. En Nortely, estos problemas se manifestaron en la confusión sobre quién debía realizar cada tarea específica, quién tenía la autoridad para tomar decisiones operativas y cómo se coordinaban las diferentes áreas del negocio, desde la producción hasta la atención al cliente.

Adicionalmente, la falta de roles de liderazgo definidos impidió el desarrollo de un ambiente laboral motivador y la implementación de estrategias coherentes de crecimiento. Kotter (2015) explicó que el liderazgo efectivo en las organizaciones requiere roles claramente establecidos que permitan guiar, motivar y desarrollar al equipo de trabajo hacia objetivos

comunes. En el caso de Nortely, la ausencia de estos roles limitó la capacidad de los propietarios para delegar responsabilidades, desarrollar el talento de sus colaboradores y establecer procesos de mejora continua.

Los efectos de esta problemática trascendieron el ámbito interno de la organización. Griffin (2016) demostró que las deficiencias estructurales en pequeñas empresas no solo afectan la eficiencia operativa inmediata, sino que también limitan la satisfacción laboral de los trabajadores, reducen la calidad del servicio al cliente y obstaculizan el crecimiento sostenible del negocio. En Nortely, estas consecuencias se evidenciaron en la dificultad para expandir el negocio, mantener la calidad consistente de los productos, retener personal capacitado y competir efectivamente con otras heladerías que ingresaron al mercado local de Cobija.

La situación resultó particularmente preocupante considerando que, según Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), las empresas familiares que no logran establecer estructuras organizacionales formales en sus primeras etapas enfrentan mayores dificultades para profesionalizarse posteriormente y tienen menores tasas de supervivencia a largo plazo. En el contexto específico de Cobija, donde el sector alimenticio mostró un incremento en la competencia durante los últimos años, la necesidad de fortalecer la estructura organizacional de Nortely se volvió apremiante para garantizar su continuidad y desarrollo.

Esta investigación surgió ante la necesidad identificada de analizar cómo una estructura organizacional con roles de liderazgo claramente definidos puede contribuir al fortalecimiento empresarial de la heladería Nortely. La problemática abordada representó un caso típico de muchas microempresas familiares en Cobija y el departamento de Pando, donde el crecimiento empírico sin planificación organizacional limita las posibilidades de desarrollo y competitividad en el mercado local.

2.2. Delimitación del problema

2.2.1. Delimitación Temática

La investigación se centró en el estudio de la estructura organizacional y los roles de liderazgo como factores de contribución al fortalecimiento empresarial. Específicamente, se abordaron los conceptos de diseño organizacional, definición de funciones y

responsabilidades, líneas de autoridad, mecanismos de coordinación interna, tipos de liderazgo empresarial, y su impacto en el desempeño organizacional de pequeñas empresas del sector alimenticio.

2.2.2. Delimitación Espacial

El estudio se realizó en la heladería Nortely, ubicada en la ciudad de Cobija, capital del Departamento de Pando, Estado Plurinacional de Bolivia. La investigación se circunscribió exclusivamente a las instalaciones y operaciones de esta empresa en el contexto urbano de Cobija.

2.2.3. Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló durante un período de un mes, correspondiente a la gestión 2025. Este lapso permitió realizar el diagnóstico de la situación organizacional, la recolección de información mediante entrevistas y el análisis de los hallazgos obtenidos.

2.2.4. Delimitación Muestral

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal de la heladería Nortely, específicamente:

- 2 propietarios de la empresa
- 3 trabajadores operativos

Total: 5 personas vinculadas directamente a las operaciones y gestión de la heladería Nortely en la ciudad de Cobija.

Esta delimitación permitió realizar un análisis exhaustivo y profundo de la realidad organizacional de la empresa, involucrando a todos los actores relevantes en el proceso investigativo.

2.3. Planteamiento del problema científico

¿Cómo la estructura organizacional con roles de liderazgo contribuye al fortalecimiento empresarial de la heladería Nortely de la ciudad de Cobija?

2.4. Definición del objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación estuvo constituido por la estructura organizacional y los roles de liderazgo como factores de contribución al fortalecimiento empresarial de la heladería Nortely de la ciudad de Cobija.

Este objeto de estudio abarcó el análisis de cómo se configuraron y operaron los elementos estructurales de la organización, incluyendo la distribución de funciones, las líneas de autoridad, los mecanismos de coordinación interna y la definición de responsabilidades dentro de la empresa. Asimismo, se examinaron los roles de liderazgo existentes, tanto formales como informales, y su influencia en el desempeño organizacional.

La investigación se enfocó en comprender la relación entre estos elementos organizacionales y el fortalecimiento empresarial, entendido como la capacidad de la empresa para optimizar sus recursos, mejorar su eficiencia operativa, incrementar la satisfacción laboral de sus colaboradores y alcanzar un crecimiento sostenible en el mercado local de Cobija.

El estudio se desarrolló en el contexto específico de una microempresa familiar del sector alimenticio, considerando las particularidades del entorno empresarial del departamento de Pando y las características propias de las pequeñas organizaciones que operan en mercados locales con creciente competitividad.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Analizar cómo la estructura organizacional con roles de liderazgo contribuye al fortalecimiento empresarial de la heladería Nortely de la ciudad de Cobija.

3.2. Objetivos específicos

- Describir las teorías sobre estructura organizacional, roles de liderazgo y fortalecimiento empresarial que fundamentan el análisis de microempresas familiares.
- Diagnosticar mediante entrevistas a los propietarios y trabajadores de Nortely la situación de la estructura organizacional y los roles de liderazgo existentes.

- Establecer la manera en que una estructura organizacional con roles de liderazgo definidos contribuye al fortalecimiento empresarial de Nortely.

4. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN

4.1. Marco teórico

4.1.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional representa uno de los elementos fundamentales en la configuración y funcionamiento de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector de actividad. Este concepto ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas, adaptándose a las nuevas realidades del entorno empresarial.

Por su parte, Robbins y Coulter (2018) señalan que "la estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo, estableciendo patrones de relación entre diversos componentes o partes de la organización" (p. 334). Esta perspectiva complementa la anterior al enfatizar los patrones de relación que emergen a partir de la estructura establecida, elemento crucial en empresas familiares donde las relaciones interpersonales frecuentemente se superponen con las relaciones laborales.

Ambos autores proporcionaron fundamentos teóricos esenciales para comprender cómo la ausencia de una estructura formal en Nortely generó confusión en las responsabilidades y limitó su capacidad de crecimiento, aspectos que la investigación buscó documentar y analizar.

4.1.2. Tipos de Estructura Organizacional

Las organizaciones pueden adoptar diversos tipos de estructuras según sus necesidades, tamaño y objetivos estratégicos. Comprender estas tipologías resulta fundamental para

Mintzberg (2015) sostiene que "las organizaciones pequeñas frecuentemente operan con estructuras simples, caracterizadas por baja formalización, escasa departamentalización y centralización en la autoridad del propietario" (p. 221). Esta observación describe con precisión la situación inicial de Nortely, donde la toma de decisiones se concentraba en los propietarios sin mecanismos formales de delegación o especialización de funciones.

Estos aportes teóricos facilitaron la comprensión de por qué muchas microempresas familiares mantienen estructuras informales y cómo la transición hacia estructuras más formalizadas puede contribuir a su fortalecimiento empresarial.

4.1.3. Liderazgo Empresarial

El liderazgo constituye un factor determinante en el éxito organizacional, especialmente en pequeñas empresas donde la influencia directa de los líderes sobre el equipo de trabajo resulta más evidente y significativa.

Goleman (2017) afirma que "el liderazgo efectivo en organizaciones pequeñas requiere inteligencia emocional, capacidad de comunicación clara y habilidad para desarrollar el potencial de cada colaborador" (p. 67). Este enfoque complementa la visión anterior al incorporar las competencias emocionales y relacionales que los líderes deben desarrollar, aspectos particularmente relevantes en contextos de empresas familiares donde las dinámicas interpersonales pueden afectar significativamente el ambiente laboral.

Ambas perspectivas teóricas proporcionaron las bases para diagnosticar la situación del liderazgo en Nortely e identificar áreas de mejora que contribuyeran al fortalecimiento empresarial.

4.1.4. Roles de Liderazgo

Los roles de liderazgo representan las funciones y responsabilidades específicas que los líderes deben desempeñar dentro de una organización para guiar efectivamente a sus equipos y alcanzar los objetivos establecidos.

Northouse (2018) señala que "en microempresas, los roles de liderazgo deben adaptarse a la realidad de recursos limitados, requiriendo flexibilidad y capacidad multifuncional de quienes los ejercen" (p. 89). Esta observación resultó particularmente pertinente para el contexto de Nortely, donde los propietarios debían equilibrar múltiples responsabilidades operativas y estratégicas con recursos humanos y financieros limitados.

Estos aportes teóricos facilitaron el diseño del diagnóstico organizacional y la identificación de cómo la definición clara de roles de liderazgo podría contribuir al fortalecimiento de la heladería Nortely.

4.1.5. Fortalecimiento Empresarial

El fortalecimiento empresarial constituye un proceso mediante el cual las organizaciones desarrollan y mejoran sus capacidades para competir efectivamente en el mercado, optimizar sus recursos y alcanzar un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.

Hitt et al. (2017) sostienen que "el fortalecimiento de pequeñas empresas depende críticamente de la formalización de procesos administrativos y la clarificación de roles organizacionales" (p. 178). Este planteamiento refuerza la relevancia de la problemática abordada en la investigación, conectando directamente la estructura organizacional y los roles de liderazgo con el fortalecimiento empresarial que Nortely necesitaba alcanzar.

Ambos autores proporcionaron el sustento teórico necesario para comprender el fortalecimiento empresarial como objetivo final de la investigación y para establecer los criterios mediante los cuales se evaluó la contribución de la estructura organizacional y los roles de liderazgo.

4.1.6. Microempresas Familiares

Las microempresas familiares presentan características particulares que las diferencian de otros tipos de organizaciones, requiriendo enfoques específicos para su análisis y desarrollo organizacional.

Belausteguigoitia (2017) afirma que "la profesionalización de empresas familiares mediante la implementación de estructuras organizacionales formales representa un desafío crítico para su supervivencia y crecimiento en el largo plazo" (p. 112). Esta observación conecta directamente con el objetivo central de la investigación, reconociendo que el paso de una gestión informal a una estructura organizacional definida constituye un proceso necesario para el fortalecimiento de microempresas como Nortely.

Estos proporcionaron elementos teóricos específicos para analizar las particularidades de Nortely como empresa familiar y para diseñar recomendaciones que consideraran tanto los aspectos organizacionales como las dinámicas familiares presentes en la empresa.

4.1.7. Diseño Organizacional

El diseño organizacional representa el proceso mediante el cual las empresas configuran su estructura para alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficiente y adaptarse a las demandas del entorno competitivo.

Griffin (2016) sostiene que "el diseño organizacional en pequeñas empresas debe equilibrar la necesidad de formalización con la flexibilidad operativa que caracteriza a estos negocios" (p. 298). Esta observación resultó particularmente relevante para proponer soluciones viables que no burocratizaran excesivamente las operaciones de Nortely pero que sí establecieran claridad en roles y responsabilidades.

Ambos autores contribuyeron a entender el diseño organizacional como un proceso estratégico fundamental para el fortalecimiento de microempresas, proporcionando criterios para evaluar qué elementos estructurales debían priorizarse en el contexto específico de Nortely.

4.1.8. Coordinación Organizacional

La coordinación organizacional constituye uno de los mecanismos esenciales mediante los cuales las empresas logran que las diferentes partes de la organización trabajen de manera sincronizada hacia objetivos comunes.

Thompson (2018) afirma que "en microempresas, la coordinación efectiva depende más de la comunicación directa y clara que de sistemas complejos, pero requiere roles definidos que establezcan quién coordina qué" (p. 145). Esta perspectiva orientó el análisis hacia soluciones de coordinación simples pero formalizadas, apropiadas para el tamaño y recursos de Nortely.

Estos aportes teóricos facilitaron la comprensión de cómo la falta de mecanismos de coordinación formales en Nortely contribuía a los problemas operativos identificados y cómo su implementación podría mejorar significativamente el funcionamiento organizacional.

4.1.9. Delegación de Autoridad

La delegación de autoridad representa un proceso fundamental en la gestión organizacional, especialmente en empresas en crecimiento donde los propietarios necesitan distribuir responsabilidades para mantener la eficiencia operativa.

Schermerhorn et al. (2017) señalan que "la resistencia a delegar en empresas familiares frecuentemente se relaciona con la percepción de pérdida de control, pero paradójicamente, la delegación efectiva fortalece el control mediante sistemas claros de responsabilidad" (p. 267). Este planteamiento proporcionó una perspectiva importante para comprender las barreras psicológicas que podrían existir en Nortely respecto a la formalización de la estructura y la delegación de autoridad.

Ambos contribuyeron a conceptualizar la delegación como un elemento crítico del fortalecimiento empresarial de Nortely, conectando directamente con la necesidad de definir roles de liderazgo y establecer líneas claras de autoridad.

4.1.10. Cultura Organizacional

Cameron y Quinn (2016) sostienen que "la alineación entre la estructura organizacional y la cultura empresarial determina significativamente el éxito de cambios organizacionales en pequeñas empresas" (p. 34). Esta observación resultó fundamental para diseñar recomendaciones que no solo abordaran aspectos estructurales sino también culturales, asegurando la viabilidad de su implementación en Nortely.

Esta perspectiva permitió comprender que cualquier cambio estructural en Nortely debía considerar la cultura organizacional existente, especialmente dado su carácter de empresa familiar donde los valores y prácticas familiares se entrelazan con los organizacionales.

4.1.11. Comunicación Organizacional

Kreps (2015) afirma que "la comunicación organizacional en empresas familiares debe diferenciarse claramente de la comunicación familiar para evitar confusiones de roles y expectativas" (p. 123). Esta distinción resultó particularmente importante para el análisis de

Nortely, donde la naturaleza familiar del negocio podría estar generando ambigüedades comunicacionales que afectaban el desempeño laboral.

Ambos comprenden cómo una estructura organizacional definida con roles de liderazgo claros podría mejorar significativamente los procesos de comunicación en Nortely, contribuyendo así a su fortalecimiento empresarial.

4.1.12. Toma de Decisiones Organizacionales

Bazerman y Moore (2016) señalan que "en microempresas, la velocidad de toma de decisiones representa una ventaja competitiva, pero solo si existe claridad sobre roles y autoridad decisoria" (p. 89). Este planteamiento reforzó la importancia de definir roles de liderazgo en Nortely no solo para ordenar la organización sino para mantener la agilidad característica de pequeñas empresas.

Esta conceptualización permitió identificar que en Nortely la ausencia de claridad sobre quién tenía autoridad para tomar qué tipo de decisiones generaba ineficiencias y conflictos que limitaban su efectividad operativa.

4.1.13. Desempeño Organizacional

Kaplan y Norton (2015) sostienen que "el desempeño organizacional debe medirse mediante sistemas balanceados que consideren perspectivas financieras, operativas, de clientes y de aprendizaje organizacional" (p. 156). Este enfoque orientó el análisis de cómo la estructura organizacional y los roles de liderazgo en Nortely podrían contribuir a mejorar el desempeño en múltiples dimensiones simultáneamente.

Ambos apoyaron el entendimiento y el fortalecimiento empresarial como un constructo complejo que va más allá de indicadores financieros, abarcando diversas dimensiones del desempeño organizacional.

4.1.14. Profesionalización de Empresas Familiares

Lansberg (2016) afirma que "las empresas familiares que logran profesionalizarse exitosamente mantienen tasas de supervivencia significativamente superiores y alcanzan crecimientos más sostenibles que aquellas que permanecen en modelos informales" (p. 178).

Este hallazgo empírico reforzó la relevancia de la investigación al demostrar que el tema abordado impacta directamente en la viabilidad a largo plazo de empresas como Nortely.

Estos contextualizaron el estudio dentro de la literatura sobre profesionalización de empresas familiares, proporcionando evidencia de la importancia del proceso que la investigación buscó analizar en Nortely.

4.1.15. Crecimiento Empresarial

Davidsson et al. (2016) señalan que "las pequeñas empresas frecuentemente enfrentan crisis de crecimiento cuando sus estructuras informales ya no pueden soportar operaciones expandidas, requiriendo transiciones hacia modelos más formalizados" (p. 412). Esta observación describió precisamente la situación que Nortely enfrentaba, donde el crecimiento empírico había llegado a un punto en que la ausencia de estructura formal se había convertido en una limitación.

Esta comprende que el crecimiento de Nortely no debía medirse únicamente en términos de ventas sino en el desarrollo de capacidades organizacionales, incluyendo una estructura formal que soporte operaciones más complejas.

El fundamento apoyo a entender el fortalecimiento organizacional como un requisito para el crecimiento sostenible, conectando directamente los objetivos de la investigación con la literatura sobre desarrollo empresarial.

4.1.16. Competitividad Empresarial

Barney y Hesterly (2018) afirman que "la estructura organizacional puede constituir un recurso estratégico que genera ventajas competitivas cuando facilita coordinación efectiva, toma de decisiones ágil y adaptación rápida al entorno" (p. 89). Este planteamiento conectó directamente la estructura organizacional con la competitividad empresarial, reforzando la relevancia práctica de la investigación para Nortely.

Estos fundamentaron la conexión entre estructura organizacional, roles de liderazgo y competitividad empresarial, demostrando que el tema investigado tiene implicaciones estratégicas para la posición de mercado de Nortely.

4.2. DISEÑO METODOLOGICO

4.2.1. Línea de Investigación

La investigación se enmarcó dentro de la línea de Gestión Estratégica Privada y Desarrollo Empresarial, específicamente en la sublínea de Fortalecimiento Empresarial. Esta línea de investigación de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Amazónica de Pando se orienta al estudio de estrategias y mecanismos que permiten consolidar las capacidades organizacionales de empresas privadas. La sublínea de Fortalecimiento Empresarial aborda específicamente temas relacionados con el desarrollo de estructuras organizacionales, la mejora de procesos administrativos y el crecimiento sostenible de microempresas y pequeñas empresas en el contexto regional, aspectos todos directamente vinculados con el objeto de estudio de esta investigación sobre la heladería Nortely.

4.2.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la presente investigación fue cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Este enfoque resultó apropiado para el estudio de la heladería Nortely, ya que se buscó comprender a profundidad los fenómenos organizacionales relacionados con la estructura y los roles de liderazgo, enfocándose en las experiencias, percepciones y significados que los propietarios y trabajadores atribuyen a su realidad organizacional. El enfoque cualitativo permitió explorar la calidad y profundidad de las dinámicas internas de la empresa, más allá de simples mediciones numéricas, facilitando la interpretación de datos no numéricos obtenidos mediante entrevistas que revelaron aspectos subjetivos fundamentales para comprender la problemática estudiada.

4.2.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue descriptivo con técnicas de investigación documental e investigación de campo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando cuál es la situación en el momento de la investigación, analizando, interpretando y evaluando lo que se desea.

En el caso de Nortely, este tipo de investigación permitió describir detalladamente las características de la estructura organizacional existente y los roles de liderazgo presentes en la empresa, sin intentar establecer relaciones causa-efecto experimentales. La investigación documental se empleó para describir las teorías relacionadas con estructura organizacional, roles de liderazgo y fortalecimiento empresarial, mientras que la investigación de campo permitió diagnosticar la situación actual de la empresa mediante contacto directo con los propietarios y trabajadores, proporcionando una imagen precisa y completa del fenómeno estudiado que actuó como base para comprender cómo estos elementos contribuyen al fortalecimiento empresarial.

4.2.4. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación empleados fueron el inductivo y el deductivo. El método inductivo permitió partir de observaciones particulares obtenidas en el diagnóstico de la situación específica de Nortely para inferir conclusiones generales sobre cómo la estructura organizacional y los roles de liderazgo contribuyen al fortalecimiento empresarial en microempresas familiares similares. Por su parte, el método deductivo permitió aplicar principios generales de las teorías sobre estructura organizacional y liderazgo empresarial al caso particular de Nortely, analizando cómo estos conceptos teóricos se manifestaban en la realidad concreta de esta heladería. La combinación de ambos métodos facilitó tanto la fundamentación teórica como la aplicación práctica de los hallazgos, estableciendo un puente entre la teoría administrativa y la realidad organizacional de una microempresa en Cobija.

4.2.5. Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal de la heladería Nortely, conformada por 2 propietarios y 3 trabajadores operativos, sumando un total de 5 personas vinculadas directamente a las operaciones y gestión de la empresa en la ciudad de Cobija.

Dado el tamaño reducido de la población, se trabajó con la totalidad de los integrantes de la organización sin necesidad de aplicar técnicas de muestreo probabilístico. La muestra coincidió con el universo poblacional, incluyendo a las 5 personas que conforman Nortely. Este enfoque censal resultó apropiado para investigaciones cualitativas en microempresas

donde el universo poblacional es limitado y accesible, permitiendo obtener información exhaustiva de todos los actores relevantes. La inclusión de propietarios y trabajadores garantizó perspectivas diversas sobre la estructura organizacional y los roles de liderazgo, enriqueciendo el diagnóstico con visiones tanto desde la dirección como desde el nivel operativo de la empresa.

4.2.6. Tipo de Muestreo

Se empleó un muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia, específicamente un muestreo censal. Según la clasificación de técnicas de muestreo, el muestreo no probabilístico no utiliza métodos aleatorios para seleccionar a los participantes, sino que se basa en criterios específicos del investigador. En este caso, la selección incluyó intencionalmente a todos los miembros de la organización debido a que la población era pequeña, accesible y todos los integrantes poseían información relevante para los objetivos de la investigación. Este tipo de muestreo es común en investigaciones cualitativas con poblaciones reducidas donde cada participante aporta perspectivas valiosas y únicas para comprender el fenómeno estudiado, resultando innecesario aplicar fórmulas estadísticas de cálculo muestral o métodos probabilísticos de selección.

4.2.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas utilizadas fueron la revisión bibliográfica y la entrevista. La revisión bibliográfica permitió recopilar información teórica y conceptual de fuentes documentales académicas, libros especializados, artículos científicos y documentos relevantes sobre estructura organizacional, roles de liderazgo y fortalecimiento empresarial. Esta técnica fue fundamental para construir el marco teórico que sustentó la investigación y cumplir con el primer objetivo específico de describir las teorías relacionadas con el tema de estudio.

La entrevista se empleó como técnica principal para la recolección de información primaria, utilizando como instrumento una guía de entrevista aplicada a los propietarios y trabajadores de Nortely. Las entrevistas permitieron diagnosticar la situación de la estructura organizacional y los roles de liderazgo existentes desde la perspectiva de quienes viven cotidianamente la realidad de la empresa. Este instrumento cualitativo facilitó la obtención de información profunda sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los

participantes respecto a cómo se distribuyen las funciones, cómo se toman las decisiones y cómo operan los mecanismos de coordinación en la heladería. Según Pandey y Pandey (2015), las técnicas e instrumentos de investigación son procedimientos sistemáticos utilizados para recopilar y analizar información con el fin de resolver un problema o responder a una pregunta de investigación, lo cual se logró efectivamente mediante la combinación de estas dos técnicas complementarias.

5. RESULTADOS

5.1. Fundamentos teóricos sobre estructura organizacional, roles de liderazgo y fortalecimiento empresarial en microempresas

5.1.1. Estructura Organizacional

5.1.1.1. Configuración y naturaleza de la estructura en microempresas

La configuración estructural organizacional constituye el armazón fundamental de las empresas, adquiriendo características particulares en microempresas familiares. Según Chiavenato (2019), la estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, organizan y coordinan, siendo especialmente relevante en pequeños establecimientos donde la falta de formalización genera ambigüedades en las responsabilidades cotidianas.

El texto identifica tres componentes estructurales fundamentales. Primero, la división del trabajo fragmenta las actividades totales en tareas específicas, creando sistemas de roles interdependientes según Robbins y Coulter (2018). En microempresas alimenticias esta división suele hacerse empíricamente según necesidades inmediatas. Segundo, la jerarquía organizacional define las líneas de autoridad y niveles de mando. Mintzberg (2015) identificó que las microempresas operan con estructuras simples donde la autoridad se centraliza en los propietarios sin mecanismos formales de delegación.

Finalmente, los mecanismos de coordinación sincronizan actividades entre áreas o personas, pudiendo ser formales (procedimientos escritos, sistemas) o informales (comunicación lateral, normas culturales) según Galbraith (2016). En empresas familiares pequeñas, la coordinación ocurre principalmente mediante comunicación directa entre propietarios y trabajadores, sin protocolos establecidos que garanticen consistencia operativa, lo que diferencia su funcionamiento de organizaciones de mayor envergadura.

5.1.1.2. Tipologías estructurales aplicables a pequeñas empresas

Las organizaciones pueden adoptar diversas configuraciones estructurales según sus necesidades estratégicas, recursos disponibles y características del mercado. Burton et al. (2015) identificaron el diseño organizacional como la alineación deliberada de la estructura con los objetivos empresariales, involucrando decisiones sobre especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control y formalización de procedimientos. Este proceso resulta crucial para microempresas en transición de modelos informales hacia configuraciones más estructuradas, permitiendo mantener flexibilidad mientras incorporan claridad necesaria para operaciones eficientes.

La estructura funcional agrupa personas según especialidades o funciones comunes, creando departamentos de producción, ventas y administración. Griffin (2016) señaló que estas estructuras resultan apropiadas para pequeñas empresas con productos o servicios limitados, permitiendo eficiencia operativa sin complejidad administrativa excesiva. Por su parte, la estructura simple presenta baja formalización, mínima departamentalización y alta centralización decisoria. Mintzberg (2015) la describió como típica de microempresas donde el propietario ejerce supervisión directa sobre todos los trabajadores, ofreciendo flexibilidad y rapidez decisoria, aunque limitando el crecimiento cuando las operaciones se vuelven más complejas.

Finalmente, las estructuras matriciales que combinan elementos funcionales y divisionales raramente resultan apropiadas para microempresas debido a su complejidad administrativa. Daft (2019) advirtió que requieren madurez organizacional y sistemas de gestión sofisticados, generalmente ausentes en pequeñas empresas. Sin embargo, elementos selectivos de coordinación lateral pueden incorporarse beneficiosamente incluso en organizaciones pequeñas, promoviendo comunicación horizontal sin la complejidad de estructuras matriciales completas.

5.1.1.3. Elementos constitutivos de la estructura organizacional

La estructura organizacional se compone de diversos elementos que interactúan para crear el sistema organizativo total. La especialización del trabajo determina el grado en que las tareas se dividen en trabajos separados. Thompson (2018) explicó que mayor especialización

incrementa eficiencia mediante desarrollo de destrezas específicas, pero puede reducir flexibilidad y satisfacción laboral si se extrema. En microempresas, la especialización moderada equilibra eficiencia con la necesidad de que trabajadores desempeñen múltiples funciones. Por su parte, la departamentalización agrupa trabajos en unidades organizacionales, aplicándose en microempresas mediante asignación de áreas de responsabilidad basadas en funciones, productos, clientes, geografía o procesos según las características del negocio.

La cadena de mando especifica relaciones de reporte y autoridad formal. Robbins y Judge (2017) señalaron que su claridad previene confusión sobre a quién reportar y quién tiene autoridad para dar instrucciones, aunque en microempresas familiares surgen ambigüedades cuando relaciones familiares interfieren con autoridad organizacional formal. El tramo de control indica cuántos subordinados puede supervisar efectivamente un gerente. Las microempresas naturalmente presentan tramos amplios dado el número limitado de trabajadores, creando estructuras planas donde propietarios supervisan directamente a todos los empleados.

La centralización versus descentralización refleja dónde reside la autoridad decisoria. Schermerhorn et al. (2017) diferenciaron organizaciones centralizadas donde decisiones se concentran en la cúpula, de descentralizadas donde autoridad se distribuye en niveles inferiores. Las microempresas típicamente inician altamente centralizadas, requiriendo descentralización progresiva conforme crecen para evitar cuellos de botella decisorios. Finalmente, la formalización especifica el grado en que reglas y procedimientos escritos gobiernan la organización. Cameron y Quinn (2016) advirtieron que formalización excesiva puede burocratizar organizaciones pequeñas, pero formalización apropiada reduce ambigüedad y garantiza consistencia, siendo el desafío formalizar aspectos críticos manteniendo flexibilidad característica de organizaciones pequeñas.

5.1.1.4. Coordinación organizacional y mecanismos de integración

La coordinación organizacional garantiza que diferentes partes de la empresa trabajen sincronizadamente hacia objetivos comunes, siendo esencial para que estructuras bien diseñadas generen desempeño organizacional coherente. Galbraith (2016) identificó diversos

mecanismos de coordinación según complejidad creciente. La adaptación mutua, mecanismo más simple, ocurre mediante comunicación informal entre trabajadores que ajustan sus acciones colaborativamente, funcionando efectivamente en organizaciones muy pequeñas donde todos interactúan frecuentemente, pero volviéndose insuficiente conforme aumenta el tamaño organizacional. La supervisión directa coordina mediante un individuo que asume responsabilidad del trabajo de otros, emitiendo instrucciones y monitoreando desempeño. Thompson (2018) señaló que caracteriza microempresas donde propietarios coordinan personalmente todas las actividades, aunque limita crecimiento cuando operaciones exceden capacidad de supervisión de una persona.

La estandarización de procesos coordina especificando procedimientos de trabajo mediante procedimientos escritos que garantizan que tareas se realicen consistentemente independientemente de quién las ejecute. Burton et al. (2015) argumentaron que estandarización apropiada libera tiempo gerencial al reducir necesidad de supervisión constante, permitiendo enfoque en actividades estratégicas más que en supervisión operativa cotidiana. Por su parte, la estandarización de outputs coordina especificando resultados deseados más que procedimientos específicos, otorgando autonomía sobre métodos mientras garantiza logro de objetivos.

Finalmente, DuBrin (2019) sugirió que estandarización de outputs resulta apropiada cuando trabajadores poseen experticia suficiente para determinar mejores métodos, situación frecuente en microempresas donde empleados experimentados conocen bien sus tareas. La estandarización de habilidades coordina mediante capacitación común que garantiza que personas con formación similar respondan consistentemente a situaciones. Aunque más relevante en organizaciones profesionales, microempresas pueden beneficiarse de capacitación estandarizada que desarrolla competencias comunes en el equipo.

5.1.2. Roles de Liderazgo Empresarial

5.1.2.1. Conceptualización del liderazgo en organizaciones pequeñas

El liderazgo constituye factor determinante en el éxito organizacional, especialmente en pequeñas empresas donde la influencia directa de los líderes sobre el equipo resulta más evidente y significativa. La conceptualización del liderazgo ha evolucionado desde

perspectivas centradas en rasgos personales hacia enfoques que enfatizan procesos de influencia y desarrollo colectivo. Kotter (2015) definió el liderazgo como el proceso mediante el cual una persona influye en otras para alcanzar objetivos comunes, trascendiendo la simple dirección o emisión de órdenes. El liderazgo efectivo implica establecer visión clara, comunicarla eficazmente, alinear personas con esa visión y motivarlas para superar obstáculos, resultando fundamental para microempresas familiares donde los propietarios deben transitar de roles puramente operativos hacia funciones de guía estratégica.

La distinción entre gerencia y liderazgo clarifica diferentes funciones organizacionales. Mientras la gerencia se enfoca en planificación, organización, control y resolución de problemas, el liderazgo enfatiza establecer dirección, alinear personas y motivar acción. Northouse (2018) señaló que organizaciones pequeñas requieren que propietarios desempeñen ambas funciones simultáneamente, equilibrando necesidades gerenciales de estabilidad con imperativos de liderazgo de cambio y adaptación.

La inteligencia emocional emerge como competencia crítica del liderazgo contemporáneo. Goleman (2017) afirmó que el liderazgo efectivo en organizaciones pequeñas requiere capacidad de comunicación clara, empatía y habilidad para desarrollar el potencial de cada colaborador. Estas competencias emocionales resultan particularmente relevantes en contextos de empresas familiares donde las dinámicas interpersonales pueden afectar significativamente el ambiente laboral y el desempeño organizacional. La autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales conforman dimensiones de inteligencia emocional que diferencian líderes efectivos de meramente competentes técnicamente.

5.1.2.2. Estilos y enfoques de liderazgo

Los estilos de liderazgo representan patrones característicos de comportamiento que líderes exhiben al influenciar a otros, requiriendo que líderes efectivos adapten su enfoque según contexto, madurez del equipo y naturaleza de las tareas. El liderazgo autocrático concentra autoridad decisoria en el líder, quien determina políticas y procedimientos sin consulta significativa al equipo. Yukl (2019) identificó este estilo como apropiado en situaciones de crisis o cuando decisiones rápidas resultan imperativas, pero problemático cuando se aplica

sistemáticamente, generando dependencia, inhibiendo iniciativa y reduciendo satisfacción laboral. En microempresas familiares, propietarios frecuentemente adoptan inadvertidamente estilos autocráticos debido a concentración histórica de decisiones.

El liderazgo democrático o participativo involucra al equipo en procesos decisorios, solicitando input y considerando perspectivas diversas antes de decidir, mejorando calidad decisoria e incrementando compromiso, aunque DuBrin (2019) advirtió que requiere tiempo para consultas. Por su parte, el liderazgo transformacional inspira seguidores a trascender intereses propios por bien colectivo. Bass y Riggio (2016) identificaron cuatro componentes: influencia idealizada mediante modelaje de comportamientos deseados, motivación inspiracional articulando visión atractiva, estimulación intelectual promoviendo innovación y consideración individualizada atendiendo necesidades particulares. Este enfoque resulta especialmente valioso para microempresas que requieren adaptación constante y aprovechamiento del talento limitado disponible.

El liderazgo transaccional opera mediante intercambios entre líder y seguidores, recompensando desempeño y corrigiendo desviaciones. Aunque menos inspirador que enfoques transformacionales, proporciona claridad sobre expectativas y consecuencias. Kotter (2015) sugirió que organizaciones efectivas combinan elementos transaccionales que garantizan operaciones consistentes con elementos transformacionales que promueven innovación y compromiso. Finalmente, el liderazgo situacional adapta el estilo según madurez y competencia de los seguidores. Hersey y Blanchard propusieron que líderes efectivos varían entre comportamientos directivos y de apoyo según necesidades específicas de cada subordinado y situación, resultando particularmente relevante en microempresas donde trabajadores presentan niveles variables de experiencia y autonomía.

5.1.2.3. Funciones y responsabilidades de los roles de liderazgo

Los roles de liderazgo representan conjuntos específicos de funciones y responsabilidades que los líderes desempeñan para guiar efectivamente a sus equipos y alcanzar objetivos organizacionales. Yukl (2019) identificó múltiples roles de liderazgo incluyendo planificación estratégica, toma de decisiones, coordinación de actividades, motivación del personal, resolución de conflictos, representación externa y desarrollo del talento humano.

Estos roles no son mutuamente excluyentes; frecuentemente un líder desempeña varios simultáneamente, adaptándose a necesidades cambiantes de la organización. En microempresas, la concentración de múltiples roles en pocas personas requiere priorización estratégica y eventual distribución conforme la empresa crece. La planificación estratégica implica establecer dirección futura, definir objetivos y determinar recursos necesarios, requiriendo pensamiento prospectivo que trasciende urgencias operativas cotidianas. Thompson (2018) explicó que en pequeñas empresas este rol frecuentemente se descuida por presiones operativas inmediatas.

La toma de decisiones organizacionales constituye rol central del liderazgo. Daft y Marcic (2016) diferenciaron decisiones estratégicas que afectan dirección organizacional de largo plazo, decisiones tácticas que implementan estrategias mediante programas específicos, y decisiones operativas que abordan actividades cotidianas. En microempresas sin definición clara de autoridad decisoria, esta ambigüedad genera cuellos de botella cuando todas las decisiones convergen en propietarios. La coordinación de actividades garantiza que diferentes partes de la organización trabajen sincrónicamente, requiriendo mecanismos más estructurados conforme crecen según Galbraith (2016). La motivación del personal impulsa esfuerzo voluntario hacia objetivos organizacionales mediante articulación de visión inspiradora, reconocimiento de contribuciones y creación de ambiente laboral positivo. Goleman (2017) enfatizó que motivación trasciende incentivos económicos, abarcando necesidades psicológicas de pertenencia, reconocimiento y desarrollo personal.

La resolución de conflictos media disputas que emergen inevitablemente en cualquier organización. Yukl (2019) diferenció conflictos funcionales que estimulan mejora de disfuncionales que deterioran desempeño, sugiriendo que líderes efectivos canalizan energía conflictiva hacia innovación. La representación externa posiciona la organización frente a stakeholders externos como clientes, proveedores, autoridades y comunidad, actuando los líderes como embajadores organizacionales. En microempresas, propietarios frecuentemente son la cara pública del negocio, requiriendo habilidades de representación que trasciendan competencias técnicas operativas. Finalmente, el desarrollo del talento humano construye capacidades futuras de la organización. Northouse (2018) argumentó que desarrollo de talento representa inversión estratégica que determina capacidad organizacional futura,

particularmente crítica en pequeñas empresas donde pérdida de personas clave puede amenazar viabilidad del negocio.

5.1.2.4. Delegación de autoridad como componente del liderazgo efectivo

La delegación de autoridad representa proceso fundamental mediante el cual líderes distribuyen responsabilidades y autoridad decisoria a subordinados, permitiendo distribución eficiente del trabajo y desarrollo de capacidades en el equipo. DuBrin (2019) definió delegación efectiva mediante tres elementos esenciales: asignación clara de responsabilidades especificando tareas o resultados esperados, otorgamiento de autoridad suficiente para cumplir responsabilidades asignadas, y creación de rendición de cuentas por resultados obtenidos. En microempresas, la delegación frecuentemente falla porque propietarios asignan responsabilidades sin otorgar autoridad correspondiente, esperando que trabajadores ejecuten tareas mientras retienen control decisorio total. Las barreras psicológicas incluyen temor a pérdida de control, creencia de que "nadie puede hacerlo tan bien como yo", preocupación por errores de subordinados, y apego emocional a tareas operativas familiares.

Schermerhorn et al. (2017) señalaron que paradójicamente la delegación efectiva fortalece el control mediante sistemas claros de responsabilidad, mientras retención de todas las decisiones debilita control cuando propietarios se saturan. Los beneficios de la delegación para líderes incluyen liberación de tiempo para actividades estratégicas, multiplicación de capacidad mediante apalancamiento del equipo, y reducción de estrés. Para subordinados, proporciona desarrollo de competencias, incremento de satisfacción laboral y preparación para roles de mayor responsabilidad. Para la organización, mejora eficiencia decisoria, incrementa agilidad mediante respuestas más rápidas, y construye capacidades organizacionales distribuidas más que concentradas en individuos únicos.

El proceso de delegación efectiva sigue secuencia sistemática: identificar tareas apropiadas para delegar, seleccionar la persona apropiada considerando competencias actuales y potencial de desarrollo, comunicar claramente la asignación especificando objetivos y autoridad otorgada, proporcionar apoyo y seguimiento apropiados sin microgestión, y

evaluar resultados proporcionando retroalimentación que refuerza aprendizaje. Griffin (2016) advirtió que delegación no implica abdicación de responsabilidad. Los líderes mantienen responsabilidad última por resultados organizacionales incluso cuando delegan autoridad decisoria, requiriendo establecer sistemas de monitoreo que proporcionen visibilidad sobre actividades delegadas sin interferir innecesariamente en autonomía otorgada.

5.1.3. Fortalecimiento Empresarial

5.1.3.1. Conceptualización multidimensional del fortalecimiento empresarial

El fortalecimiento empresarial constituye proceso mediante el cual las organizaciones desarrollan y mejoran capacidades para competir efectivamente, optimizar recursos y alcanzar crecimiento sostenible, trascendiendo aspectos financieros para abarcar dimensiones estructurales, culturales, operativas y estratégicas. Jones y George (2019) conceptualizaron el fortalecimiento empresarial como desarrollo sistemático de capacidades organizacionales en múltiples dimensiones: mejora de eficiencia operativa mediante optimización de procesos y recursos, profesionalización de gestión implementando prácticas administrativas formales, desarrollo del capital humano incrementando competencias y compromiso del equipo, optimización de recursos financieros mejorando rentabilidad y flujos de efectivo, consolidación de posición en el mercado mediante diferenciación y fidelización de clientes, y construcción de ventajas competitivas sostenibles que resisten imitación por competidores.

Este marco multidimensional reconoce que fortalecimiento genuino requiere progreso balanceado en múltiples frentes más que enfoque unilateral en aspectos financieros de corto plazo. La distinción entre crecimiento y fortalecimiento clarifica que simple expansión en tamaño no garantiza fortalecimiento organizacional. Penrose (2018) advirtió que crecimiento sostenible requiere desarrollo simultáneo de estructura organizacional, sistemas de gestión y recursos humanos, evitando que crecimiento en ventas supere capacidad administrativa de la organización. Microempresas que crecen empíricamente sin fortalecer capacidades organizacionales frecuentemente experimentan crisis cuando operaciones expandidas exceden sistemas informales que funcionaban en escalas menores.

El fortalecimiento como proceso implica transformación organizacional progresiva más que evento único. Esta perspectiva procesual reconoce que fortalecimiento requiere tiempo, atraviesa etapas secuenciales y enfrenta resistencias que deben gestionarse pacientemente. Davidsson et al. (2016) documentaron que pequeñas empresas frecuentemente enfrentan crisis de crecimiento cuando estructuras informales no pueden soportar operaciones expandidas, requiriendo transiciones hacia modelos más formalizados. Anticipar y navegar estas transiciones distingue empresas que logran fortalecimiento sostenible de aquellas que estancan o fracasan en intentos de crecimiento.

5.1.3.2. Dimensiones operativas del fortalecimiento empresarial

La eficiencia operativa representa primera dimensión del fortalecimiento, enfocándose en optimizar procesos mediante los cuales la empresa transforma insumos en productos o servicios. Porter (2015) definió eficiencia operativa como ejecución de actividades similares mejor que competidores, logrando menores costos, mayor rapidez o superior calidad. Para microempresas, mejoras en eficiencia operativa frecuentemente representan oportunidades de mayor impacto inmediato dado que operaciones informales ofrecen amplio margen para optimización mediante sistematización de procesos. La estandarización de procedimientos operativos documenta mejores prácticas y garantiza consistencia en ejecución. Thompson (2018) explicó que procedimientos estandarizados reducen variabilidad en calidad de productos o servicios, disminuyen dependencia de conocimiento tácito de personas específicas y facilitan capacitación de nuevos trabajadores.

La optimización de flujos de trabajo analiza secuencias de actividades para identificar cuellos de botella, redundancias y oportunidades de simplificación. Galbraith (2016) señaló que muchas microempresas operan con flujos de trabajo subóptimos heredados de inicio empírico del negocio, ofreciendo oportunidades significativas de mejora mediante análisis sistemático y rediseño deliberado. Mapeo de procesos visualiza flujos existentes, facilitando identificación de mejoras que incrementan velocidad, reducen errores o minimizan desperdicios.

La gestión de calidad garantiza que productos o servicios cumplan consistentemente estándares definidos. Aunque sistemas formales de gestión de calidad pueden resultar

excesivamente complejos para microempresas, principios fundamentales de especificación de estándares, medición de desempeño y mejora continua aplican a organizaciones de cualquier tamaño. Griffin (2016) argumentó que calidad consistente constituye fundamento de reputación empresarial, particularmente crítica para pequeñas empresas que dependen de recomendaciones y clientela recurrente. En heladerías y negocios similares, estandarización de recetas, procedimientos de preparación y protocolos de atención al cliente mejora consistencia de la experiencia del cliente mientras simplifica operaciones internas.

5.1.3.3. Profesionalización de la gestión empresarial

La profesionalización de gestión transita de administración empírica basada en intuición hacia prácticas gerenciales sistemáticas fundamentadas en principios administrativos establecidos. Este proceso resulta particularmente desafiante en microempresas familiares donde informalidad y personalismo caracterizan históricamente la gestión.

Hitt et al. (2017) sostuvieron que fortalecimiento de pequeñas empresas depende críticamente de formalización de procesos y clarificación de roles organizacionales. La formalización no implica burocratización excesiva, sino documentación apropiada de políticas, procedimientos y sistemas que garanticen consistencia operativa independientemente de presencia de personas específicas. Este nivel de formalización permite a empresas escalar operaciones, incorporar nuevos trabajadores eficientemente y mantener estándares consistentes conforme crece el negocio.

La separación gradual entre propiedad y gestión constituye aspecto crítico de profesionalización en empresas familiares. Gersick et al. (2017) describieron este proceso como transición desde modelo donde propietarios gestionan directamente todas las operaciones hacia configuración donde gestores profesionales asumen responsabilidades administrativas mientras propietarios se enfocan en gobernanza estratégica. Aunque microempresas muy pequeñas no pueden costear gerentes profesionales dedicados, el principio de separar roles de propietario y operador puede implementarse mediante clarificación de cuándo el propietario actúa en cada capacidad.

La implementación de sistemas de información gerencial proporciona datos para toma de decisiones informadas. Richard et al. (2019) señalaron que muchas microempresas operan

con información financiera y operativa limitada, confiando en impresiones subjetivas más que en datos objetivos para decisiones. Sistemas básicos de registro de ventas, control de inventarios, seguimiento de gastos y análisis de rentabilidad por producto proporcionan fundamento para decisiones gerenciales que optimizan desempeño organizacional.

5.1.3.4.Desarrollo del capital humano organizacional

El capital humano, conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades de los miembros de la organización, determina fundamentalmente la capacidad organizacional. El fortalecimiento empresarial requiere desarrollo sistemático de este capital mediante selección apropiada, capacitación continua y gestión efectiva del desempeño. La selección de personal basada en competencias identifica candidatos cuyas habilidades, conocimientos y actitudes coinciden con requerimientos de posiciones específicas. Barney y Hesterly (2018) argumentaron que decisiones de contratación representan inversiones estratégicas con consecuencias de largo plazo, particularmente en pequeñas empresas donde cada persona constituye porcentaje significativo del equipo total. Procesos de selección estructurados, aunque más elaborados que contratación informal típica de microempresas, incrementan probabilidad de identificar personas apropiadas que contribuyan efectivamente a objetivos organizacionales.

La capacitación y desarrollo construyen competencias que empleados requieren para desempeñar efectivamente sus roles y prepararse para responsabilidades futuras. DuBrin (2019) diferenció capacitación enfocada en habilidades para el puesto actual de desarrollo orientado a preparar empleados para posiciones futuras. Microempresas frecuentemente descuidan capacitación formal, confiando en aprendizaje informal en el trabajo. Aunque este enfoque puede funcionar inicialmente, capacitación estructurada acelera desarrollo de competencias, garantiza transferencia completa de conocimientos y previene perpetuación de prácticas subóptimas. La gestión del desempeño alinea esfuerzos individuales con objetivos organizacionales mediante establecimiento de expectativas claras, seguimiento sistemático de resultados y retroalimentación constructiva. Kaplan y Norton (2015) enfatizaron que sistemas bien diseñados clarifican expectativas, proporcionan base objetiva para reconocimiento y recompensas, e identifican necesidades de desarrollo.

El clima organizacional, calidad del ambiente interno experimentado por los miembros de la organización, influye significativamente en compromiso, satisfacción y desempeño. Schein (2017) explicó que clima positivo caracterizado por respeto mutuo, comunicación abierta y reconocimiento de contribuciones fomenta compromiso voluntario que trasciende cumplimiento mínimo de obligaciones formales. Los líderes moldean clima organizacional mediante sus comportamientos cotidianos, estableciendo normas implícitas que definen cómo las personas interactúan y trabajan juntas. En microempresas familiares, la gestión del desempeño frecuentemente se realiza informalmente, generando percepciones de injusticia cuando evaluaciones parecen basarse en favoritismo más que en méritos objetivos.

5.1.3.5. Competitividad y posicionamiento en el mercado

La competitividad empresarial representa capacidad de mantener y mejorar posición en el mercado mediante entrega de valor superior a clientes en comparación con alternativas disponibles. Porter (2015) argumentó que competitividad se fundamenta en capacidad de crear valor que compradores están dispuestos a pagar, superando costos de creación. Este valor puede derivarse de productos o servicios superiores que justifican precios premium, o de eficiencia operativa que permite ofrecer calidad comparable a menores costos. Para pequeñas empresas del sector alimenticio, competitividad frecuentemente se relaciona más con diferenciación mediante calidad superior, servicio personalizado y experiencia del cliente que con liderazgo en costos inaccesible debido a limitaciones de escala.

La diferenciación crea valor único que distingue la oferta de alternativas competitivas. Jones y George (2019) identificaron múltiples bases de diferenciación incluyendo calidad de producto, innovación, servicio al cliente, personalización y experiencia de marca. Microempresas pueden competir efectivamente mediante diferenciación incluso cuando enfrentan competidores más grandes con ventajas de escala, siempre que identifiquen y ejecuten atributos valorados por segmentos específicos de clientes. La gestión de relaciones con clientes construye lealtad mediante comprensión profunda de necesidades, entrega consistente de valor y cultivo de conexiones emocionales. Barney y Hesterly (2018) señalaron que relaciones de largo plazo con clientes leales proporcionan flujos de ingresos estables, reducen costos de adquisición de nuevos clientes y generan recomendaciones que atraen clientela adicional.

La reputación empresarial, percepción colectiva de stakeholders sobre confiabilidad y calidad de la organización, constituye activo intangible crítico para competitividad sostenible. Griffin (2016) explicó que reputación se construye gradualmente mediante cumplimiento consistente de promesas, pero puede destruirse rápidamente por fallas significativas en calidad o servicio. Para microempresas en comunidades pequeñas como Cobija, la reputación resulta particularmente crítica dado que información sobre desempeño empresarial circula rápidamente mediante redes sociales locales. En microempresas donde propietarios frecuentemente interactúan directamente con clientes, estas relaciones personales pueden constituir ventaja competitiva significativa.

5.1.3.6.Sostenibilidad financiera y crecimiento

La sostenibilidad financiera garantiza que la empresa genere recursos suficientes para mantener operaciones, remunerar apropiadamente a propietarios y trabajadores, y financiar inversiones necesarias para crecimiento futuro. El fortalecimiento empresarial debe traducirse en desempeño financiero que permita viabilidad de largo plazo.

La rentabilidad, diferencia entre ingresos y costos, indica capacidad de la empresa para generar valor económico. Hitt et al. (2017) diferenciaron rentabilidad contable que mide retornos financieros de rentabilidad económica que considera costos de oportunidad de recursos invertidos. Microempresas frecuentemente confunden flujo de caja con rentabilidad genuina, descuidando costos de oportunidad del trabajo de propietarios y capital invertido. Análisis financiero apropiado clarifica si el negocio genera retornos que justifican recursos comprometidos o si propietarios obtendrían mejores resultados dedicando tiempo y capital a alternativas.

La gestión del flujo de efectivo garantiza que la empresa mantenga liquidez suficiente para cumplir obligaciones de corto plazo. Penrose (2018) advirtió que empresas rentables pueden fracasar por problemas de liquidez si no gestionan apropiadamente timing de entradas y salidas de efectivo. Para microempresas con capital de trabajo limitado, gestión cuidadosa de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar resulta crítica para evitar crisis de liquidez que amenacen viabilidad operativa.

El control de costos identifica y elimina gastos innecesarios mientras preserva capacidades esenciales. Thompson (2018) diferenció reducción estratégica de costos que mejora eficiencia sin comprometer calidad, de recortes indiscriminados que pueden deteriorar capacidades organizacionales. Microempresas deben desarrollar comprensión precisa de su estructura de costos, identificando cuáles son fijos versus variables, cuáles agregan valor percibido por clientes y cuáles representan desperdicios eliminables.

La reinversión de utilidades financia crecimiento sostenible sin dependencia de financiamiento externo frecuentemente inaccesible para microempresas. Davidsson et al. (2016) documentaron que pequeñas empresas exitosas típicamente financian expansión mediante retención de utilidades más que mediante deuda o capital externo. Esta estrategia requiere que propietarios equilibren necesidades personales de ingresos con requerimientos de inversión organizacional, ejerciendo disciplina financiera que prioriza fortalecimiento de largo plazo sobre consumo de corto plazo.

5.1.3.7. Vinculación entre estructura organizacional, liderazgo y fortalecimiento

La revisión teórica evidenció conexiones fundamentales entre estructura organizacional, roles de liderazgo y fortalecimiento empresarial. Estos tres elementos conforman sistema integrado donde cambios en uno influyen necesariamente a los demás, requiriendo enfoque holístico para intervenciones organizacionales efectivas. La estructura organizacional definida proporciona marco dentro del cual se ejercen roles de liderazgo. Sin claridad estructural, el liderazgo se vuelve reactivo y centrado en resolver confusiones cotidianas más que en guiar estratégicamente la organización. Conversamente, liderazgo efectivo facilita diseño e implementación de estructuras apropiadas, superando resistencias naturales al cambio y articulando visión compartida de transformación organizacional. Cameron y Quinn (2016) enfatizaron que alineación entre estructura y cultura organizacional, moldeada significativamente por liderazgo, determina éxito de cambios estructurales.

Ambos elementos, estructura y liderazgo, contribuyen directamente al fortalecimiento empresarial mediante mecanismos complementarios. Estructuras claras mejoran eficiencia operativa reduciendo ambigüedad, eliminando duplicación de esfuerzos y facilitando coordinación efectiva. Roles de liderazgo definidos mejoran motivación proporcionando

dirección clara, desarrollan capacidades del equipo mediante delegación apropiada y guían esfuerzos hacia objetivos estratégicos. Para microempresas familiares, esta vinculación teórica sugiere que fortalecimiento genuino requiere intervención simultánea en estructura y liderazgo, considerando particularidades del contexto familiar. Leach (2016) advirtió que cambios estructurales sin desarrollo correspondiente de liderazgo resultan insuficientes, mientras que liderazgo efectivo operando en estructuras ambiguas enfrenta limitaciones sistemáticas.

Belausteguigoitia (2017) documentó que profesionalización exitosa de empresas familiares requiere abordar simultáneamente formalización estructural, desarrollo de competencias de liderazgo y gestión de dinámicas familiares que pueden resistir cambios organizacionales. Este enfoque integrado reconoce complejidad de transformación organizacional en contextos donde consideraciones empresariales y familiares se entrelazan, demandando sensibilidad a ambas dimensiones durante procesos de fortalecimiento. Los fundamentos teóricos revisados proporcionaron base conceptual para interpretar la situación diagnosticada en la heladería Nortely y para comprender mecanismos mediante los cuales estructura organizacional con roles de liderazgo definidos contribuye al fortalecimiento empresarial, constituyendo lentes analíticos que permitieron examinar sistemáticamente la realidad organizacional identificando fortalezas a preservar, debilidades a abordar y oportunidades de mejora.

5.2. Situación actual de la estructura organizacional y roles de liderazgo en heladería Nortely

5.2.1. Caracterización de la empresa

La heladería Nortely es una microempresa familiar del sector alimenticio ubicada cerca de la terminal de buses de Cobija, Pando. Fundada hace siete años por una pareja de esposos, la empresa ha experimentado cambios de denominación comercial: inicialmente "Pandita", luego "Yofreik" y actualmente "Nortely". Opera con registro industrial y utiliza maquinaria semiindustrial e industrial para producción de helados.

El año pasado construyeron nueva infraestructura con área de producción, cámara de frío y espacios administrativos. El modelo de comercialización se basa en carritos de helado operados por vendedores que trabajan por comisión. La plantilla interna comprende cinco

personas: dos propietarios que participan activamente en operaciones cotidianas y tres trabajadores permanentes en planta.

5.2.2. Instrumento de recolección de información

Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada aplicada individualmente a propietarios y trabajadores durante dos semanas. Las entrevistas duraron entre 50-70 minutos, garantizando confidencialidad y privacidad. Se registraron mediante notas detalladas y grabaciones de audio con consentimiento de los participantes.

Tabla 1.

Dimensiones evaluadas en las entrevistas

Entrevistados	Dimensiones principales
Propietarios	Historia y evolución, estructura organizacional, gestión de producción, gestión de personal, conocimiento técnico, autoridad y toma de decisiones, coordinación, delegación, problemáticas percibidas
Trabajadores	Claridad de funciones, conocimiento técnico, distribución del trabajo, autoridad, comunicación, coordinación, autonomía, capacitación, retroalimentación, problemáticas percibidas

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Proceso de aplicación de entrevistas y recolección de datos

La recolección de información mediante entrevistas se realizó durante un período de dos semanas del mes de agosto de 2025, siguiendo un protocolo sistemático que garantizó la calidad y ética de los datos obtenidos.

- **Preparación previa**

Previo a la aplicación de entrevistas, se realizaron las siguientes actividades preparatorias:

Primero, se elaboraron guías de entrevista semiestructuradas diferenciadas para propietarios y trabajadores (ver Anexo 1 y Anexo 2), considerando las dimensiones específicas de análisis identificadas en la revisión teórica.

Segundo, se realizó validación de instrumentos mediante revisión por parte del tutor de investigación, quien sugirió ajustes menores en la formulación de preguntas para mayor claridad.

Tercero, se solicitó formalmente autorización a los propietarios de Nortely, explicando los objetivos de la investigación, el uso confidencial de la información y el compromiso de compartir hallazgos que puedan beneficiar a la empresa.

Cuarto, se coordinaron horarios de entrevistas que no interrumpieran las operaciones productivas, seleccionando momentos de menor actividad.

- **Procedimiento de aplicación**

Las entrevistas se realizaron de manera individual con cada uno de los cinco participantes (2 propietarios y 3 trabajadores), siguiendo el siguiente procedimiento estandarizado:

Fase inicial (5-10 minutos): Se explicó a cada participante el propósito de la investigación, se garantizó la confidencialidad de sus respuestas, se solicitó autorización para grabar en audio, y se firmó el formato de consentimiento informado (ver Anexo 3). Se aclaró que no había respuestas correctas o incorrectas y que su sinceridad era fundamental para el estudio.

Fase de desarrollo (40-60 minutos): Se realizaron las preguntas de la guía de entrevista de manera flexible, permitiendo que los entrevistados ampliaran sus respuestas libremente. Se formularon preguntas de seguimiento cuando fue necesario profundizar en algún aspecto. El investigador mantuvo una actitud de escucha activa y neutral, evitando emitir juicios que pudieran influir en las respuestas.

Fase de cierre (5 minutos): Se agradeció la participación, se consultó si deseaban agregar algo adicional no contemplado en las preguntas, y se reiteró el compromiso de confidencialidad y de compartir los resultados finales de la investigación.

- **Condiciones de las entrevistas**

Las entrevistas con propietarios se realizaron en el área administrativa de Nortely, en un espacio privado sin interrupciones. Las entrevistas con trabajadores se realizaron en el mismo espacio, garantizando que los propietarios no estuvieran presentes para facilitar respuestas libres sin temor a represalias.

La duración promedio de las entrevistas fue de 58 minutos para propietarios y 52 minutos para trabajadores. Todas las entrevistas fueron grabadas en audio con consentimiento

explícito, complementadas con notas escritas del investigador sobre aspectos no verbales relevantes como expresiones, énfasis y pausas significativas.

- **Registro y resguardo de información**

Inmediatamente después de cada entrevista, el investigador realizó:

Primero, respaldo de grabación de audio en múltiples dispositivos para prevenir pérdida de información.

Segundo, redacción de notas de campo ampliadas, registrando impresiones, contexto de la entrevista y aspectos no verbales observados.

Tercero, transcripción textual completa de la entrevista dentro de las 24 horas siguientes, cuando la memoria del investigador aún estaba fresca.

Las transcripciones fueron anonimizadas utilizando códigos (P1 y P2 para propietarios; T1, T2 y T3 para trabajadores) para proteger la identidad de los participantes. Los archivos de audio originales y transcripciones se resguardaron en carpeta protegida con contraseña, accesible únicamente al investigador y tutor.

- **Consideraciones éticas**

Durante todo el proceso se respetaron principios éticos de investigación:

- Consentimiento informado voluntario de todos los participantes
- Confidencialidad absoluta de identidades y respuestas individuales
- Derecho de los participantes a no responder preguntas que consideraran incómodas
- Compromiso de devolver resultados a los participantes
- No manipulación de respuestas ni presión para orientar opiniones

Tabla 2.
Caracterización de las entrevistas realizadas

Código	Rol	Duración	Fecha	Lugar
P1	Propietario 1	62 min	15/08/2025	Área administrativa
P2	Propietario 2	54 min	15/08/2025	Área administrativa
T1	Trabajador experto	58 min	17/08/2025	Área administrativa
T2	Trabajador operativo	48 min	19/08/2025	Área administrativa
T3	Trabajador operativo	51 min	19/08/2025	Área administrativa

Fuente: Elaboración propia

- **Limitaciones identificadas en la recolección**

Durante el proceso de recolección se identificaron las siguientes limitaciones:

Primera, posible sesgo de deseabilidad social, particularmente en trabajadores que pudieron haber moderado críticas por temor a consecuencias laborales, aunque se garantizó confidencialidad.

Segunda, período breve de recolección (dos semanas) que no permitió observación prolongada de dinámicas organizacionales en diferentes momentos del ciclo productivo.

Tercera, ausencia de entrevistas a vendedores de carritos, quienes siendo parte del modelo de negocio podrían haber aportado perspectivas adicionales sobre coordinación comercial.

Cuarta, no realización de observación directa sistemática de procesos productivos que hubiera permitido triangular información declarada en entrevistas con comportamientos observados.

Estas limitaciones fueron consideradas en el análisis e interpretación de datos, aplicando prudencia en conclusiones y contrastando información entre diferentes fuentes cuando fue posible.

5.2.4. Análisis e interpretación de datos cualitativos

Los datos obtenidos de las cinco entrevistas fueron sometidos a un proceso sistemático de análisis cualitativo siguiendo principios de la teoría fundamentada adaptada para estudios descriptivos. Este proceso permitió identificar patrones recurrentes, temas emergentes y relaciones entre diferentes aspectos de la realidad organizacional de Nortely.

- **Proceso de análisis**

El análisis de datos cualitativos se desarrolló en seis fases secuenciales:

Fase 1: Transcripción y familiarización con los datos

Las cinco entrevistas fueron transcritas textualmente, generando aproximadamente 87 páginas de texto (Times New Roman 12, interlineado 1.5). El investigador realizó lectura completa y repetida de todas las transcripciones, mínimo tres lecturas por entrevista, para familiarizarse profundamente con el contenido y comenzar a identificar temas emergentes. Durante estas lecturas se subrayaron frases significativas y se anotaron impresiones preliminares al margen.

Fase 2: Codificación inicial abierta

Se realizó codificación línea por línea de las transcripciones, asignando códigos descriptivos a segmentos significativos de texto. Los códigos capturaban la esencia de lo expresado por los entrevistados en sus propias palabras o mediante términos conceptuales cercanos a su lenguaje.

Ejemplos de códigos iniciales identificados:

- Confusión sobre responsabilidades
- Instrucciones contradictorias de los jefes
- Conocimiento técnico concentrado
- Falta de reconocimiento
- Decisiones improvisadas
- Supervisión excesiva
- Ausencia de planificación

Esta fase generó 127 códigos iniciales que capturaban diferentes aspectos de la realidad organizacional expresada por los entrevistados.

Fase 3: Agrupación de códigos en categorías temáticas

Los códigos iniciales fueron agrupados en categorías temáticas más amplias según similitudes conceptuales y relaciones lógicas. Esta agrupación redujo los 127 códigos a 23

categorías intermedias, que posteriormente fueron organizadas en 8 categorías principales correspondientes a las dimensiones de análisis:

- 1) Estructura organizacional formal (o ausencia de ella)
- 2) Distribución de autoridad y toma de decisiones
- 3) Conocimiento técnico y experticia
- 4) Gestión de la producción
- 5) Supervisión y delegación
- 6) Estilos de liderazgo
- 7) Comunicación y coordinación
- 8) Retroalimentación y reconocimiento

Fase 4: Identificación de patrones y temas transversales

Se analizaron las categorías buscando patrones recurrentes entre diferentes entrevistados y temas transversales que conectaran múltiples categorías. Este análisis reveló tres temas transversales fundamentales:

Tema 1: Crecimiento empírico sin desarrollo organizacional. Presente en múltiples categorías, reflejaba cómo la empresa había crecido en infraestructura física sin desarrollo paralelo de capacidades de gestión.

Tema 2: Centralización contradictoria. Evidenciaba la paradoja entre concentración extrema de decisiones en propietarios y ausencia de claridad sobre quién decide qué, generando ambigüedad a pesar de centralización.

Tema 3: Conocimiento valioso no reconocido ni documentado. Reflejaba existencia de experticia técnica importante en trabajadores que no estaba formalizada, reconocida ni documentada.

Fase 5: Triangulación de fuentes

Se compararon sistemáticamente perspectivas de propietarios versus trabajadores sobre los mismos temas para identificar coincidencias, divergencias y complementariedades.

Tabla 3.
Matriz de triangulación de hallazgos principales

Aspecto evaluado	Perspectiva propietarios	Perspectiva trabajadores	Convergencia
Ausencia de estructura formal	Reconocen informalidad operando sobre la marcha	Señalan confusión sobre responsabilidades	ALTA - Coincidencia total
Autoridad dual	Minimizan problema; dicen que coordinan entre ellos	Destacan instrucciones contradictorias como problema serio	MEDIA - Percepción divergente
Conocimiento concentrado	Reconocen dependencia del trabajador experto	Resienten falta de reconocimiento formal	ALTA - Coincidencia de hecho
Supervisión excesiva	Justifican necesidad de control ante errores	Perciben como falta de confianza limitante	BAJA - Percepción opuesta
Falta de planificación	Reconocen ausencia; atribuyen a urgencias operativas	Perciben desorden creciente que los desborda	ALTA - Coincidencia de problema

Fuente: Elaboración propia basada en análisis de entrevistas

Esta triangulación permitió identificar que la ausencia de estructura formal, la concentración de conocimiento y la falta de planificación eran reconocidos por ambos grupos como problemáticas reales, mientras que la supervisión excesiva y la autoridad dual eran percibidas con diferente gravedad según el rol.

Fase 6: Interpretación teórica

Los hallazgos empíricos fueron interpretados a la luz del marco teórico desarrollado en la sección 5.1, identificando cómo los conceptos teóricos de Chiavenato, Mintzberg, Robbins y otros autores se manifestaban en la realidad concreta de Nortely. Esta interpretación permitió vincular hallazgos con fundamentos teóricos, fortaleciendo la comprensión de cómo los problemas identificados encajan en patrones más amplios documentados en literatura sobre microempresas familiares.

- **Criterios de rigor cualitativo aplicados**

Para garantizar calidad del análisis cualitativo se aplicaron criterios de rigor adaptados de Lincoln y Guba (1985):

Credibilidad: Se logró mediante triangulación de fuentes (propietarios y trabajadores), permanencia prolongada en campo (dos semanas de contacto intensivo), y verificación con participantes de hallazgos preliminares en reunión final.

Transferibilidad: Se proporcionan descripciones densas del contexto y características de Nortely que permiten a lectores evaluar aplicabilidad de hallazgos a contextos similares.

Dependabilidad: Se documentó sistemáticamente el proceso de análisis mediante memos analíticos, permitiendo auditoría del razonamiento investigativo.

Confirmabilidad: Se resguardaron datos primarios (grabaciones y transcripciones) y se documentó la cadena de evidencia desde datos brutos hasta conclusiones.

- **Presentación de hallazgos**

Los hallazgos del análisis se presentan en la siguiente sección organizados según las categorías principales identificadas, incorporando citas textuales representativas que ilustran cada hallazgo y conectando los hallazgos empíricos con fundamentos teóricos correspondientes.

5.2.5. Hallazgos del diagnóstico organizacional

5.2.5.1. Ausencia de estructura organizacional formal

El diagnóstico reveló inexistencia total de estructura organizacional formalizada en la heladería Nortely. No existen documentos que especifiquen responsabilidades, descripciones de puestos, organigramas o procedimientos escritos. Esta ausencia fue reconocida explícitamente por ambos propietarios y constituyó el hallazgo más consistente entre todos los entrevistados.

5.2.5.2. Perspectiva de los propietarios

El Propietario 1 explicó el funcionamiento informal de la empresa: "Todo lo hacemos sobre la marcha, según lo que va surgiendo cada día. Nunca nos sentamos a definir quién hace qué específicamente. Cuando empezamos era solo nosotros dos y un ayudante, entonces no necesitábamos nada formal. Ahora somos más pero seguimos igual... la verdad es que no sabemos bien cómo hacerlo diferente" (Entrevista P1, 15/08/2025, minuto 18). Esta respuesta evidencia reconocimiento explícito de la informalidad operativa y revela que el modelo de gestión no evolucionó conforme creció la empresa, justificando la ausencia de formalización por el tamaño inicial pequeño pero reconociendo que no actualizaron sus prácticas al expandirse.

El Propietario 2 complementó esta perspectiva explicando las consecuencias: "A veces hay confusiones sobre quién debía hacer algo. Por ejemplo, preparar ciertos insumos... a veces uno piensa que fulano lo está haciendo y resulta que nadie lo hizo porque el otro pensó que era responsabilidad de otro. Ahí nos damos cuenta que falta organización, pero en el día a día con las urgencias no tenemos tiempo de sentarnos a organizar nada. Es como un círculo vicioso" (Entrevista P2, 15/08/2025, minuto 22).

Esta explicación ilustra perfectamente lo que Mintzberg (2015) describió como consecuencias de estructuras informales: ambigüedad en responsabilidades que genera ineficiencias operativas. El círculo vicioso mencionado refleja la paradoja donde falta de planificación genera urgencias que impiden dedicar tiempo a planificar, perpetuando el problema.

5.2.5.3. Perspectiva de los trabajadores

Los tres trabajadores coincidieron en señalar confusión sobre límites de responsabilidades. El Trabajador 1, quien posee mayor conocimiento técnico, expresó: "Yo me he acostumbrado a hacer muchas cosas porque nadie más sabe, pero nunca me dijeron oficialmente tú eres responsable de esto. Simplemente pasó. A veces hago algo pensando que es mi responsabilidad y me dicen que no debí hacerlo sin consultar. Otras veces no hago algo esperando instrucciones y me reclaman por qué no lo hice. Es confuso porque las reglas cambian dependiendo del día o del humor. No hay nada escrito que diga claramente qué hago yo, qué hace cada uno" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 31). Esta cita es particularmente reveladora porque proviene del trabajador con mayor experticia, quien paradójicamente experimenta mayor ambigüedad a pesar de su conocimiento superior, reflejando inconsistencia decisoria típica de organizaciones sin procedimientos establecidos.

El Trabajador 2 describió el impacto operativo concreto: "Cada día llegamos y esperamos que nos digan qué hacer. No sabemos de antemano qué vamos a producir ni cuánto. Tampoco sabemos bien si yo debo hacer el envasado o si cualquiera lo hace. Generalmente quien termina primero ayuda en lo que falta, lo cual está bien para colaborar, pero a veces sentimos que no tenemos un trabajo específico definido. Es como que todos hacemos de todo un poco, pero nadie tiene responsabilidad clara de nada específico" (Entrevista T2, 19/08/2025,

minuto 15). Esta descripción evidencia ausencia de especialización formal, donde trabajadores operan en modo reactivo esperando instrucciones diarias sin planificación anticipada.

El Trabajador 3 añadió la dimensión de frustración emocional: "A veces es frustrante no saber qué se espera exactamente de uno. Yo trato de hacer mi mejor esfuerzo pero como no sé cuáles son mis funciones específicas, no sé si estoy cumpliendo bien o mal. Me gustaría tener algo escrito que diga estas son tus responsabilidades para poder cumplirlas y sentir que hago bien mi trabajo. Así como está ahora, es todo muy confuso" (Entrevista T3, 19/08/2025, minuto 12). Esta reflexión conecta ausencia de estructura con impacto emocional en trabajadores, manifestando necesidad psicológica de claridad sobre expectativas y evidenciando demanda explícita de formalización que proporcione seguridad y criterios para autoevaluación.

5.2.5.4. Análisis comparativo de perspectivas

La triangulación entre perspectivas de propietarios y trabajadores revela convergencia total en reconocer la ausencia de estructura formal como realidad organizacional, aunque con diferencias en énfasis. Los propietarios tienden a justificar la informalidad por historia de la empresa, reconocer consecuencias operativas como confusiones e ineficiencias, expresar incertidumbre sobre cómo formalizar, y atribuir falta de acción a urgencias cotidianas que no dejan tiempo. Por su parte, los trabajadores tienden a enfatizar impacto emocional como confusión, frustración e inseguridad, demandar explícitamente claridad y documentación, reportar inconsistencias en expectativas y decisiones, y expresar deseo de roles claramente definidos. Esta diferencia sugiere que mientras propietarios perciben el problema principalmente en términos operativos, trabajadores lo experimentan también como fuente de malestar emocional y ambigüedad sobre su desempeño.

Los hallazgos confirman plenamente lo planteado por Chiavenato (2019) sobre que estructura organizacional define cómo se distribuyen las tareas, cómo se agrupan y cómo se coordinan formalmente. La ausencia de esta definición en Nortely genera exactamente las consecuencias que Robbins y Coulter (2018) advierten: confusión sobre división de trabajo, ambigüedad en patrones de relación y falta de coordinación formal. Asimismo, la situación

diagnosticada ejemplifica lo que Mintzberg (2015) describió como característica de estructuras simples en pequeñas organizaciones: baja formalización, escasa departamentalización y centralización en la autoridad del propietario.

Nortely presenta todos estos rasgos, confirmando que sigue operando con estructura simple típica de fase fundacional a pesar de haber crecido. La ausencia de estructura formal no significa ausencia total de división de trabajo, ya que mediante triangulación de las entrevistas se identificó distribución informal emergente de actividades que ha surgido de manera empírica según necesidades operativas cotidianas.

Tabla 4.
Distribución informal de actividades

Actividad	Responsables actuales	Claridad
Elaboración de mezclas	Trabajador experto, Propietario 1	Baja
Operación de maquinaria	Trabajador experto	Media
Preparación de insumos	Trabajadores 2 y 3	Baja
Envasado	Todos según disponibilidad	Muy baja
Gestión de inventarios	Propietario 2	Media
Coordinación con vendedores	Propietario 2	Media
Compras	Propietario 2	Alta

Fuente: Elaboración propia

Esta distribución informal presenta dos problemas críticos: primero, no está documentada ni comunicada oficialmente, operando solo como entendimiento tácito parcial entre los miembros; segundo, es inconsistente, variando según circunstancias del día sin criterios claros que determinen cuándo aplica un arreglo versus otro.

La ausencia total de estructura organizacional formalizada constituye el hallazgo central del diagnóstico, reconocido unánimemente por todos los entrevistados y manifestándose en múltiples dimensiones: falta de descripciones de puesto, ausencia de organigrama, inexistencia de procedimientos documentados, ambigüedad sobre responsabilidades, e inconsistencia en distribución de tareas.

Esta ausencia genera consecuencias operativas (ineficiencias, confusiones) y emocionales (frustración, inseguridad) que limitan el desempeño organizacional y el bienestar del equipo. La situación requiere urgentemente transición hacia formalización apropiada que mantenga

flexibilidad característica de pequeñas empresas pero proporcione claridad necesaria para coordinación efectiva.

5.2.5.5. Autoridad dual ambigua

El diagnóstico identificó problemática significativa relacionada con la distribución de autoridad entre los dos propietarios. Aunque ambos ejercen liderazgo activo en la empresa, no existe delimitación clara de áreas de responsabilidad, generando confusión en los trabajadores y ocasionales conflictos decisorios.

- **Perspectiva de los propietarios**

Los propietarios reconocieron la existencia de autoridad compartida pero minimizaron la problemática. El Propietario 1 explicó: "Los dos somos dueños y los dos trabajamos en todo. Yo me meto más en la producción y ella se ocupa más de las ventas y el dinero, pero no es que tengamos eso definido formalmente" (Entrevista P1, 15/08/2025, minuto 34). El Propietario 2 añadió: "Puede pasar que yo les digo una cosa y él les dice otra diferente. No es que lo hagamos a propósito, simplemente no siempre nos coordinamos antes de dar instrucciones" (Entrevista P2, 15/08/2025, minuto 41).

- **Perspectiva de los trabajadores**

Los tres trabajadores identificaron la autoridad dual como fuente de confusión y estrés. El Trabajador 1 expresó: "Es complicado porque los dos son jefes pero a veces dicen cosas diferentes. Entonces yo no sé a quién hacerle caso" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 45). El Trabajador 2 añadió: "Me siento como una pelota que rebota de un lado a otro" (Entrevista T2, 19/08/2025, minuto 28).

- **Análisis comparativo de perspectivas**

Los propietarios minimizan la problemática considerándola normal en empresas familiares, mientras que los trabajadores la identifican como fuente significativa de estrés e ineficiencia. Vinculación con fundamentos teóricos: Robbins y Coulter (2018) describieron esto como problemas de unidad de mando, mientras Mintzberg (2015) advirtió sobre ambigüedades de autoridad en estructuras simples.

La autoridad dual sin delimitación clara genera instrucciones contradictorias, incertidumbre sobre a quién reportar y deterioro del clima laboral, requiriendo establecer división funcional clara entre propietarios.

5.2.5.6. Concentración crítica del conocimiento técnico

El diagnóstico reveló que el conocimiento técnico sobre producción de helados, operación de maquinaria y resolución de problemas se concentra críticamente en el Trabajador 1, quien ha desarrollado experticia muy superior al resto del equipo incluyendo a los propietarios. Este conocimiento permanece como experticia tácita sin documentación, generando vulnerabilidad organizacional significativa.

- **Perspectiva de los propietarios**

Ambos propietarios reconocieron explícitamente su dependencia del trabajador experto. El Propietario 1 admitió: "La verdad es que él conoce la producción mejor que nosotros. Eso está bien porque demuestra que aprendió, pero también me preocupa porque si él falta no sabemos exactamente qué hace o por qué hace las cosas de cierta manera" (Entrevista P1, 15/08/2025, minuto 52). El Propietario 2 añadió: "Cuando él se enferma o tiene que faltar, la producción se complica mucho. Los otros dos trabajadores no saben operar bien la maquinaria industrial. Hemos pensado que debería enseñarles a los otros, pero nunca hemos formalizado eso" (Entrevista P2, 15/08/2025, minuto 48).

- **Perspectiva del trabajador experto**

El Trabajador 1 describió: "Yo aprendí prácticamente solo, probando y viendo qué funcionaba. Ahora sé cómo ajustar las máquinas según el clima, cómo corregir cuando la mezcla no sale bien. Todo eso lo tengo en la cabeza, nunca lo escribí" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 58). Respecto al reconocimiento añadió: "Nunca me han reconocido eso formalmente. A veces me gustaría que reconocieran oficialmente que yo soy como el encargado de producción" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 63).

- **Perspectiva de otros trabajadores**

El Trabajador 2 señaló: "Él sabe todo sobre la producción. Me gustaría aprender a manejar las máquinas industriales como él, pero nunca hubo un tiempo dedicado a que nos enseñe formalmente" (Entrevista T2, 19/08/2025, minuto 35). El Trabajador 3 añadió: "Cuando él no está, la producción es un desastre. Eso no debería ser así, deberíamos saber más personas cómo hacer las cosas" (Entrevista T3, 19/08/2025, minuto 24).

- **Análisis comparativo de perspectivas**

Existe consenso total sobre la concentración crítica de conocimiento en el Trabajador 1. Los propietarios enfatizan la vulnerabilidad operativa, el trabajador experto enfatiza la falta de reconocimiento formal, y los otros trabajadores enfatizan su deseo de aprender. La situación ejemplifica el riesgo de conocimiento tácito no codificado descrito por Nonaka y Takeuchi, mientras que DuBrin (2019) señaló que organizaciones efectivas desarrollan sistemas de captura y distribución de conocimiento crítico. Esta concentración genera vulnerabilidad operativa, dependencia de una persona clave, limitación de capacidad productiva cuando el experto está ausente, y requiere urgentemente documentar procedimientos técnicos, establecer programa estructurado de capacitación cruzada, y reconocer formalmente la experticia mediante posición de supervisión.

5.2.5.7. Gestión empírica de la producción

El diagnóstico evidenció que la planificación de producción ocurre día a día sin anticipación sistemática, no existen procedimientos estandarizados documentados, y las decisiones productivas se basan en criterios empíricos más que en análisis sistemático de demanda, capacidad y recursos.

- **Perspectiva de los propietarios**

El Propietario 2 describió: "La planificación es muy del día. Cada mañana vemos cuánto producto quedó del día anterior, cuánto están pidiendo los carreteros para ese día, y en base a eso decidimos qué y cuánto producir. No hacemos planificación semanal ni mensual porque la demanda varía mucho" (Entrevista P2, 15/08/2025, minuto 56). El Propietario 1 añadió:

"Los procedimientos están en la cabeza de nosotros y principalmente del trabajador que maneja la producción. Como cada uno tiene su manera, el producto sale un poquito diferente. Deberíamos estandarizar más pero no hemos tenido tiempo" (Entrevista P1, 15/08/2025, minuto 61).

- **Perspectiva de los trabajadores**

El Trabajador 1 explicó: "Nunca sabemos con anticipación qué vamos a producir. Llegamos por la mañana y nos dicen qué hacer ese día. A veces a media mañana cambian y nos piden producir otra cosa. Sería más fácil si tuviéramos un plan de la semana" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 70). El Trabajador 2 añadió: "No hay nada escrito sobre cómo hacer las cosas. A veces me dicen háglo como siempre, pero yo no sé cuál es el siempre exacto porque he visto que lo hacen de maneras un poco diferentes cada vez" (Entrevista T2, 19/08/2025, minuto 42). El Trabajador 3 señaló: "A veces nos falta algún ingrediente en medio de la producción porque no planificamos bien. Entonces hay que parar, mandar a alguien corriendo a comprar, y eso retrasa todo" (Entrevista T3, 19/08/2025, minuto 29).

- **Análisis comparativo de perspectivas**

Existe consenso completo sobre la naturaleza empírica y reactiva de la gestión productiva. Los propietarios justifican la situación como inevitable dada la variabilidad de demanda y falta de tiempo, mientras los trabajadores enfatizan los problemas operativos concretos que genera. Thompson (2018) enfatizó que planificación efectiva requiere horizontes temporales múltiples: planificación agregada mensual, maestra semanal y programación operativa diaria. Griffin (2016) señaló que estandarización de procesos constituye prerrequisito para calidad consistente. Esta gestión empírica genera inconsistencia en calidad de productos, ineficiencias operativas frecuentes, dependencia excesiva de conocimiento tácito y dificultad para escalar operaciones, requiriendo transición hacia gestión más estructurada mediante implementación de planificación con horizontes semanales y mensuales, documentación de procedimientos operativos estándar, análisis de patrones de demanda histórica y establecimiento de sistemas simples de control de inventarios.

5.2.5.8. Supervisión excesiva sin delegación efectiva

El diagnóstico reveló que los propietarios mantienen presencia constante en operaciones, supervisando detalladamente todas las actividades sin delegar autoridad significativa a trabajadores. Esta centralización extrema genera dependencia, limita desarrollo de autonomía del equipo y sobrecarga a los propietarios con decisiones operativas rutinarias.

- **Perspectiva de los propietarios**

El Propietario 1 justificó: "Hemos intentado dejarlos hacer cosas solos pero terminan cometiendo errores que nos cuestan caro. Una vez les dejamos que prepararan una mezcla sin supervisar y usaron cantidades incorrectas. Perdimos todo ese lote. Desde entonces preferimos estar presentes supervisando todo directamente" (Entrevista P1, 15/08/2025, minuto 68). El Propietario 2 añadió: "Es agotador tener que estar encima de todo. Los trabajadores necesitan que les digamos qué hacer en cada momento. Sé que deberíamos delegar más, pero cómo delego si no tengo confianza que lo harán bien" (Entrevista P2, 15/08/2025, minuto 64).

- **Perspectiva de los trabajadores**

El Trabajador 1 manifestó: "Tengo que preguntar todo, incluso cosas que ya sé hacer. A veces me siento como un robot que solo ejecuta órdenes. Después de tantos años trabajando aquí, debería poder manejar cosas rutinarias sin tener que consultar cada detalle" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 77). El Trabajador 2 describió: "La supervisión constante hace todo más lento. En lugar de resolver algo rápido, tengo que esperar a que el jefe esté disponible. Todo ese proceso toma tiempo que podríamos ahorrar si me dejaran resolver problemas simples directamente" (Entrevista T2, 19/08/2025, minuto 48). El Trabajador 3 añadió: "Siento que no aprendo todo lo que podría porque nunca me dan responsabilidad real. Si cometiera algún error, aprendería de eso, pero ni siquiera me dan la oportunidad de intentar" (Entrevista T3, 19/08/2025, minuto 33).

- **Análisis comparativo de perspectivas**

Los propietarios perciben su supervisión como necesaria y justificada por errores pasados, mientras los trabajadores la perciben como excesiva, limitante de su autonomía y desmotivadora. DuBrin (2019) describió esto como barrera psicológica común a la delegación: temor a pérdida de control. Schermerhorn et al. (2017) señalaron que delegación efectiva requiere asignación de responsabilidad, otorgamiento de autoridad y rendición de cuentas, faltando en Nortely el segundo elemento. Esta supervisión excesiva genera dependencia organizacional de propietarios, sobrecarga con asuntos tácticos, subutilización del potencial de trabajadores, desmotivación e inhibición del desarrollo de capacidades, requiriendo establecer niveles apropiados de delegación, desarrollo de confianza progresiva y aceptación de errores controlados como parte del aprendizaje organizacional.

5.2.5.9. Estilo de liderazgo autocrático

El diagnóstico identificó que el liderazgo ejercido por los propietarios es marcadamente autocrático, caracterizado por concentración de decisiones, ausencia de participación del equipo en procesos decisorios, comunicación predominantemente unidireccional descendente, y falta de articulación de visión inspiradora compartida.

- **Perspectiva de los propietarios**

El Propietario 1 explicó: "Las decisiones importantes las tomamos nosotros como dueños, que es lo normal. Ellos están para ejecutar el trabajo, nosotros para decidir la dirección. No puedo ponerme a hacer votaciones sobre cada decisión" (Entrevista P1, 15/08/2025, minuto 75). El Propietario 2 añadió: "No solemos contarles mucho sobre nuestros planes futuros porque todavía no están definidos. Además, si les cuentas demasiado, empiezan a opinar de todo y eso complica las cosas. Es más fácil tomar decisiones entre nosotros dos y después informarles lo que tienen que hacer" (Entrevista P2, 15/08/2025, minuto 71).

- **Perspectiva de los trabajadores**

El Trabajador 1 expresó: "Nunca nos piden nuestra opinión sobre cómo mejorar las cosas. Yo que trabajo todos los días en la producción veo problemas y oportunidades de mejora,

pero si intento sugerir algo, generalmente lo ignoran. Después de un tiempo uno deja de sugerir cosas porque siente que no vale la pena" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 85). El Trabajador 2 describió: "La comunicación es siempre de arriba hacia abajo. Nunca tenemos reuniones de equipo donde todos participemos. A veces ni siquiera sabemos por qué tomaron ciertas decisiones" (Entrevista T2, 19/08/2025, minuto 54). El Trabajador 3 añadió: "No tenemos idea de qué planes tienen para el futuro. Trabajamos sin saber hacia dónde vamos como empresa. Sería motivador saber que hay un futuro" (Entrevista T3, 19/08/2025, minuto 38).

- **Análisis comparativo de perspectivas**

Los propietarios conciben el liderazgo como prerrogativa jerárquica donde autoridad justifica decisión unilateral y perciben participación de trabajadores como potencial complicación, mientras los trabajadores desean mayor participación, valoran ser escuchados y manifiestan desmotivación ante exclusión sistemática. Yukl (2019) describió esto como liderazgo autocrático: concentración de autoridad decisoria, participación mínima de subordinados y comunicación predominantemente descendente. Kotter (2015) distinguió entre gerencia y liderazgo, señalando que los propietarios de Nortely ejercen gerencia efectivamente pero liderazgo limitadamente: controlan operaciones pero no inspiran visión compartida. Este estilo autocrático genera desmotivación del equipo por exclusión, pérdida de conocimiento valioso, menor compromiso con decisiones impuestas y ausencia de sentido compartido de dirección, requiriendo evolución hacia estilo más participativo mediante creación de espacios para input del equipo, comunicación transparente de planes y reconocimiento de trabajadores como fuente valiosa de conocimiento.

5.2.5.10. *Retroalimentación y reconocimiento deficientes*

El diagnóstico reveló que los trabajadores reciben retroalimentación predominantemente cuando cometen errores, raramente cuando desempeñan bien sus funciones. No existen sistemas formales de evaluación de desempeño ni mecanismos estructurados de reconocimiento de contribuciones.

- **Perspectiva de los propietarios**

El Propietario 1 explicó: "Cuando hay un error sí les llamamos la atención. Pero cuando hacen bien las cosas no siempre les decimos algo. Uno asume que si no les digo nada, significa que está bien. Tal vez debería reconocer más el buen trabajo, pero en el día a día con tantas cosas urgentes, uno se olvida" (Entrevista P1, 15/08/2025, minuto 82). El Propietario 2 añadió: "No tenemos presupuesto para bonos o incentivos especiales. El reconocimiento que podemos dar es mantenerlos empleados y pagarles su salario puntualmente" (Entrevista P2, 15/08/2025, minuto 77).

- **Perspectiva de los trabajadores**

El Trabajador 1 manifestó: "Solo nos hablan cuando algo está mal. Cuando hacemos bien nuestro trabajo, nadie dice nada. No estoy pidiendo dinero extra, solo un gracias, un reconocimiento. Eso no cuesta nada pero hace mucha diferencia" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 92). El Trabajador 2 describió: "Si cometo un error, inmediatamente me lo hacen saber, a veces delante de otros trabajadores. Pero si hago algo bien, nadie me dice nada positivo. Eso crea un ambiente donde uno tiene miedo de equivocarse más que motivación de hacer las cosas bien" (Entrevista T2, 19/08/2025, minuto 61). El Trabajador 3 añadió: "Nunca me han dicho si estoy cumpliendo bien con lo que esperan de mí. Es como trabajar en la oscuridad, sin saber realmente cómo ven mi desempeño" (Entrevista T3, 19/08/2025, minuto 43).

- **Análisis comparativo de perspectivas**

Los propietarios reconocen limitaciones pero las priorizan como secundarias y confunden reconocimiento con recompensas monetarias, mientras los trabajadores experimentan la falta de reconocimiento como fuente significativa de desmotivación y valoran el reconocimiento verbal simple. DuBrin (2019) enfatizó que retroalimentación efectiva debe ser específica, oportuna y balanceada entre correctiva y positiva. Robbins y Judge (2017) documentaron que reconocimiento constituye motivador poderoso frecuentemente más efectivo que recompensas monetarias. Esta retroalimentación deficiente genera desmotivación por percepción de que buen trabajo no es valorado, ambiente laboral de temor al error,

incertidumbre sobre evaluación del desempeño, requiriendo implementar práctica regular de reconocimiento verbal, establecer sistema simple de evaluación semestral, balancear retroalimentación correctiva con reconocimiento de logros y crear mecanismos visibles de celebración de contribuciones destacadas.

5.2.5.11. Problemáticas derivadas del crecimiento sin desarrollo organizacional

El diagnóstico evidenció que el crecimiento en infraestructura física de Nortely incrementó la complejidad operativa sin desarrollo correspondiente de capacidades de gestión. Los sistemas informales que funcionaban en escala pequeña se volvieron inadecuados conforme creció la operación, generando percepción de desorden creciente.

- **Perspectiva de los propietarios**

El Propietario 2 reflexionó: "El año pasado hicimos la inversión grande en construcción de la nueva planta, compramos más maquinaria industrial. Pero ahora nos damos cuenta que crecer en infraestructura es la parte fácil. Lo difícil es gestionar operaciones más grandes. Ahora hay más cosas pasando simultáneamente y siento que las cosas se nos están yendo de las manos. Necesitábamos también crecer en organización, no solo en metros cuadrados" (Entrevista P2, 15/08/2025, minuto 83). El Propietario 1 añadió: "Seguimos trabajando de la misma manera que cuando empezamos hace siete años, pero ahora somos más grandes. Lo que funcionaba cuando éramos tres personas ya no funciona cuando somos cinco. Deberíamos haber profesionalizado la gestión al mismo tiempo que crecíamos físicamente" (Entrevista P1, 15/08/2025, minuto 89).

- **Perspectiva de los trabajadores**

El Trabajador 1 observó: "Desde que se hizo la ampliación, paradójicamente las cosas funcionan peor que antes. Antes éramos menos, el local era más chiquito, pero había menos desorden. Es irónico que crecer nos haya hecho menos eficientes en lugar de más eficientes" (Entrevista T1, 17/08/2025, minuto 98). El Trabajador 2 describió: "Ahora hay más errores, más descoordinación. Con la planta más grande, los jefes no pueden estar en todos lados al mismo tiempo como antes, entonces hay más espacios sin supervisión donde las cosas salen mal" (Entrevista T2, 19/08/2025, minuto 68). El Trabajador 3 añadió: "Cuando hicieron la

ampliación, pensábamos que la empresa estaba creciendo. Pero la realidad es que ahora trabajamos igual o más duro por el mismo sueldo, en un ambiente más caótico. Es decepcionante porque uno esperaba que crecer significara mejorar" (Entrevista T3, 19/08/2025, minuto 47).

- **Análisis comparativo de perspectivas**

Existe consenso extraordinario entre propietarios y trabajadores: todos reconocen que el crecimiento físico sin desarrollo organizacional resultó contraproducente y coinciden en que operaciones eran más ordenadas cuando la escala era menor. Davidsson et al. (2016) documentaron esto como crisis de crecimiento: cuando empresas pequeñas crecen sin desarrollar correspondiente complejidad organizacional, experimentan deterioro paradójico del desempeño. Penrose (2018) advirtió que crecimiento sostenible requiere desarrollo simultáneo de capacidad administrativa y capacidad física. Este crecimiento sin desarrollo organizacional genera incremento de complejidad que supera capacidad de gestión informal, deterioro del desempeño operativo, sobrecarga de propietarios y frustración de expectativas, validando la premisa central de la investigación: el fortalecimiento empresarial requiere desarrollo organizacional paralelo al crecimiento físico mediante implementación de estructura organizacional formal con roles de liderazgo definidos.

5.2.5.12. Síntesis integrada de hallazgos

El diagnóstico organizacional de la heladería Nortely reveló ocho problemáticas principales interrelacionadas que colectivamente limitan su desempeño y capacidad de desarrollo sostenible. Estas problemáticas no operan aisladamente sino que se refuerzan mutuamente, creando sistema de limitaciones que requiere intervención estructural comprehensiva. El patrón central identificado que conecta todas las problemáticas es la permanencia de modelo de gestión informal propio de fase fundacional a pesar de que la empresa creció más allá de la escala donde ese modelo resulta efectivo. Nortely opera con estructura simple típica de microempresas de 2-3 personas cuando su tamaño actual y complejidad operativa demandan estructura más formalizada. Esta discrepancia entre modelo de gestión y realidad operativa genera las múltiples manifestaciones problemáticas diagnosticadas: ausencia de estructura formal, autoridad ambigua, concentración de conocimiento, gestión empírica, supervisión

excesiva, liderazgo autocrático, reconocimiento deficiente, y consecuencias negativas de crecimiento sin desarrollo organizacional.

El análisis reveló relaciones causales significativas entre problemáticas identificadas. La ausencia de estructura organizacional formal genera o exacerba múltiples otros problemas: la falta de descripciones de puesto contribuye a ambigüedad sobre responsabilidades y autoridad, la ausencia de procedimientos documentados perpetúa concentración de conocimiento técnico tácito, y la falta de mecanismos formales de coordinación requiere supervisión excesiva como compensación. La autoridad dual ambigua se agrava por ausencia de estructura que delimite áreas de responsabilidad claramente, mientras simultáneamente la concentración de decisiones en propietarios sin delegación efectiva sobrecarga su capacidad generando cuellos de botella decisorios que justifican erróneamente más centralización.

La gestión empírica de la producción perpetúa dependencia de conocimiento tácito del trabajador experto, mientras la falta de delegación y liderazgo autocrático inhiben el desarrollo de capacidades distribuidas que permitirían gestión más estructurada. El reconocimiento deficiente y liderazgo autocrático se refuerzan mutuamente: la falta de participación reduce compromiso del equipo, lo cual los propietarios interpretan como justificación para no delegarles más responsabilidad, perpetuando el círculo. Este sistema de problemáticas interrelacionadas requiere intervención comprehensiva que aborde simultáneamente estructura organizacional y roles de liderazgo, reconociendo que cambios aislados resultarían insuficientes dada la naturaleza sistémica de las limitaciones identificadas.

Tabla 5.
Síntesis integrada de problemáticas organizacionales

Área problemática	Problemática principal	Impacto en operaciones	Impacto en personas	Urgencia
Estructura organizacional	Inexistencia de formalización	Ambigüedad, confusión, ineficiencia, duplicación de esfuerzos	Frustración, inseguridad sobre rol	Crítica
Autoridad y decisiones	Dualidad sin delimitación clara	Instrucciones contradictorias, conflictos decisorios	Estrés, percepción de estar siempre equivocado	Alta

Fuente: elaboración propia, basada en análisis integrado de entrevistas.

Tabla 6.
Síntesis integrada de problemáticas organizacionales

Conocimiento técnico	Concentración crítica en un trabajador	Vulnerabilidad operativa, dependencia de persona clave	Falta de reconocimiento formal del experto	Alta
Gestión de producción	Gestión empírica sin planificación	Calidad inconsistente, subutilización de capacidad	Sensación de caos, trabajo reactivo	Alta
Delegación	Supervisión excesiva sin autonomía	Cuellos de botella decisorios, lentitud operativa	Desmotivación, inhibición de desarrollo	Media
Estilo de liderazgo	Liderazgo autocrático sin participación	Desaprovechamiento de conocimiento del equipo	Exclusión, falta de compromiso con decisiones	Media
Retroalimentación	Reconocimiento deficiente	Oportunidades perdidas de reforzar comportamientos deseados	Desmotivación, sensación de no ser valorado	Media
Crecimiento	Expansión física sin desarrollo organizacional	Desorden creciente, deterioro de desempeño	Frustración de expectativas, agotamiento	Crítica

Fuente: Elaboración propia basada en análisis integrado de entrevistas

Es importante reconocer que junto a las problemáticas identificadas, el diagnóstico también reveló fortalezas significativas que proporcionan fundamento favorable para mejoras:

Infraestructura moderna y adecuada: La inversión reciente en planta física, maquinaria industrial y cámara de frío proporciona base material excelente para operaciones eficientes, requiriendo solo complementarse con capacidades organizacionales correspondientes.

Conocimiento técnico valioso: Aunque concentrado, el conocimiento técnico del trabajador experto constituye activo importante que puede documentarse y distribuirse mediante proceso estructurado de captura y transferencia de conocimiento.

Compromiso de propietarios: La presencia constante y dedicación de ambos propietarios, aunque manifestada a través de supervisión excesiva, demuestra compromiso profundo con el éxito de la empresa que puede reorientarse hacia funciones estratégicas mediante delegación apropiada.

Disposición al cambio: Tanto propietarios como trabajadores expresaron explícitamente apertura a mejoras organizacionales y reconocimiento de necesidad de cambio, actitud fundamental para implementación exitosa de propuestas.

Relaciones interpersonales fundamentalmente positivas: A pesar de problemáticas identificadas, no existen conflictos interpersonales profundos ni ambiente tóxico, proporcionando clima relacional favorable para trabajo colaborativo en implementación de mejoras.

Experiencia acumulada del equipo: Los años de experiencia de propietarios y trabajadores constituyen conocimiento organizacional valioso que puede formalizarse y sistematizarse mediante estructuras apropiadas.

- **Implicaciones para fortalecimiento empresarial**

El diagnóstico confirma la premisa investigativa central: el fortalecimiento empresarial de Nortely requiere fundamentalmente desarrollo de estructura organizacional formal con roles de liderazgo claramente definidos. Las problemáticas identificadas no son deficiencias personales de propietarios o trabajadores sino consecuencias predecibles de operar con modelo organizacional inadecuado para la escala y complejidad actuales.

La solución no requiere inversión financiera significativa sino transformación organizacional mediante formalización de estructura, clarificación de roles, documentación de procedimientos, establecimiento de mecanismos de coordinación y evolución del estilo de liderazgo hacia enfoque más participativo y delegatorio.

Las fortalezas identificadas proporcionan fundamento favorable para esta transformación. La disposición al cambio manifestada por todos los actores, combinada con recursos físicos adecuados y conocimiento técnico valioso aunque no formalizado, sugieren que la empresa posee elementos necesarios para fortalecimiento exitoso, requiriendo principalmente arquitectura organizacional que los integre efectivamente.

- **Validación de la necesidad de intervención**

El consenso extraordinario entre propietarios y trabajadores sobre existencia de problemáticas organizacionales y necesidad de mejora valida la relevancia y oportunidad de esta investigación. No se trata de investigador externo imponiendo diagnóstico ajeno a la percepción de actores organizacionales, sino de sistematización y profundización de

problemáticas que los propios miembros de Nortely reconocen y experimentan cotidianamente.

Esta consciencia compartida del problema constituye condición favorable para implementación de propuesta de mejora organizacional que se presenta en la siguiente sección. Cuando todos los actores reconocen necesidad de cambio, la resistencia previsible a transformación organizacional se reduce significativamente, incrementando probabilidad de adopción exitosa de nuevas estructuras y prácticas.

5.2.6. Organigrama actual de Nortely

5.2.6.1. Configuración estructural existente

El análisis del diagnóstico permitió reconstruir la estructura organizacional implícita bajo la cual opera actualmente la heladería Nortely. Aunque la empresa carece de organigrama formal documentado, mediante triangulación de entrevistas se identificó la configuración operativa real que funciona de manera informal.

La estructura actual presenta dos niveles jerárquicos básicos sin diferenciación funcional formal:

Nivel directivo: Compuesto por ambos propietarios quienes ejercen autoridad conjunta sin delimitación clara de áreas de responsabilidad. Ambos intervienen en todas las decisiones operativas y estratégicas sin mecanismos formales para resolver desacuerdos cuando surgen diferencias de criterio.

Nivel operativo: Conformado por tres trabajadores sin diferenciación formal de roles ni especialización reconocida oficialmente. Aunque existe división informal emergente basada en conocimiento y experiencia, esta no está formalizada mediante títulos de puesto o descripciones de responsabilidades.

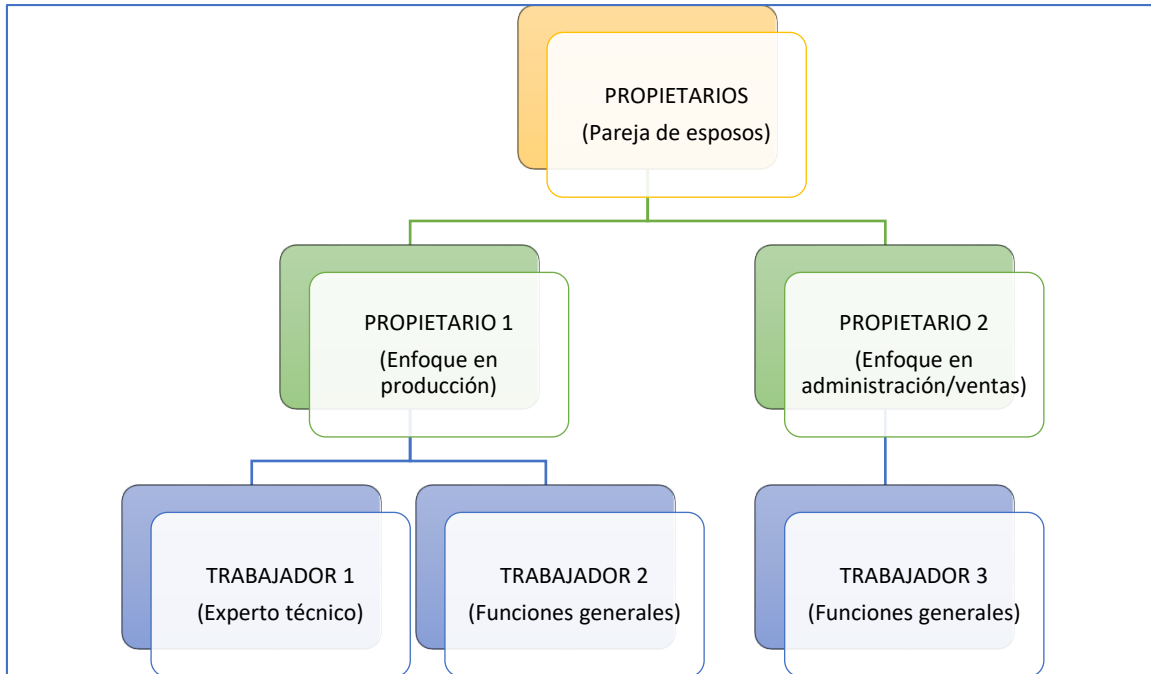


Figura 1. Organigrama actual informal de Heladería Nortely

NIVEL DIRECTIVO (sin delimitación de áreas)

- Propietario 1 ↔ Propietario 2 (Línea punteada entre ellos indicando autoridad dual ambigua)

NIVEL OPERATIVO (sin diferenciación formal)

- Trabajador 1 (experto técnico)
- Trabajador 2 (operativo general)
- Trabajador 3 (operativo general)

Los tres trabajadores reportan simultáneamente a ambos propietarios con líneas punteadas indicando ambigüedad en líneas de autoridad.

• **Características problemáticas del organigrama actual**

La configuración estructural existente presenta múltiples características problemáticas identificadas en el diagnóstico:

Ausencia de unidades funcionales: No existe departamentalización por áreas funcionales como producción, administración comercial o control de calidad. Todas las funciones se

realizan sin agrupación formal que facilite especialización y coordinación dentro de cada área.

Autoridad dual ambigua: Las líneas punteadas entre propietarios y hacia trabajadores representan la falta de claridad sobre quién tiene autoridad sobre qué aspectos. Los trabajadores reportan simultáneamente a ambos propietarios sin criterios claros para determinar a quién consultar según el tipo de asunto.

Falta de niveles intermedios: No existen posiciones de supervisión o coordinación entre el nivel directivo y operativo, generando amplitud de control excesiva donde dos propietarios intentan supervisar directamente todas las actividades de tres trabajadores más coordinación con vendedores externos.

Sin descripciones de puesto: Ninguna de las posiciones representadas tiene responsabilidades, autoridades o requisitos documentados formalmente. La distribución de trabajo ocurre mediante asignación ad hoc diaria sin referencia a funciones establecidas.

Ausencia de reconocimiento de especialización: Aunque el Trabajador 1 posee conocimiento técnico superior ampliamente reconocido informalmente, esto no se refleja en posición diferenciada, título formal o compensación significativamente superior que institucionalice su rol especial.

Sin canales de comunicación formal: El organigrama no refleja mecanismos estructurados de comunicación, coordinación o toma de decisiones, sugiriendo dependencia total de interacción informal que resulta inadecuada para la complejidad operativa actual.

Tabla 7.
Análisis de la estructura organizacional actual

Elemento estructural	Situación actual	Problemática identificada
Niveles jerárquicos	Dos niveles (propietarios-trabajadores)	Insuficiente para coordinación efectiva de operaciones complejas
Amplitud de control	3 trabajadores + vendedores externos por 2 propietarios	Numéricamente adecuada pero gestionada deficientemente sin delegación
Departamentalización	Inexistente	No hay agrupación funcional de actividades relacionadas
Formalización	Nula	Todo opera informalmente sin documentación de roles o procedimientos

Tabla 7. (continuación)
Análisis de la estructura organizacional actual

Centralización	Extrema	Todas las decisiones concentradas en propietarios sin delegación
Especialización	Informal emergente	Existe de facto pero no reconocida formalmente
Estandarización	Inexistente	Sin procedimientos documentados que garanticen consistencia
Mecanismos de coordinación	Supervisión directa exclusivamente	Dependencia total de presencia y supervisión de propietarios

Fuente: Elaboración propia basada en diagnóstico

Este análisis evidencia que Nortely opera con estructura organizacional más apropiada para microempresa de 2-3 personas en fase fundacional que para organización de 5 empleados internos más red de vendedores externos con infraestructura industrial significativa. La discrepancia entre estructura actual y necesidades operativas explica muchas de las problemáticas diagnosticadas.

- **Flujo de autoridad y comunicación actual**

El análisis permitió también identificar patrones de comunicación y flujo de autoridad predominantes:

Tabla 8.
Características del flujo de autoridad y comunicación actual

Tipo de comunicación	Características actuales	Efectividad
Vertical descendente	Predominante - Solo instrucciones de propietarios a trabajadores	Media
Vertical ascendente	Muy limitada - Solo para reportar problemas urgentes	Baja
Horizontal entre trabajadores	Informal y esporádica - Sin espacios estructurados de coordinación	Baja
Horizontal entre propietarios	Informal con frecuentes desacuerdos no resueltos estructuradamente	Muy baja
Diagonal	No existe	Nula
Reuniones formales	No se realizan	Nula

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas

La comunicación vertical descendente es el único canal que funciona medianamente, aunque de forma unidireccional y autoritaria. La comunicación ascendente es prácticamente inexistente, privando a los propietarios de información valiosa que trabajadores poseen sobre operaciones cotidianas. La ausencia total de reuniones formales y comunicación diagonal refleja falta de espacios estructurados para coordinación efectiva.

La estructura organizacional actual de Nortely se caracteriza por:

Simplicidad extrema apropiada para escala menor: Dos niveles jerárquicos sin diferenciación funcional reflejan estructura típica de fase fundacional que no evolucionó con el crecimiento de la empresa.

Informalidad total: Ausencia completa de documentación de roles, responsabilidades, procedimientos o mecanismos de coordinación formal.

Centralización absoluta: Concentración de toda autoridad decisoria en propietarios sin delegación efectiva a nivel operativo.

Ambigüedad sistemática: Falta de claridad sobre distribución de autoridad entre propietarios y sobre líneas de reporte de trabajadores.

Coordinación deficiente: Dependencia exclusiva de supervisión directa sin mecanismos complementarios de coordinación apropiados para complejidad actual.

Esta configuración estructural resulta inadecuada para las necesidades operativas actuales de Nortely y constituye fuente primaria de las múltiples problemáticas diagnosticadas. La transición hacia estructura organizacional formal con roles de liderazgo definidos representa intervención fundamental requerida para fortalecimiento empresarial de la heladería.

5.2.7. Validación de hallazgos con participantes

Como parte del proceso de garantizar credibilidad y rigor metodológico, se realizó validación de hallazgos preliminares con los participantes mediante técnica de verificación por informantes, recomendada por Lincoln y Guba (1985) como criterio fundamental de credibilidad en investigación cualitativa.

Una vez completado el análisis preliminar de las entrevistas y la identificación de hallazgos principales, se elaboró un documento de síntesis de dos páginas que presentaba los ocho hallazgos principales sin atribución de citas específicas a personas identificables, garantizando confidencialidad.

Este documento fue compartido primero con ambos propietarios en reunión conjunta realizada el 26 de agosto de 2025, donde se presentaron los hallazgos y se solicitó su retroalimentación sobre precisión, completitud e interpretación de los mismos.

Posteriormente se realizó reunión similar con los tres trabajadores el 28 de agosto de 2025, siguiendo el mismo protocolo y garantizando que sus comentarios no serían compartidos con propietarios para facilitar sinceridad.

Ambos grupos confirmaron que los hallazgos reflejaban fielmente la situación de la empresa. El Propietario 2 comentó: "Es como verse en un espejo... no es cómodo pero es exactamente así." El Trabajador 1 expresó: "Está todo tal cual. Incluso hay cosas que ustedes identificaron que nosotros hacíamos pero no nos habíamos dado cuenta conscientemente."

Se realizaron ajustes menores basados en la retroalimentación:

Primero, los propietarios aclararon que el trabajador con mayor conocimiento técnico sí recibe un salario levemente superior a otros trabajadores, aunque esto no está formalizado como puesto de supervisor ni documentado oficialmente. Este matiz se incorporó en la redacción final.

Segundo, los trabajadores sugirieron enfatizar más el aspecto de falta de reconocimiento del buen trabajo, no solo retroalimentación correctiva. Esto se incorporó reforzando dicho hallazgo.

Tercero, un trabajador mencionó que ocasionalmente sí hay reuniones informales donde se les consulta opiniones, pero reconoció que no es sistemático ni todas las voces son consideradas equitativamente. Esto se matizó en la redacción evitando generalización absoluta.

No hubo desacuerdo fundamental con ningún hallazgo principal. Los participantes expresaron que el diagnóstico captó correctamente la realidad organizacional y varios manifestaron esperanza de que el estudio ayudara a mejorar la situación.

5.3. Propuesta de estructura organizacional con roles de liderazgo definidos para el fortalecimiento de heladería Nortely

5.3.1. Fundamentos de la propuesta

El diagnóstico realizado evidenció que Nortely requiere implementar estructura organizacional formalizada que clarifique responsabilidades, delimite autoridad entre propietarios, establezca mecanismos de coordinación efectivos y reconozca especializaciones existentes. La presente propuesta se fundamenta en principios de teoría organizacional adaptados a realidades y recursos de microempresas familiares, buscando equilibrio entre formalización necesaria y flexibilidad característica de organizaciones pequeñas.

La propuesta considera las fortalezas identificadas como activos sobre los cuales construir mejoras: infraestructura moderna, conocimiento técnico valioso del trabajador experto, compromiso de propietarios, disposición al cambio manifestada y relaciones interpersonales básicamente positivas. Estos elementos constituyen fundamentos favorables para implementación exitosa de cambios organizacionales.

Los objetivos específicos de la propuesta son: establecer estructura organizacional formal con delimitación clara de unidades funcionales, definir roles y responsabilidades para cada posición mediante descripciones de puesto, delimitar áreas de autoridad entre propietarios eliminando ambigüedad actual, formalizar procedimientos operativos críticos documentando conocimiento tácito, implementar mecanismos de coordinación estructurados, establecer niveles apropiados de delegación que desarrollen autonomía del equipo, y crear sistemas básicos de planificación y control.

5.3.2. Estructura organizacional propuesta

La estructura propuesta establece tres niveles jerárquicos claramente diferenciados: nivel directivo estratégico compuesto por ambos propietarios con áreas delimitadas, nivel de coordinación operativa mediante posición de supervisor de producción, y nivel operativo conformado por trabajadores con funciones especializadas.

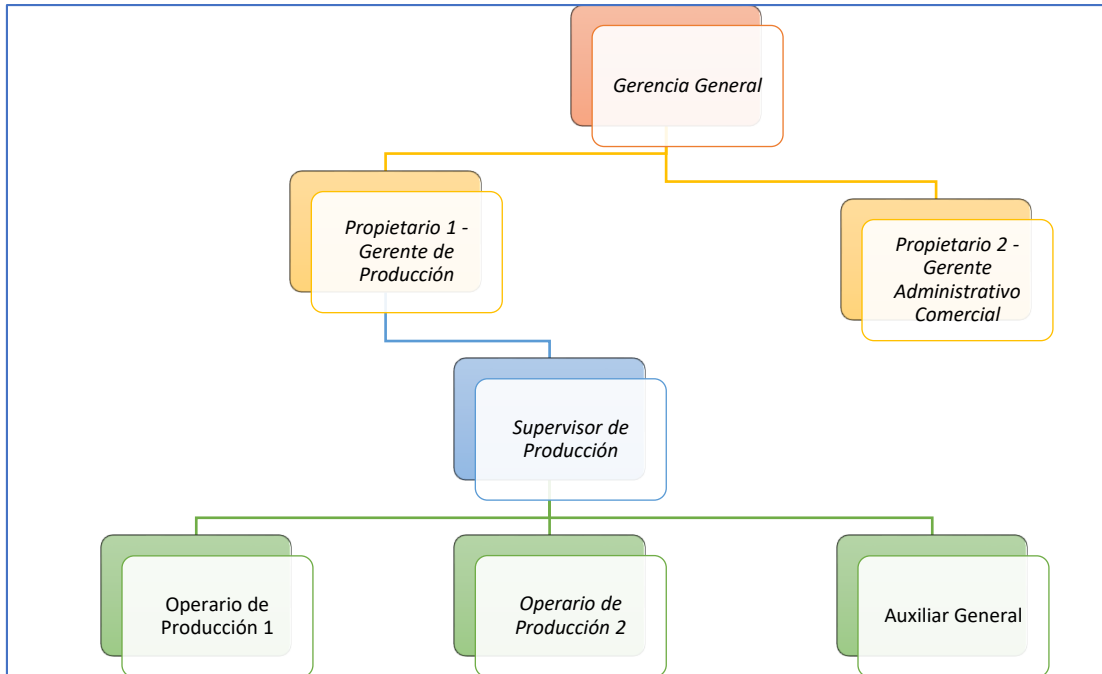


Figura 2. Organigrama propuesto de Heladería Nortely

.3.3.2.1 Nivel directivo estratégico

La gerencia general se divide formalmente en dos áreas complementarias según tendencias naturales identificadas en diagnóstico. El Propietario 1 asume rol de Gerente de Producción con responsabilidad sobre aspectos técnicos, productivos y de calidad. El Propietario 2 asume rol de Gerente Administrativo Comercial con responsabilidad sobre aspectos financieros, administrativos, comerciales y gestión de vendedores de carritos.

Esta delimitación elimina ambigüedad de autoridad dual que genera instrucciones contradictorias. Cada propietario tiene autoridad decisoria final en su área respectiva, consultando al otro en decisiones que afectan ambas áreas mediante mecanismos de coordinación establecidos. Ambos mantienen responsabilidad conjunta sobre dirección estratégica de la empresa, planificación de largo plazo e inversiones significativas.

La separación de áreas no implica aislamiento. Se establecen reuniones semanales obligatorias de coordinación gerencial donde ambos propietarios revisan avances, problemáticas, decisiones que requieren consenso y alineación de esfuerzos. Este espacio estructurado reemplaza negociaciones informales actuales que ocurren reactivamente frente a trabajadores.

5.3.2.1. Nivel de coordinación operativa

Se crea posición de Supervisor de Producción como nivel intermedio entre gerencia y trabajadores operativos. Esta posición, ocupada por el trabajador actualmente identificado como experto técnico, formaliza y reconoce su conocimiento superior mientras distribuye responsabilidades de supervisión operativa cotidiana.

El Supervisor de Producción reporta al Gerente de Producción (Propietario 1) y tiene autoridad sobre operarios en aspectos técnicos de producción. Sus responsabilidades incluyen: supervisar ejecución de procesos productivos según procedimientos establecidos, asegurar calidad de producto mediante controles en puntos críticos, coordinar actividades diarias de producción según planificación, capacitar a operarios en procedimientos técnicos, resolver problemas operativos menores dentro de parámetros definidos, reportar desviaciones significativas a gerencia, proponer mejoras a procesos productivos basadas en experiencia práctica, y mantener en operación adecuada la maquinaria mediante coordinación de mantenimiento.

Esta posición libera a propietarios de supervisión operativa detallada, permitiéndoles enfocarse en funciones estratégicas. Simultáneamente desarrolla capacidades de liderazgo del trabajador experto, reconoce formalmente su conocimiento valioso y crea trayectoria de crecimiento profesional que mejora motivación y retención.

5.3.2.2. Nivel operativo

El nivel operativo se estructura en tres posiciones especializadas. El Operario de Producción 1 se enfoca en operación de maquinaria industrial, preparación de mezclas base y procesos complejos de producción. El Operario de Producción 2 se especializa en procesos de envasado, etiquetado, almacenamiento y control de inventarios de producto terminado. El Auxiliar General asume responsabilidades de preparación de insumos, limpieza y sanitización, apoyo en envasado durante picos de demanda y funciones logísticas básicas.

Esta especialización moderada permite desarrollo de experticia en áreas específicas mejorando eficiencia, sin rigidez excesiva que impida flexibilidad necesaria en organización

pequeña. Se mantiene expectativa de colaboración mutua cuando demandas específicas así lo requieran, pero cada persona tiene responsabilidad primaria claramente definida.

5.3.3. Descripciones de puestos

Las descripciones de puestos formalizan responsabilidades, autoridad, relaciones de reporte y requisitos para cada posición. Estos documentos eliminan ambigüedad actual sobre expectativas y proporcionan base para evaluación de desempeño, capacitación y toma de decisiones de recursos humanos.

Tabla 9.

Descripción de puesto - Gerente de Producción

Elemento	Descripción
Título del puesto	Gerente de Producción
Reporta a	Gerencia General (decisiones conjuntas con Gerente Administrativo Comercial)
Supervisa a	Supervisor de Producción
Objetivo del puesto	Dirigir operaciones de producción garantizando calidad, eficiencia y cumplimiento de volúmenes requeridos mediante planificación efectiva y gestión del equipo productivo
Responsabilidades principales	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar producción semanal y mensual según demanda proyectada • Garantizar calidad consistente de productos • Gestionar mantenimiento de maquinaria y equipos • Desarrollar y mejorar procedimientos de producción • Supervisar desempeño del área de producción • Gestionar compras de insumos productivos • Coordinar con Gerente Administrativo Comercial necesidades de ambas áreas
Autoridad	Decisiones sobre métodos de producción, estándares de calidad, inversiones menores en equipamiento, contratación y desvinculación de personal productivo (en coordinación con Gerente Administrativo Comercial)
Requisitos	Conocimiento de producción de alimentos, experiencia en gestión de operaciones, liderazgo de equipos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Descripción de puesto - Gerente Administrativo Comercial

Elemento	Descripción
Título del puesto	Gerente Administrativo Comercial
Reporta a	Gerencia General (decisiones conjuntas con Gerente de Producción)
Supervisa a	Vendedores de carritos (indirectamente)
Objetivo del puesto	Dirigir aspectos administrativos, financieros y comerciales garantizando sostenibilidad económica y crecimiento de ventas mediante gestión efectiva de recursos y red de distribución

Fuente: elaboración propia

Tabla 11.

Descripción de puesto - Gerente Administrativo Comercial

Responsabilidades principales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar finanzas y contabilidad de la empresa • Coordinar con vendedores de carritos y gestionar logística de distribución • Administrar inventarios de insumos y producto terminado • Gestionar relaciones con proveedores • Supervisar aspectos legales y tributarios • Desarrollar estrategias comerciales y promocionales • Coordinar con Gerente de Producción necesidades de ambas áreas
Autoridad	Decisiones sobre precios, condiciones comerciales, gastos administrativos, relaciones con proveedores, estrategias de marketing
Requisitos	Conocimiento en administración y finanzas, experiencia comercial, habilidades de negociación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.

Descripción de puesto - Supervisor de Producción

Elemento	Descripción
Título del puesto	Supervisor de Producción
Reporta a	Gerente de Producción
Supervisa a	Operarios de Producción y Auxiliar General
Objetivo del puesto	Coordinar y supervisar ejecución diaria de procesos productivos garantizando cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y eficiencia establecidos
Responsabilidades principales	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar procesos de producción diarios • Verificar calidad de producto en puntos de control • Coordinar distribución de tareas entre operarios • Capacitar personal en procedimientos técnicos • Operar maquinaria compleja cuando necesario • Resolver problemas técnicos operativos • Reportar desviaciones y proponer mejoras • Mantener registros de producción
Autoridad	Asignar tareas diarias a operarios, aprobar inicio de lotes de producción, detener producción ante problemas de calidad, autorizar uso de insumos según planificación
Requisitos	Conocimiento técnico de producción de helados, experiencia operativa comprobada, capacidad de liderazgo de equipo pequeño

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.

Descripción de puesto - Operario de Producción 1

Elemento	Descripción
Título del puesto	Operario de Producción 1
Reporta a	Supervisor de Producción
Supervisa a	Ninguno
Objetivo del puesto	Ejecutar procesos de elaboración de mezclas base y operación de maquinaria industrial según procedimientos establecidos, garantizando calidad de producto

Tabla 13. (continuación)

Descripción de puesto - Operario de Producción 1

Responsabilidades principales	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar mezclas base según recetas estandarizadas • Operar maquinaria industrial de producción • Realizar controles de calidad durante proceso • Mantener limpieza de área de producción • Registrar datos de producción • Reportar anomalías al supervisor • Apoyar en otras áreas según necesidad
Autoridad	Ejecutar procedimientos dentro de parámetros establecidos, detener proceso ante desviaciones evidentes de calidad
Requisitos	Educación secundaria, capacidad de seguir procedimientos técnicos, responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.

Descripción de puesto - Operario de Producción 2

Elemento	Descripción
Título del puesto	Operario de Producción 2
Reporta a	Supervisor de Producción
Supervisa a	Ninguno
Objetivo del puesto	Ejecutar procesos de envasado, etiquetado y almacenamiento de producto terminado según estándares establecidos, manteniendo control de inventarios
Responsabilidades principales	<ul style="list-style-type: none"> • Envasar producto terminado según especificaciones • Etiquetar productos correctamente • Almacenar producto en cámara de frío apropiadamente • Controlar inventarios de producto terminado • Preparar pedidos para carritos de venta • Mantener limpieza de área de envasado • Apoyar en otras áreas según necesidad
Autoridad	Ejecutar procedimientos de envasado y almacenamiento, verificar condiciones de producto antes de despacho
Requisitos	Educación secundaria, atención al detalle, orden y limpieza

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15.
Descripción de puesto - Auxiliar General

Elemento	Descripción
Título del puesto	Auxiliar General
Reporta a	Supervisor de Producción
Supervisa a	Ninguno
Objetivo del puesto	Apoyar procesos productivos mediante preparación de insumos, mantenimiento de limpieza y sanitización, y funciones logísticas complementarias
Responsabilidades principales	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar insumos según requerimientos • Realizar limpieza y sanitización de áreas e instalaciones • Apoyar en envasado durante picos de demanda • Realizar funciones logísticas básicas • Mantener orden de almacenes • Apoyar en carga y descarga de insumos • Colaborar donde se requiera apoyo
Autoridad	Ejecutar tareas asignadas según procedimientos
Requisitos	Educación básica, actitud proactiva, disposición para trabajo físico

Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Procedimientos operativos estandarizados

La formalización de procedimientos operativos documenta conocimiento tácito actualmente concentrado, garantiza consistencia de calidad y facilita capacitación de personal. Se propone documentar procedimientos para procesos críticos mediante formato estandarizado que incluye: objetivo del procedimiento, alcance y aplicabilidad, responsables de ejecución, materiales y equipos necesarios, pasos detallados de ejecución, puntos críticos de control de calidad, registros requeridos y referencias a documentos relacionados.

Los procedimientos prioritarios a documentar inicialmente son: elaboración de mezclas base para diferentes sabores, operación y mantenimiento de maquinaria industrial, procesos de pasteurización, procesos de maduración de mezclas, operación de maquinaria de helado, procesos de envasado y etiquetado, almacenamiento en cámara de frío, control de calidad en puntos críticos, limpieza y sanitización de áreas e equipos, manejo de inventarios de insumos y producto terminado, preparación de pedidos para carritos, y procedimientos de seguridad e higiene.

Cada procedimiento documentado debe incluir imágenes o diagramas ilustrativos cuando sea pertinente, especialmente para operación de maquinaria compleja. Los documentos deben

mantenerse accesibles en área de producción para consulta permanente del personal. Se establece responsabilidad del Supervisor de Producción de garantizar cumplimiento de procedimientos y proponer actualizaciones basadas en mejoras identificadas.

La documentación de procedimientos debe realizarse colaborativamente involucrando al trabajador experto quien posee conocimiento práctico. Este proceso de documentación constituye también oportunidad de capacitación donde el experto enseña formalmente a colegas mientras se documenta el conocimiento. Se recomienda asignar tiempo específico semanal durante período de dos meses para completar documentación inicial de procedimientos críticos.

5.3.5. Mecanismos de coordinación y comunicación

La propuesta establece múltiples mecanismos de coordinación formal que reemplazan coordinación improvisada actual.

La reunión gerencial semanal reúne a ambos propietarios cada lunes por 90 minutos para revisar semana anterior, planificar semana entrante, tomar decisiones que requieren consenso, resolver conflictos entre áreas y alinear estrategias. Esta reunión tiene agenda estructurada y se documentan acuerdos mediante minuta simple.

La reunión de producción diaria convoca al Gerente de Producción, Supervisor de Producción y operarios cada mañana por 15 minutos para revisar plan del día, distribuir tareas, identificar materiales necesarios y atender consultas o problemas. Esta reunión breve mejora coordinación cotidiana sin consumir tiempo excesivo.

La reunión mensual de equipo completo reúne a propietarios, supervisor y trabajadores por 60 minutos para compartir resultados del mes, reconocer logros, identificar problemas recurrentes, recibir sugerencias del equipo y comunicar planes futuros. Este espacio construye sentido de equipo y permite comunicación ascendente estructurada.

El tablero de comunicación visual ubicado en área común muestra plan de producción semanal, asignación de responsabilidades, indicadores básicos de desempeño, anuncios

importantes y reconocimientos a desempeño destacado. Este mecanismo complementa comunicación verbal proporcionando referencia visual permanente.

El sistema de registros básicos documenta información crítica mediante formatos simples: registro de producción diaria con cantidades por sabor, registro de control de calidad con verificaciones en puntos críticos, registro de inventarios con entradas y salidas, registro de mantenimiento de equipos y registro de entregas a carritos de venta. Estos registros proporcionan información para toma de decisiones y mejora continua.

5.3.6. Sistema de planificación de producción

La propuesta establece sistema de planificación anticipada que reemplaza gestión reactiva día a día actual. La planificación opera en tres horizontes temporales complementarios.

La planificación mensual define volúmenes objetivo por línea de producto, proyecta necesidades de insumos, programa mantenimientos preventivos de equipos, identifica períodos de alta demanda que requieren preparación especial y establece metas de calidad y eficiencia. Esta planificación la realiza el Gerente de Producción con input del Gerente Administrativo Comercial sobre proyecciones de demanda comercial.

La planificación semanal especifica producción día por día según plan mensual y pedidos confirmados de carritos, detalla requerimientos específicos de insumos para la semana, asigna responsabilidades principales a cada operario y comunica mediante tablero visual y reunión de inicio de semana. Esta planificación la realiza el Supervisor de Producción con aprobación del Gerente de Producción.

La coordinación diaria ajusta plan semanal según imprevistos, distribuye tareas específicas considerando ausencias o cambios, responde a solicitudes urgentes no planificadas y resuelve problemas operativos inmediatos. Esta coordinación la realiza el Supervisor de Producción en reunión diaria matutina.

Este sistema de planificación en cascada permite anticipación que reduce urgencias, mejora utilización de recursos y facilita coordinación. La documentación de planes permite monitorear cumplimiento y analizar desviaciones para mejora continua.

5.3.7. Delegación de autoridad y desarrollo de autonomía

La propuesta establece niveles apropiados de delegación que desarrollan autonomía del equipo, liberan tiempo de propietarios para funciones estratégicas y construyen capacidades organizacionales distribuidas.

El Supervisor de Producción tiene autoridad delegada para decisiones operativas rutinarias: aprobar inicio de lotes de producción según planificación establecida, asignar tareas diarias a operarios dentro de plan semanal, autorizar uso de insumos según estándares de consumo definidos, detener producción ante desviaciones evidentes de calidad, resolver problemas técnicos menores siguiendo procedimientos, aprobar horas extras del equipo productivo dentro de presupuesto mensual asignado y atender reclamos menores de carritos sobre entregas. Debe consultar al Gerente de Producción para decisiones sobre cambios a procedimientos establecidos, inversiones en equipamiento o insumos fuera de especificaciones, problemas de calidad recurrentes que requieren análisis mayor, conflictos significativos entre trabajadores y situaciones que impliquen riesgos de seguridad.

Los Operarios de Producción tienen autoridad para ejecutar procedimientos establecidos usando criterio profesional dentro de parámetros definidos, realizar ajustes menores en procesos según condiciones específicas del día, detener su trabajo ante identificación de problemas de calidad, solicitar materiales o apoyo necesario para cumplir responsabilidades y proponer mejoras a procedimientos basadas en experiencia. Deben consultar al Supervisor para situaciones no contempladas en procedimientos, desviaciones significativas de parámetros normales, problemas que no pueden resolver independientemente y decisiones que afecten trabajo de otros.

Este esquema de delegación establece claramente qué puede decidirse en cada nivel, reduciendo dependencia de propietarios para decisiones rutinarias mientras mantiene su autoridad sobre asuntos estratégicos o de impacto significativo. La delegación efectiva requiere confianza respaldada por capacitación apropiada, procedimientos claros y supervisión mediante resultados más que mediante control detallado de actividades.

5.3.8. Sistema básico de evaluación de desempeño

La propuesta establece sistema simple de evaluación de desempeño que proporciona retroalimentación estructurada, reconoce contribuciones y facilita desarrollo profesional.

Se realizan evaluaciones formales semestrales donde cada trabajador recibe retroalimentación estructurada de su supervisor directo. La evaluación considera criterios objetivos relacionados con responsabilidades del puesto: cumplimiento de estándares de calidad, cumplimiento de volúmenes de producción planificados, seguimiento de procedimientos establecidos, puntualidad y asistencia, trabajo en equipo y colaboración, iniciativa y propuesta de mejoras, y cumplimiento de normas de seguridad e higiene.

Cada criterio se califica en escala simple: supera expectativas, cumple expectativas o requiere mejora. La evaluación incluye sección de fortalezas identificadas, áreas de mejora con plan de desarrollo específico, metas para siguiente período y necesidades de capacitación identificadas. El documento se discute en reunión privada entre evaluador y evaluado, permitiendo diálogo constructivo donde el trabajador puede expresar perspectiva propia.

Adicionalmente se implementa reconocimiento informal regular mediante mención en reuniones mensuales de logros destacados, notas de reconocimiento escritas por contribuciones especiales y visibilización de buenos desempeños en tablero de comunicación. Este reconocimiento positivo regular equilibra retroalimentación correctiva y refuerza comportamientos deseados.

El sistema de evaluación no se vincula inicialmente con incrementos salariales para evitar generar expectativas que la empresa podría no cumplir. Se enfoca en desarrollo profesional, reconocimiento y mejora de desempeño. Conforme el sistema madure y situación financiera lo permita, puede incorporarse componente de compensación variable vinculada a resultados.

5.3.9. Plan de capacitación del personal

La implementación de estructura propuesta requiere capacitación que desarrolle competencias necesarias para nuevos roles y responsabilidades.

El Supervisor de Producción requiere capacitación en supervisión de equipos incluyendo técnicas de delegación, retroalimentación efectiva y resolución de conflictos, capacitación en documentación y mejora de procesos, entrenamiento en control de calidad sistemático y capacitación en planificación de producción. Esta capacitación puede proporcionarse mediante talleres externos, asesoría de consultor especializado o programas en línea, dedicando aproximadamente 40 horas durante primeros tres meses.

Los Operarios de Producción requieren capacitación técnica profunda en todos los procedimientos documentados, no solo aquellos de su especialización primaria, entrenamiento en operación segura de toda la maquinaria, capacitación en principios de calidad e higiene de alimentos y desarrollo de habilidades de trabajo en equipo. Esta capacitación puede realizarse internamente liderada por Supervisor de Producción, complementada con manuales de maquinaria y posiblemente capacitación externa en buenas prácticas de manufactura, dedicando aproximadamente 60 horas durante primeros cuatro meses.

Los Propietarios pueden beneficiarse de capacitación en gestión de microempresas mediante talleres o programas de desarrollo empresarial ofrecidos por cámaras de comercio o instituciones de apoyo a PYMES, dedicando aproximadamente 20 horas durante primer semestre.

La capacitación debe planificarse sin interrumpir excesivamente operaciones, aprovechando períodos de menor demanda cuando sea posible. Inversión en capacitación constituye inversión estratégica en capital humano que multiplica efectividad de cambios estructurales propuestos.

5.3.10. Cronograma de implementación

La implementación de estructura propuesta debe realizarse progresivamente para permitir adaptación del equipo y ajustes necesarios basados en aprendizajes durante proceso.

Tabla 16.
Cronograma de implementación de la propuesta

Fase	Actividades principales	Duración	Responsables	
Fase 1: Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de propuesta a propietarios • Ajustes según retroalimentación • Comunicación al equipo sobre cambios venideros • Preparación de documentos 	2 semanas	Propietarios con apoyo externo	
Fase 2: Formalización de roles	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de división gerencial • Nombramiento formal de Supervisor • Comunicación oficial de nueva estructura • Inicio de reuniones gerenciales semanales 	2 semanas	Propietarios	
Fase 3: Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de procedimientos críticos • Elaboración de formatos de registro • Preparación de materiales de capacitación • Establecimiento de tablero de comunicación 	2 meses	Supervisor con apoyo de experto y propietarios	
Fase 4: Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de Supervisor en nuevas responsabilidades • Capacitación de operarios en procedimientos • Entrenamiento en uso de formatos y registros 	3 meses (paralelo a Fase 3)	Supervisor y propietarios	
Fase 5: Implementación operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de planificación formal de producción • Implementación de reuniones diarias y mensuales • Práctica de delegación según niveles establecidos • Uso de registros y controles 	1 mes	Todos	
Fase 6: Seguimiento y ajuste	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de funcionamiento • Identificación de problemas • Ajustes necesarios • Consolidación de prácticas 	2 meses	Propietarios	

Fuente: Elaboración propia

El cronograma total de implementación contempla aproximadamente seis meses desde inicio hasta consolidación de cambios. Este período permite transición gradual que minimiza disrupciones operativas mientras construye progresivamente nuevas capacidades organizacionales.

Durante implementación es fundamental mantener comunicación abierta con todo el equipo, atender preocupaciones que surjan, celebrar avances logrados y mantener flexibilidad para realizar ajustes basados en realidades prácticas que emerjan durante proceso.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones generales

La revisión exhaustiva de los fundamentos teóricos sobre estructura organizacional, roles de liderazgo y fortalecimiento empresarial permitió establecer las bases conceptuales necesarias para comprender la problemática de las microempresas familiares en contextos como el de Cobija. Los aportes de autores como Chiavenato, Mintzberg, Robbins y Coulter evidenciaron que la estructura organizacional constituye el armazón fundamental que define cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades empresariales, mientras que los roles de liderazgo representan las funciones específicas mediante las cuales se guía, motiva y desarrolla al equipo de trabajo hacia objetivos comunes. La literatura especializada confirmó que las microempresas familiares enfrentan desafíos particulares derivados de la superposición entre sistemas familiares y empresariales, requiriendo transición desde modelos informales hacia estructuras formalizadas que equilibren flexibilidad característica de organizaciones pequeñas con claridad necesaria para operaciones eficientes.

El diagnóstico de la situación actual de la heladería Nortely mediante entrevistas a propietarios y trabajadores reveló ocho problemáticas organizacionales interrelacionadas que limitan significativamente su desempeño y capacidad de desarrollo sostenible. La ausencia total de estructura organizacional formalizada genera ambigüedad sobre responsabilidades, confusión en distribución de tareas e inconsistencia operativa. La autoridad dual ambigua entre propietarios sin delimitación clara de áreas produce instrucciones contradictorias que frustran a trabajadores, mientras que la concentración crítica de conocimiento técnico en un solo trabajador experto crea vulnerabilidad operativa significativa. La gestión empírica de producción sin planificación anticipada ni procedimientos estandarizados resulta en calidad inconsistente, agravada por supervisión excesiva que inhibe desarrollo de autonomía del equipo. El estilo de liderazgo autocrático con participación mínima de trabajadores desaprovecha conocimiento valioso que el equipo posee, mientras que el crecimiento en

infraestructura física sin desarrollo correspondiente de capacidades organizacionales produce paradójicamente mayor desorden.

La propuesta de estructura organizacional con roles de liderazgo claramente definidos establece cómo estos elementos contribuyen concretamente al fortalecimiento empresarial de Nortely mediante intervenciones específicas que abordan las problemáticas diagnosticadas. La formalización de tres niveles jerárquicos diferenciados delimita áreas de responsabilidad entre propietarios eliminando autoridad dual ambigua, crea posición de Supervisor de Producción que reconoce y distribuye conocimiento técnico concentrado, y especializa funciones operativas permitiendo desarrollo de experticia mientras mantiene flexibilidad colaborativa. Los mecanismos de coordinación formal mediante reuniones estructuradas, sistema de planificación en horizontes mensual, semanal y diario, delegación de autoridad con niveles claramente establecidos y sistema básico de evaluación semestral proporcionan retroalimentación balanceada construyendo clima motivador. Esta arquitectura organizacional integrada, implementable progresivamente durante seis meses, fortalece a Nortely en múltiples dimensiones simultáneamente mejorando eficiencia operativa mediante claridad de responsabilidades, profesionalizando gestión mediante formalización apropiada de procesos, desarrollando capital humano a través de capacitación y delegación progresiva, y construyendo capacidades organizacionales distribuidas que permiten crecimiento sostenible.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda a los propietarios de la heladería Nortely iniciar la implementación de la estructura organizacional propuesta de manera gradual siguiendo el cronograma establecido, comenzando por la formalización de la división gerencial entre ambos que delimite claramente áreas de responsabilidad y elimine instrucciones contradictorias. Es prioritario nombrar formalmente al trabajador con mayor conocimiento técnico como Supervisor de Producción, acompañando esta designación con incremento salarial que reconozca sus responsabilidades ampliadas y con capacitación específica en supervisión de equipos, delegación efectiva y gestión de procesos productivos. Debe iniciarse inmediatamente la documentación sistemática de procedimientos críticos de producción mediante sesiones de trabajo colaborativo donde el Supervisor transfiera su conocimiento tácito a formato escrito

que incluya recetas estandarizadas, instrucciones de operación de maquinaria, puntos de control de calidad y protocolos de seguridad. Se recomienda implementar sistema de reuniones estructuradas en tres niveles: reuniones gerenciales semanales entre propietarios para coordinación estratégica, reuniones operativas diarias de quince minutos para planificación del día, y reuniones mensuales de equipo completo que construyan sentido de pertenencia y abran canales de comunicación ascendente actualmente inexistentes.

Se recomienda a los trabajadores de Nortely adoptar actitud proactiva y colaborativa durante el proceso de implementación de la nueva estructura organizacional, participando constructivamente en la documentación de procedimientos mediante aporte de conocimientos y sugerencias de mejora basadas en experiencia práctica cotidiana. Es importante que el trabajador designado como Supervisor de Producción asuma con responsabilidad y humildad su nuevo rol de coordinación, ejerciendo liderazgo cercano que motive a colegas sin adoptar actitudes autoritarias que deterioren relaciones laborales construidas, y dedicando esfuerzo especial a transferir sistemáticamente su conocimiento técnico superior mediante capacitación paciente a otros operarios. Los trabajadores operativos deben aprovechar oportunidades de capacitación que se ofrezcan, demostrando disposición para aprender nuevas competencias y asumir progresivamente mayores responsabilidades conforme desarrollen capacidades requeridas, participando activamente en reuniones de equipo expresando con respeto ideas de mejora y proponiendo soluciones constructivas.

Se recomienda establecer sistema de seguimiento y evaluación trimestral durante el primer año de implementación que permita identificar avances logrados, obstáculos enfrentados y ajustes necesarios en la estructura propuesta, involucrando tanto a propietarios como a trabajadores en este proceso de revisión mediante espacios de retroalimentación estructurada. Es fundamental que la empresa busque apoyo externo cuando sea necesario, contactando instituciones como cámaras de comercio, programas gubernamentales de fortalecimiento empresarial o consultores especializados en gestión de microempresas que puedan proporcionar capacitación complementaria, asesoría técnica o acompañamiento durante proceso de cambio organizacional. Se recomienda documentar mediante fotografías, registros escritos y testimonios el proceso de transformación organizacional vivido, creando

memoria institucional que sirva posteriormente para capacitación de nuevos trabajadores. Los propietarios deben mantener compromiso sostenido con el fortalecimiento organizacional más allá de la fase inicial de implementación.

APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION

La presente investigación contribuye al campo académico de la gestión empresarial al proporcionar análisis detallado sobre procesos de profesionalización en microempresas familiares del contexto amazónico boliviano, región escasamente estudiada en literatura especializada. El examen de cómo la ausencia de estructura organizacional formal limita el desarrollo de Nortely ilustra patrones teóricos descritos por autores como Mintzberg, Chiavenato y Robbins, validando su aplicabilidad en contextos de economías regionales periféricas. La metodología cualitativa empleada, combinando revisión teórica exhaustiva con diagnóstico mediante entrevistas semiestructuradas y triangulación de perspectivas, ofrece modelo replicable para estudios similares en microempresas de diversos sectores. Los hallazgos sobre concentración crítica de conocimiento tácito, autoridad dual ambigua y resistencias psicológicas a la delegación enriquecen comprensión académica sobre desafíos específicos que enfrentan empresas familiares durante transición de fase fundacional a etapas de crecimiento que demandan mayor formalización.

El aporte social radica en su potencial para mejorar condiciones laborales y sostenibilidad económica de pequeñas empresas familiares que constituyen columna vertebral del tejido productivo en ciudades como Cobija. La implementación de la estructura propuesta beneficiará directamente a los trabajadores de Nortely al clarificar responsabilidades, reducir estrés laboral, crear oportunidades de desarrollo profesional y establecer mecanismos de reconocimiento, mientras que los propietarios contarán con herramientas de gestión que liberen tiempo para actividades estratégicas y proporcionen bases para crecimiento sostenible. La comunidad se beneficia al contar con empresa local más profesionalizada que ofrece productos de calidad consistente, genera empleo digno y modela prácticas administrativas que pueden inspirar a otros emprendedores. El documento representa recurso educativo valioso para instituciones de educación superior y programas de capacitación empresarial en Pando, proporcionando caso de estudio local que ilustra problemáticas concretas y soluciones viables adaptadas a particularidades regionales.

7. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12ª ed.). Cengage Learning.

Griffin, R. W. (2016). *Management* (12ª ed.). Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12ª ed.). Cengage Learning.

Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Contemporary management* (11ª ed.). McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (2015). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2020). *Caracterización de las micro y pequeñas empresas en Bolivia*. Estado Plurinacional de Bolivia.

Mintzberg, H. (2015). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14ª ed.). Pearson.

Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (3ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12ª ed.). Cengage Learning.

Goleman, D. (2017). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12ª ed.). Cengage Learning.

Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Contemporary management* (11ª ed.). McGraw-Hill.

- Kotter, J. P. (2015). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Leach, P. (2016). *La empresa familiar* (2ª ed.). Ediciones Granica.
- Mintzberg, H. (2015). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8ª ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14ª ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9ª ed.). Pearson.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6ª ed.). Pearson. Recuperado de: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-and-competitive-advantage-concepts-and-cases/P200000005907>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2016). *Judgment in managerial decision making* (8ª ed.). Wiley. Recuperado de: <https://www.wiley.com/en-us/Judgment+in+Managerial+Decision+Making>
- Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2015). *Organizational design: A step-by-step approach* (3ª ed.). Cambridge University Press. Recuperado de: <https://www.cambridge.org/core/books/organizational-design/>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2016). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3ª ed.). Jossey-Bass. Recuperado de: <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture>
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding management* (10ª ed.). Cengage Learning. Recuperado de: <https://www.cengage.com/c/understanding-management-10e-daft>
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2016). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar Publishing. Recuperado de: <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/entrepreneurship-and-the-growth-of-firms>

- DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of organizational behavior* (6^a ed.). Academic Media Solutions. Recuperado de: <https://www.academicmediasolutions.com/product/fundamentals-organizational-behavior>
- Galbraith, J. R. (2016). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3^a ed.). Jossey-Bass. Recuperado de: <https://www.wiley.com/en-us/Designing+Organizations>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2017). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Review Press. Recuperado de: <https://store.hbr.org/product/generation-to-generation-life-cycles-of-the-family-business/>
- Griffin, R. W. (2016). *Management* (12^a ed.). Cengage Learning. Recuperado de: <https://www.cengage.com/c/management-12e-griffin>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced scorecard success: The Kaplan-Norton collection*. Harvard Business Review Press. Recuperado de: <https://store.hbr.org/product/balanced-scorecard-success-the-kaplan-norton-collection/>
- Kreps, G. L. (2015). *Communication in organizations*. Waveland Press. Recuperado de: <https://www.waveland.com/browse.php?t=658>
- Lansberg, I. (2016). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press. Recuperado de: <https://store.hbr.org/product/succeeding-generations-realizing-the-dream-of-families-in-business/>
- Penrose, E. T. (2018). *The theory of the growth of the firm* (5^a ed.). Oxford University Press. Recuperado de: <https://global.oup.com/academic/product/the-theory-of-the-growth-of-the-firm>

- Porter, M. E. (2015). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. Recuperado de: <https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2019). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308330560>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17^a ed.). Pearson. Recuperado de: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000006289>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5^a ed.). Wiley. Recuperado de: <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership>
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2017). *Organizational behavior* (13^a ed.). Wiley. Recuperado de: <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Behavior>
- Thompson, J. D. (2018). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge. Recuperado de: <https://www.routledge.com/Organizations-in-Action-Social-Science-Bases-of-Administrative-Theory/>

ANEXOS

Anexo. 1. Guía de entrevista para propietarios de heladería Nortely

DATOS GENERALES

Código de entrevista: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de término: _____

Lugar: _____

INTRODUCCIÓN PARA EL ENTREVISTADO

Buenos días/tardes. Mi nombre es Gabriela Salmon y estoy realizando una investigación para mi trabajo de grado del Diplomado en Gestión y Liderazgo Empresarial de la Universidad Amazónica de Pando. El objetivo es analizar la estructura organizacional y roles de liderazgo en su empresa para proponer mejoras que contribuyan a su fortalecimiento.

Esta entrevista durará aproximadamente una hora. Toda la información que usted proporcione será tratada confidencialmente y utilizada únicamente con fines académicos. Con su autorización, grabaré la conversación para poder analizar mejor la información posteriormente. ¿Está de acuerdo?

Sus respuestas son muy valiosas. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo me interesa conocer su perspectiva honesta sobre el funcionamiento de la empresa.

SECCIÓN 1: HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿Cómo y cuándo surge la idea de crear la heladería? Cuénteme la historia del inicio de Nortely.
2. ¿Cómo ha evolucionado el negocio desde su inicio hasta ahora? (Considere tamaño, número de trabajadores, inversiones realizadas)
3. ¿Cuáles han sido los principales logros o hitos importantes en la historia de la empresa?
4. ¿Qué cambios significativos han implementado en la forma de trabajar desde que iniciaron?
5. ¿Cuáles han sido los principales desafíos o problemas que han enfrentado a lo largo de estos años?
6. ¿Cómo ha sido la experiencia de trabajar como pareja en el negocio familiar?

SECCIÓN 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cómo está organizada actualmente la empresa? Describame cómo funciona la operación diaria.
2. ¿Tienen algún organigrama o documento que muestre cómo se distribuyen las responsabilidades?
3. ¿Cómo se distribuye el trabajo entre ustedes como propietarios y entre los trabajadores?
4. ¿Existe alguna delimitación de áreas o departamentos? Por ejemplo: producción, ventas, administración, etc.
5. ¿Cómo se definen las funciones y responsabilidades de cada persona? ¿Está esto documentado en algún lugar?
6. Cuando contratan a alguien nuevo, ¿cómo le explican lo que debe hacer? ¿Tienen algún proceso establecido?
7. ¿Consideran que cada persona en la empresa tiene claro cuáles son sus responsabilidades específicas?
8. ¿Han pensado en formalizar la estructura de la empresa? ¿Por qué sí o por qué no?
9. Si tuvieran que dibujarse un organigrama mental de cómo funciona la empresa, ¿cómo sería?

SECCIÓN 3: GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

1. ¿Cómo planifican la producción? ¿Lo hacen diariamente, semanalmente, mensualmente?
2. ¿Cómo determinan qué productos y en qué cantidades producir cada día?
3. ¿Existen procedimientos documentados para los procesos de producción? ¿Recetas escritas, instrucciones para las máquinas?
4. ¿Cómo garantizan la calidad consistente de los productos?
5. ¿Qué problemas enfrentan frecuentemente en la producción?
6. ¿Cómo se coordinan las diferentes actividades productivas entre ustedes y los trabajadores?
7. ¿Qué tan eficiente consideran que es su proceso productivo actualmente? ¿En qué podría mejorarse?

SECCIÓN 4: GESTIÓN DE PERSONAL

1. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa? Describame quiénes son y qué hace cada uno.
2. ¿Cómo seleccionan al personal cuando necesitan contratar a alguien?
3. ¿Realizan capacitación a los trabajadores? ¿De qué tipo? ¿Con qué frecuencia?
4. ¿Cómo evalúan el desempeño de los trabajadores? ¿Tienen algún sistema formal de evaluación?
5. ¿Qué tipo de reconocimiento o incentivos proporcionan a los trabajadores por su buen desempeño?
6. ¿Consideran que los trabajadores están motivados y comprometidos con la empresa? ¿Por qué?
7. ¿Qué problemas o desafíos han tenido con el personal?

8. ¿Cómo es la relación laboral entre ustedes y los trabajadores? ¿Y entre los trabajadores entre sí?

SECCIÓN 5: CONOCIMIENTO TÉCNICO

1. ¿Quién o quiénes en la empresa dominan mejor los procesos técnicos de producción de helados?
2. ¿Cómo adquirieron ese conocimiento técnico? ¿Cómo lo desarrollaron?
3. ¿Cómo se transmite el conocimiento técnico a nuevos trabajadores cuando ingresan?
4. ¿Está documentado el conocimiento sobre recetas, procedimientos y manejo de maquinaria?
5. ¿Qué pasaría si la persona con mayor conocimiento técnico faltara por tiempo prolongado? ¿Cómo afectaría a la producción?
6. ¿Han considerado documentar formalmente todo ese conocimiento técnico?

SECCIÓN 6: AUTORIDAD Y TOMA DE DECISIONES

1. Entre ustedes como propietarios, ¿cómo se distribuyen las responsabilidades? ¿Cada uno tiene áreas específicas?
2. ¿Quién toma qué tipo de decisiones en la empresa? Déme algunos ejemplos.
3. ¿Cómo resuelven cuando tienen opiniones diferentes sobre alguna decisión importante?
4. ¿Los trabajadores tienen autoridad para tomar algún tipo de decisiones? ¿Cuáles?
5. ¿Cómo se comunican las decisiones importantes al equipo de trabajo?
6. ¿Consideran que delegan suficiente autoridad a los trabajadores? ¿Por qué?
7. ¿Qué les impide delegar más responsabilidades si fuera el caso?
8. ¿Cómo les gustaría que funcionara idealmente el proceso de toma de decisiones?

SECCIÓN 7: COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo se coordinan las actividades diarias en la empresa? Descríbame un día típico.
2. ¿Realizan reuniones con el equipo? ¿Con qué frecuencia y para qué propósitos?
3. ¿Cómo fluye la comunicación entre ustedes y los trabajadores? ¿Y entre ustedes como propietarios?
4. ¿Qué canales de comunicación utilizan principalmente? (verbal directa, WhatsApp, otros)
5. ¿Consideran que la comunicación en la empresa es efectiva? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿Qué problemas de comunicación o coordinación han identificado?
7. ¿Los trabajadores les hacen llegar sugerencias o comentarios? ¿Cómo lo hacen?

SECCIÓN 8: LIDERAZGO

1. ¿Cómo describirían su estilo de liderazgo en la empresa?
2. ¿Qué aspectos consideran más importantes al dirigir al equipo de trabajo?
3. ¿Cómo motivan a los trabajadores para que den lo mejor de sí?
4. ¿Cómo manejan los conflictos cuando surgen problemas entre trabajadores o con ustedes?
5. ¿Involucran a los trabajadores en la toma de decisiones? ¿En qué situaciones?
6. ¿Cómo dan retroalimentación a los trabajadores sobre su desempeño?
7. ¿Les comunican a los trabajadores los planes futuros de la empresa? ¿Por qué sí o por qué no?
8. ¿Qué tipo de líder creen que necesita la empresa en su etapa actual?

SECCIÓN 9: DESAFÍOS ACTUALES Y PERSPECTIVAS FUTURAS

1. ¿Cuáles consideran que son los principales problemas o desafíos que enfrenta actualmente la empresa?
2. En su opinión, ¿qué necesita la empresa para crecer y fortalecerse?
3. ¿Cómo ven a la empresa en los próximos 2 o 3 años?
4. ¿Qué aspectos de la gestión de la empresa consideran que funcionan bien y deben mantenerse?
5. ¿Qué aspectos consideran que necesitan mejorar urgentemente?
6. Específicamente sobre la organización y estructura, ¿qué cambios creen que serían beneficiosos?
7. ¿Qué tan abiertos están a implementar cambios organizacionales si se les proponen mejoras?
8. ¿Qué obstáculos o resistencias anticipan para implementar cambios en la forma de trabajar?

SECCIÓN 10: CIERRE

1. ¿Hay algo adicional que no hayamos conversado y que consideren importante que yo sepa sobre cómo funciona la empresa?
2. ¿Tienen alguna pregunta para mí sobre esta investigación?
3. ¿Estarían interesados en recibir los resultados y recomendaciones de este estudio una vez finalizado?

AGRADECIMIENTO FINAL

Muchas gracias por su tiempo y por compartir toda esta información valiosa. Su perspectiva es fundamental para este estudio. Como mencioné al inicio, toda la información será tratada confidencialmente. Una vez finalizado el análisis, estaré presentándoles los hallazgos y las propuestas de mejora que puedan beneficiar a la empresa.

OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR (llenar después de la entrevista)

Duración real de la entrevista: _____

Actitud del entrevistado: _____

Aspectos no verbales relevantes: _____

Temas que generaron mayor interés o emoción: _____

Temas que generaron incomodidad o resistencia: _____

Observaciones adicionales: _____

Anexo. 2. Evidencia fotográfica

Entrevista a trabajadores de la empresa NORTELY



Anexo. 3. Guía de entrevista para trabajadores de heladería Nortely

DATOS GENERALES

Código de entrevista: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de término: _____

Lugar: _____

INTRODUCCIÓN PARA EL ENTREVISTADO

Buenos días/tardes. Mi nombre es Gabriela Salmon y estoy realizando una investigación para mi trabajo de grado del Diplomado en Gestión y Liderazgo Empresarial de la Universidad Amazónica de Pando. El objetivo es analizar cómo funciona la organización y el liderazgo en esta empresa para proponer mejoras.

Esta entrevista durará aproximadamente una hora. Toda la información que usted proporcione será completamente confidencial. Sus respuestas no serán compartidas con los propietarios de manera que puedan identificarlo a usted específicamente. Con su autorización, grabaré la conversación para poder analizar mejor la información posteriormente. ¿Está de acuerdo?

Sus respuestas son muy importantes. No hay respuestas correctas o incorrectas. Me interesa conocer su experiencia real y honesta trabajando aquí. Puede hablar con total libertad.

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN BÁSICA Y TRAYECTORIA

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la heladería Nortely?
2. ¿Cómo llegó a trabajar aquí? Cuénteme cómo fue el proceso de contratación.
3. Cuando ingresó, ¿le explicaron claramente cuáles serían sus funciones y responsabilidades?
4. ¿Recibió algún tipo de capacitación o entrenamiento al inicio? ¿Cómo aprendió a hacer su trabajo?
5. ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en esta empresa en general?

SECCIÓN 2: CLARIDAD DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. ¿Cuáles son sus funciones principales en el día a día? Descríbame qué hace usted normalmente.
2. ¿Tiene claro cuáles son exactamente sus responsabilidades? ¿Están escritas en algún lugar?
3. ¿Sabe claramente hasta dónde llega su responsabilidad y dónde empieza la de otros?
4. ¿Ha habido situaciones donde no estuvo claro quién debía hacer algo? Cuénteme ejemplos.

5. ¿Alguna vez le han pedido hacer cosas que usted pensaba que no eran su responsabilidad? ¿O al revés, le han reclamado por no hacer algo que usted no sabía que debía hacer?
6. ¿Cómo se distribuye el trabajo entre usted y sus compañeros? ¿Es claro quién hace qué?
7. Si pudiera cambiar algo sobre cómo están definidas las responsabilidades, ¿qué cambiaría?

SECCIÓN 3: CONOCIMIENTO TÉCNICO Y CAPACITACIÓN

1. ¿Qué tan bien conoce todos los procesos de producción de helados? ¿En qué aspectos se siente más experto?
2. ¿Hay procesos que no conoce o no domina completamente? ¿Cuáles?
3. ¿Quién en la empresa tiene más conocimiento técnico sobre la producción? ¿Por qué cree que es así?
4. ¿Cómo se transmite el conocimiento entre compañeros? ¿Se ayudan mutuamente a aprender?
5. ¿Ha recibido capacitación formal desde que trabaja aquí? ¿Sobre qué temas?
6. ¿Le gustaría recibir más capacitación? ¿Sobre qué aspectos específicamente?
7. ¿Existen manuales, recetas escritas o instrucciones documentadas que puedan consultar? Si no existen, ¿le gustaría que existieran?

SECCIÓN 4: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1. ¿Cómo empieza normalmente su día de trabajo? ¿Sabe de antemano qué va a hacer o le asignan tareas en el momento?
2. ¿Existe algún plan de producción semanal o mensual que usted conozca?
3. ¿Siente que el trabajo está bien organizado o hay mucha improvisación? Explique.
4. ¿Con qué frecuencia cambian las instrucciones o planes durante el día?
5. ¿Qué problemas surgen frecuentemente por falta de planificación?
6. Si usted pudiera organizar la producción, ¿cómo lo haría diferente?

SECCIÓN 5: AUTORIDAD Y TOMA DE DECISIONES

1. ¿A quién reporta usted? ¿Quién es su jefe directo?
2. ¿Alguna vez ha estado confundido sobre a quién debe reportar o pedir instrucciones? Explique.
3. ¿Los dos propietarios le dan instrucciones? ¿Alguna vez le han dado instrucciones contradictorias?
4. ¿Qué hace cuando recibe instrucciones diferentes de los dos jefes?
5. ¿Tiene usted autoridad para tomar algunas decisiones por su cuenta? ¿Cuáles?
6. ¿Hay decisiones que le gustaría poder tomar sin tener que consultar cada vez? ¿Cuáles?
7. ¿Siente que confían en usted para tomar decisiones? ¿Por qué sí o por qué no?
8. ¿Cómo es el nivel de supervisión? ¿Siente que lo supervisan demasiado, muy poco, o adecuadamente?

SECCIÓN 6: COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

1. ¿Cómo es la comunicación entre usted y los propietarios? ¿Pueden hablar abiertamente?
2. ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?
3. ¿Se realizan reuniones de equipo? ¿Con qué frecuencia? ¿Para qué?
4. ¿Los propietarios les piden sus opiniones o sugerencias? ¿Los escuchan?
5. Si usted tiene una idea para mejorar algo, ¿puede expresarla? ¿Qué pasa cuando lo hace?
6. ¿Se siente escuchado en esta empresa? Explique.
7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes cuando hay que hacer algo que involucra a varias personas?
8. ¿Qué problemas de comunicación han tenido? Déme ejemplos.

SECCIÓN 7: LIDERAZGO Y ESTILO DE DIRECCIÓN

1. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de los propietarios?
2. ¿Se siente motivado trabajando aquí? ¿Qué lo motiva o desmotiva?
3. ¿Cómo manejan los jefes los errores cuando alguien se equivoca?
4. ¿Siente que lo tratan con respeto? ¿Siente que valoran su trabajo?
5. ¿Lo involucran en decisiones que afectan su trabajo?
6. ¿Le explican las razones detrás de las decisiones que toman?
7. ¿Conoce los planes futuros de la empresa? ¿Le gustaría conocerlos?
8. ¿Qué tipo de líder cree que la empresa necesita?

SECCIÓN 8: RETROALIMENTACIÓN Y RECONOCIMIENTO

1. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿Le dicen cuando hace bien su trabajo o solo cuando hay problemas?
3. ¿Le han hecho alguna evaluación formal de desempeño desde que trabaja aquí?
4. ¿Siente que reconocen sus esfuerzos y contribuciones? ¿Cómo lo hacen?
5. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir cuando hace bien su trabajo?
6. ¿Considera que su salario es justo en relación con sus responsabilidades y conocimientos?

SECCIÓN 9: DESARROLLO PROFESIONAL Y AMBIENTE LABORAL

1. ¿Siente que puede crecer profesionalmente en esta empresa? ¿Ve oportunidades de desarrollo?
2. ¿Le gustaría asumir más responsabilidades? ¿Cuáles?
3. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo? ¿Es agradable, estresante, colaborativo?
4. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
5. ¿Trabajan en equipo o cada quien hace lo suyo?
6. ¿Hay conflictos entre compañeros? ¿Cómo se resuelven?
7. ¿Se siente parte de un equipo o solo un empleado más?

SECCIÓN 10: PERCEPCIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo describiría la organización de la empresa? ¿Está bien organizada, desorganizada?
2. ¿Qué cosas funcionan bien en la forma como está organizada la empresa?
3. ¿Qué cosas no funcionan bien y deberían cambiar?
4. Desde que usted entró a trabajar, ¿ha notado cambios en cómo se organiza el trabajo? ¿Para mejor o peor?
5. Con la ampliación de la planta el año pasado, ¿cambió algo en la forma de trabajar?
6. ¿Qué problemas observa frecuentemente en el funcionamiento diario?

SECCIÓN 11: SUGERENCIAS Y PERSPECTIVAS

1. Si usted fuera el dueño de esta empresa, ¿qué cambiaría en la forma como está organizada?
2. ¿Qué mejoras concretas sugeriría para que la empresa funcione mejor?
3. ¿Estaría dispuesto a asumir nuevas responsabilidades si le ofrecieran?
4. ¿Qué necesitaría para sentirse más motivado y comprometido con la empresa?
5. ¿Ve un futuro para usted en esta empresa? ¿Le gustaría seguir trabajando aquí?

SECCIÓN 12: CIERRE

1. ¿Hay algo más que quiera contarme sobre su experiencia trabajando aquí que no hayamos conversado?
2. ¿Tiene alguna pregunta para mí?

AGRADECIMIENTO FINAL

Muchas gracias por su tiempo y por compartir su experiencia de manera tan honesta. Su perspectiva es muy valiosa para este estudio. Recuerde que toda la información es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos. Sus respuestas ayudarán a proponer mejoras que beneficien tanto a la empresa como a todos los que trabajan en ella.

OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR (llenar después de la entrevista)

Duración real de la entrevista: _____

Actitud del entrevistado: _____

Nivel de apertura y sinceridad percibido: _____

Aspectos no verbales relevantes: _____

Temas que generaron mayor emoción o entusiasmo: _____

Temas que generaron incomodidad o reserva: _____