

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

Estructuras organizacionales de las microempresas familiares
en el Municipio de Cobija

Postulante : Estefany Salvatierra Muñoz

Tutor : Lic. José Gabriel Farah Salvatierra

Cobija - Pando - Bolivia

2024

DEDICATORIA

A Dios, fuente de toda sabiduría y amor.

En este momento trascendental de mi vida, no puedo sino elevar mi más profundo agradecimiento hacia Ti, Señor, por ser la guía constante en mi camino académico. Tu infinita bondad ha sido mi faro en los momentos de oscuridad, y Tu inagotable amor ha sido el motor que me impulsa a alcanzar nuevas alturas.

Desde lo más profundo de mi corazón, quiero expresar mi gratitud por cada bendición que has derramado sobre mí a lo largo de este viaje. Tus manos han sido mi fortaleza en los momentos de debilidad, y Tu presencia constante ha infundido en mí la confianza necesaria para enfrentar los desafíos con valentía.

En este día de logros y celebración, te dedico esta tesis como testimonio de Tu bondad y misericordia. Cada página escrita es un tributo a Tu gracia inmerecida y a Tu infinita sabiduría, que me han capacitado para alcanzar este hito en mi vida académica.

Mi amor por Ti, Señor, trasciende las palabras y se manifiesta en cada pensamiento, en cada acción y en cada logro. Eres mi roca inquebrantable, mi refugio seguro y mi inspiración constante.

Con humildad y gratitud infinitas, dedico este trabajo a Ti, mi amado Creador, en reconocimiento a Tu amor incondicional y a Tu guía constante en mi vida.

¡A Ti sea toda la gloria y el honor por siempre!

AGRADECIMIENTOS

"A mi querida abuela y a mi amada madre,

En este momento de celebración y logros, no puedo dejar de expresar mi más sincero agradecimiento a dos mujeres extraordinarias que han sido fundamentales en mi vida y en la realización de este proyecto académico.

A mi abuela, un pilar de sabiduría y amor incondicional, gracias por tu constante apoyo y aliento. Tus palabras han sido mi inspiración en los momentos de duda. Tu sacrificio y dedicación han dejado una huella imborrable en mi corazón y en mi mente, y cada logro que alcanzo es también tuyo. Gracias por ser mi roca, mi consejera y mi ejemplo a seguir. Te dedico este logro con todo mi amor y gratitud.

A mi madre, mi heroína silenciosa y mi eterna fuente de amor, palabras no son suficientes para expresar lo agradecido que estoy por todo lo que has hecho por mí. Desde mi infancia hasta este día de graduación, has sido mi mayor defensora y mi más ferviente admiradora. Tus sacrificios, tu paciencia infinita y tu amor incondicional han sido la fuerza impulsora detrás de cada paso que he dado en este camino académico. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mí misma. Te dedico este logro con profundo amor y admiración.

Con amor y gratitud eternos.

RESUMEN

La presente tesis, titulada "Estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija", El problema científico planteado fue: ¿Cómo se estructuran organizacionalmente las microempresas familiares en el municipio de Cobija? Y tuvo como objetivo general analizar las estructuras organizacionales adoptadas por este tipo de empresas. Para abordar esta investigación, se aplicó un enfoque cualitativo con respaldo del método analítico y el tipo de investigación descriptivo. Las técnicas de recopilación de información incluyeron la documentación y entrevistas a representantes de microempresas familiares. Las principales conclusiones fueron: durante la fase diagnóstica, las entrevistas realizadas permitieron explorar en profundidad las percepciones de los participantes sobre las estructuras organizacionales de sus microempresas. Esto permitió un análisis detallado de las prácticas y enfoques organizacionales. Posteriormente, para agrupar toda la información bajo una visión unificada, se elaboró una matriz FODA que sintetizó los resultados, destacando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las microempresas familiares en cuanto a sus estructuras organizacionales, donde se evidenció como se estructuran siendo estos modelos no convencionales. En la etapa de evaluación, se examinaron dos aspectos clave: el grado de formalización percibido en las estructuras organizacionales y la versatilidad de los modelos adoptados. Además, se identificaron cuatro factores fundamentales que incidieron directamente en la conformación de los diseños organizacionales: flexibilidad, pragmatismo, alineación con objetivos específicos y recursos disponibles. Estos factores no actúan de manera aislada, sino que interactúan de manera compleja y dinámica, moldeando las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en respuesta a las demandas y recursos locales.

Palabras Clave: Flexibilidad organizativa, Diseño Estructural, Gestión familiar.

ABSTRACT

This thesis, entitled "Organizational structures of family microenterprises in the municipality of Cobija", posed the following scientific problem: How are family microenterprises in the municipality of Cobija structured organizationally? The general objective was to analyze the organizational structures adopted by this type of enterprises. To address this research, a qualitative approach was applied with the support of the analytical method and the descriptive type of research. The information gathering techniques included documentation and interviews with representatives of family microenterprises. The main conclusions were: during the diagnostic phase, the interviews conducted allowed for an in-depth exploration of the participants' perceptions of the organizational structures of their microenterprises. This allowed for a detailed analysis of organizational practices and approaches. Subsequently, in order to group all the information under a unified vision, a SWOT matrix was developed that synthesized the results, highlighting the strengths, weaknesses, opportunities and threats of family microenterprises in terms of their organizational structures, where it was evident how they are structured, being these non-conventional models. In the evaluation stage, two key aspects were examined: the degree of formalization perceived in the organizational structures and the versatility of the adopted models. In addition, four fundamental factors were identified that directly influenced the conformation of the organizational designs: flexibility, pragmatism, alignment with specific objectives and available resources. These factors do not act in isolation, but interact in a complex and dynamic way, shaping the organizational structures of family microenterprises in response to local demands and resources.

Keywords: Organizational flexibility, Structural design, Family management.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
ASPECTOS GENERALES	3
1.1. Justificación	3
1.1.1. Justificación Teórica	3
1.1.2. Justificación Práctica	3
1.2. Situación Problemática	4
1.3. Problema Científico	5
1.4. Objeto de Estudio	5
1.5. Alcance o Campo de Acción de la investigación	5
1.6. Objetivo de la investigación	6
1.6.1. Objetivo General	6
1.6.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO 2	7
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	7
2.1. Marco Teórico	7
2.1.1. Empresa	7
2.1.1.1. Empresa familiar	8
2.1.2. Estructura organizacional	8
2.1.3. Tipos de estructuras organizacionales	10
2.1.3.1. Estructura organizativa jerárquica	10
2.1.3.2. Estructura organizativa funcional	11
2.1.3.3. Estructura matricial	12
2.1.3.4. Estructura basada en procesos	13
2.1.3.5. Estructura organizativa circular	14
2.1.3.6. Estructura organizativa horizontal	15
2.1.3.7. Estructura organizativa en red	16
2.1.3.8. Estructura divisional centrada por producto	17
2.1.4. Relación entre estructura organizacional y desempeño empresarial	18

2.2. Referencias Conceptuales	19
2.2.1. Microempresa	19
2.2.2. Cargo	19
2.2.3. Toma de decisiones	19
2.2.4. Organización jerarquía	19
2.2.5. Productividad	20
2.2.6. Estructura	20
2.2.7. Gestión	20
2.2.8. Estrategia	20
2.2.9. Competitividad	20
2.2.10. Recursos	21
2.2.11. Capacidades	21
2.2.12. Calidad	21
2.2.13. Eficiencia	21
2.2.14. Flexibilidad	21
2.2.15. Sostenibilidad	22
2.2.16. Liderazgo	22
2.3. Contexto Referencial	22
2.4. Estudios previos del objeto de estudio	23
CAPÍTULO 3	25
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.1. Tipo de investigación	25
3.2. Enfoque de investigación	25
3.3. Universo o Población de estudio	25
3.4. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	26
3.5. Selección de Métodos y Técnicas	26
3.6. Instrumentos de Relevamiento de Información	27
CAPÍTULO 4	29
RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACION	29
4.1. Diagnóstico situacional de las microempresas familiares	29
4.1.1. Categorización de las preguntas de la entrevista	30

4.1.1.1. Codificación de la categorización	31
4.1.2. Desarrollo del diagnóstico por categorías	32
4.1.2.1. Estructura organizacional y roles C-001	32
4.1.2.2. Toma de decisiones y gestión del cambio C-002	34
4.1.2.3. Relaciones laborales y políticas de personal C-003	36
4.1.2.4. Comparación y recomendaciones C-004	39
4.1.3. Matriz FODA	42
4.1.3.1. Descripción de los elementos del FODA	43
4.2. Evaluación del grado de formalización de las estructuras organizacional	46
4.2.1. Percepción de formalismo	46
4.2.2. Versatilidad y efectividad	47
4.3. Factores que influyen en el diseño de las estructuras organizacionales	50
4.3.1. Flexibilidad y adaptabilidad:	50
4.3.2. Pragmatismo	51
4.3.3. Orientación a objetivos específicos	51
4.3.4. Recursos disponibles	52
CAPÍTULO 5	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1. Conclusiones	54
5.2. Recomendaciones	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	62

Índice de figuras

Figura 1.	Estructura organizativa jerárquica	10
Figura 2.	Estructura organizativa funcional	11
Figura 3.	Estructura organizativa matricial	12
Figura 4.	Estructura organizativa por proceso	13
Figura 5.	Estructura organizativa circular	15
Figura 6.	Estructura organizativa horizontal	16
Figura 7.	Estructura organizativa en red	17
Figura 8.	Estructura organizativa centrado por producto	18
Figura 9.	Matriz FODA	42
Figura 10.	Estructura de organización	47

Índice de tablas

Tabla 1.	Tipos de empresa	7
Tabla 2.	Teorías modernas	9
Tabla 3.	Codificación de la categorización	31
Tabla 4.	Beneficios ligados a la aplicación de E. O. no convencionales	48

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional es un componente fundamental para el funcionamiento efectivo de cualquier empresa. Se refiere a la forma en que se distribuyen los roles, se toman las decisiones y se coordina el flujo de información dentro de una organización. Una estructura organizacional bien definida puede ayudar a una empresa a alcanzar sus objetivos de manera eficiente y a adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

En el contexto de las microempresas familiares en el municipio de Cobija, la estructura organizacional adquiere una importancia particular. Estas empresas, al ser de menor escala y estar compuestas principalmente por miembros de la familia, tienden a tener enfoques no convencionales en cuanto a la configuración y funcionamiento de sus estructuras. Entender cómo estas microempresas abordan la organización y qué factores influyen en su diseño es clave para comprender su dinámica y sus retos.

“La forma de estructura organizativa adecuada es la que establece una red única de procesos y operaciones capaces de crear o eliminar elementos del sistema en respuesta a los problemas.” (Valdés, 2010, p. 63).

En el presente trabajo, en el capítulo 1 se abordan los aspectos generales de la investigación, incluyendo la justificación, la descripción de la situación problemática, los objetivos de la investigación, así como el alcance y el objeto de estudio. Este capítulo proporcionó una base sólida para contextualizar y fundamentar el propósito de la investigación, estableciendo los elementos esenciales para su desarrollo.

En el capítulo 2, se llevó a cabo el desarrollo teórico de la investigación, presentando las teorías base y las referencias conceptuales. Asimismo, se incluyeron estudios previos sobre el objeto de estudio y un análisis del contexto referencial, lo que permitió enmarcar la investigación dentro de un cuerpo teórico relevante y coherente.

En el capítulo 3, se detalla el apartado metodológico, que incluyó el tipo de investigación, el enfoque de investigación, el universo y la muestra representativa. También se especificaron el método de investigación y las técnicas de recolección de información empleadas, garantizando un enfoque riguroso y adecuado para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el capítulo 4, se desarrolló el estudio, el análisis de los resultados y la validación de la investigación. En esta sección, se abordan los tres objetivos específicos planteados, permitiendo una interpretación profunda de los datos obtenidos y su relación con la estructura organizacional de las microempresas familiares en el municipio de Cobija.

Finalmente, en el capítulo 5 se redactaron las principales conclusiones de la investigación y se propusieron recomendaciones en función del fenómeno estudiado. Estas conclusiones y sugerencias buscan aportar al conocimiento y práctica de la gestión de microempresas familiares, resaltando aspectos relevantes que podrían mejorar su estructura y funcionamiento.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación

1.1.1. Justificación Teórica

Este estudio sobre las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija responde a la necesidad de ampliar el conocimiento en administración de empresas, específicamente en este tipo de organizaciones. Para esto se tomó como sustento las teorías de Estructura organizacional (Quiroa, 2020) y sus Tipos de estructuras organizacionales (Team Asana, 2022), además de Relación entre estructura organizacional y desempeño empresarial (Soledispa & Posligua, 2021), así como también la teoría de empresa familiar (CAINCO 019) y teoría organizacional. Estas son claves para comprender el fenómeno estudiado y su importancia en el desarrollo económico de la región, pero aún existe una brecha en la comprensión de sus estructuras y dinámicas internas. Esta investigación busca cerrar ese vacío teórico, proporcionando un análisis detallado de las características y factores que influyen en su organización.

1.1.2. Justificación Práctica

La investigación sobre las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija tiene una relevancia práctica significativa. El análisis exhaustivo de estas estructuras permitirá visibilizar modelos alternativos de organización funcional, destacando las dinámicas internas y su adaptabilidad a las necesidades de las empresas. Al comprender mejor cómo se diseñan y configuran estas estructuras, se facilitará una comprensión más profunda del fenómeno, lo que podría inspirar nuevas formas de organización dentro del sector.

1.2. Situación Problemática

La problemática abordada en esta investigación se centra en el análisis de las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en Cobija, donde la gestión y toma de decisiones recaen en miembros de una misma familia. Aunque estas empresas son clave para el desarrollo económico de la región, su estructura organizacional no sigue un modelo tradicional, debido a un enfoque empírico y la ausencia de un orden jerárquico formal.

El origen del problema radica en la complejidad que surge de la interacción entre la dinámica familiar y las demandas del entorno empresarial. Esto genera desafíos como la indefinición de roles, falta de políticas formales, dificultad para separar lo personal de lo profesional, y resistencia al cambio.

Las causas incluyen la falta de profesionalización en la gestión y la dependencia de relaciones familiares, lo que dificulta la implementación de estructuras sólidas. Como resultado, se presentan problemas como la falta de claridad en roles, duplicidad de funciones, y toma de decisiones ineficaces.

Estos desafíos en las estructuras organizacionales tienen efectos negativos tanto a nivel interno como externo. Internamente, pueden generar conflictos familiares. Externamente, las deficiencias en las estructuras organizacionales pueden dificultar la adaptación al entorno empresarial.

En el contexto del municipio de Cobija, se presenta una concentración significativa de microempresas familiares en diferentes sectores económicos, lo cual acentúa la relevancia de comprender y mejorar sus estructuras organizacionales, estas empresas desempeñan un papel fundamental para la aparición y generación de empleo, el fomento del desarrollo económico local y la preservación de la identidad cultural en la región.

En ese sentido se considera que debido a la falta de comprensión y abordaje sobre las estructuras organizacionales de las microempresas familiares del municipio de Cobija constituye un

problema significativo; la complejidad inherente a estas empresas, combinada con los desafíos propios del contexto familiar y empresarial, plantea la necesidad de realizar un análisis detallado y proponer recomendaciones prácticas que fortalezcan la gestión y el desarrollo de estas organizaciones.

1.3. Problema Científico

¿Cómo se estructuran organizacionalmente las microempresas familiares en el municipio de Cobija?

1.4. Objeto de Estudio

El objeto estudiado de la presente investigación es un análisis de las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija, específicamente, se enfoca en comprender cómo se configuran dichas estructuras, los elementos que la integran, las relaciones y dinámicas internas, así como los factores que influyen en su diseño y funcionamiento.

1.5. Alcance o Campo de Acción de la investigación

Alcance espacial: La investigación se centra en el municipio de Cobija, lo que implica que el análisis y los hallazgos estarán relacionados específicamente con las microempresas familiares en esta localidad.

Alcance temporal: La investigación se llevó a cabo durante un período de 6 meses, correspondientes al segundo semestre de la gestión 2023, lo que permitió realizar un análisis de las estructuras organizacionales enmarcado en un momento específico y considerar posibles cambios o evoluciones a largo plazo.

Alcance temático: La investigación se enfoca en el análisis de las estructuras organizacionales de las microempresas familiares; Sin embargo, dentro de este tema principal, pueden abordarse

aspectos específicos, como el grado de formalización, la asignación de roles y responsabilidades, los procesos de toma de una correcta decisión, entre otros.

1.6. Objetivo de la investigación

1.6.1. Objetivo General

- Analizar las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija

1.6.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual en relación a las estructuras organizacionales presentes en las microempresas familiares.
- Evaluar el grado de formalización de estructuras organizacionales presentes en las microempresas familiares en el municipio de Cobija.
- Analizar los factores que influyen en el diseño y configuración de estructuras organizacionales dentro de las microempresas familiares en el municipio de Cobija.

CAPÍTULO 2

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Empresa

Una empresa es una entidad organizada que coordina recursos humanos, materiales y financieros para producir bienes o servicios con el objetivo de generar valor económico y satisfacer necesidades del mercado. Según Sánchez, (2015), "las empresas son unidades económicas que buscan maximizar la eficiencia a través de la organización y la dirección de sus recursos" (p. 24).

Esto implica la adopción de estructuras y procesos que optimicen sus operaciones, garantizando su competitividad en un entorno cambiante.

Tabla 1
Tipos de empresas

Tipos de empresa	Descripción
Según su forma jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad unipersonal • Sociedad de responsabilidad limitada • Sociedad anónima • Cooperativa
Según el sector	<ul style="list-style-type: none"> • Sector primario • Sector secundario • Sector terciario
Según su tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas y medianas empresas • Gran empresa
Según quién la controla	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas • Empresas públicas

Fuente: Sánchez, (2015).

2.1.1.1. Empresa familiar

Una empresa familiar es una organización donde la propiedad, la gestión o ambas están controladas por miembros de una misma familia, quienes participan activamente en su dirección y operaciones. Este tipo de empresas combina los objetivos económicos con los intereses y valores familiares, lo que influye en su toma de decisiones y en su estructura organizacional.

Según CAINCO, (2019), "una empresa familiar es aquella en la que una o más familias controlan la propiedad y donde la continuidad del negocio depende en gran medida de la voluntad de los miembros familiares para participar en la gestión y liderazgo" (p. 47).

A diferencia de las empresas convencionales, las empresas familiares suelen enfrentar desafíos específicos relacionados con la sucesión, la gobernanza y la armonía entre las relaciones personales y laborales, lo que demanda estructuras organizativas flexibles que se adapten tanto a las capacidades de los miembros de la familia como a las necesidades del mercado.

2.1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere al modo en que se organiza y se establecen las relaciones, roles y responsabilidades en una organización, es el marco o esquema que define cómo se divide, coordina y controla el trabajo en una entidad, ya sea una empresa, una institución, una organización sin ánimos de lucro o cualquier otro tipo de organización.

“La disposición de la organización es la forma en que se distribuyen las tareas y obligaciones que cada individuo debe llevar a cabo dentro de una compañía con el fin de lograr los objetivos establecidos.” (Quiroa, 2020, p. 15).

La estructura organizacional establece la jerarquía, los niveles de autoridad y la distribución de las funciones y tareas entre cada uno de los colaboradores.

Tabla 2
Teorías modernas

Nombre	Postulado
Población ecológica	La forma óptima de estructura organizativa es aquella que logra adaptarse al entorno y mantener una eficiencia constante en sus operaciones.
Teoría institucional	La configuración organizacional más efectiva es aquella que valora e integra a las personas responsables de su funcionamiento.
Costo en transacciones	La estructura organizativa favorable es aquella que reduce los costos derivados de las transacciones.
Recursos y capacidades	La forma más adecuada de estructura organizativa es aquella que administra de manera racional los recursos y las capacidades disponibles.
La agencia	La estructura organizativa eficiente es aquella que establece mecanismos para un agente actúe en beneficio propio, y lo recompensa por actuar en beneficio de la organización.
Caos determinista	La estructura organizativa idónea es aquella que administra el caos de la organización.
Sistemas alejados	La forma de estructura organizativa más efectiva es aquella que se adapta y autoorganiza.
Sistemas adaptativos complejos	La estructura organizativa óptima es aquella que permite ciertos ajustes continuos entre sus elementos y su entorno.
Auto criticabilidad organizada	La forma de estructura organizativa adecuada es la que establece una red única de procesos y operaciones capaces de crear o eliminar elementos del sistema en respuesta a los problemas.

Fuente: Valdés, (2010).

2.1.3. Tipos de estructuras organizacionales

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales de entre los que se pueden mencionar:

2.1.3.1. Estructura organizativa jerárquica

Una estructura organizativa jerárquica es un modelo de organización en el cual las relaciones de autoridad y responsabilidad se establecen en una jerarquía claramente definida. En este tipo de estructura, las personas y los departamentos se sitúan en diferentes niveles, desde la cúspide de la organización hasta la base, según su grado de autoridad y responsabilidad. Las decisiones y la información generalmente fluyen de arriba hacia abajo en la jerarquía, y las líneas de comunicación suelen ser formales y bien definidas.

Es la fundamentación de la mayoría de los diagramas organizativos en las compañías. Las estructuras jerárquicas se establecen con un formato piramidal, donde se sitúan ejecutivos, directivos, administradores y trabajadores en un orden descendente, desde los de mayor posición hasta el nivel más bajo en la cadena. Sin duda, esta es la disposición más prevalente en la práctica empresarial. (Team Asana, 2022, p. 10).

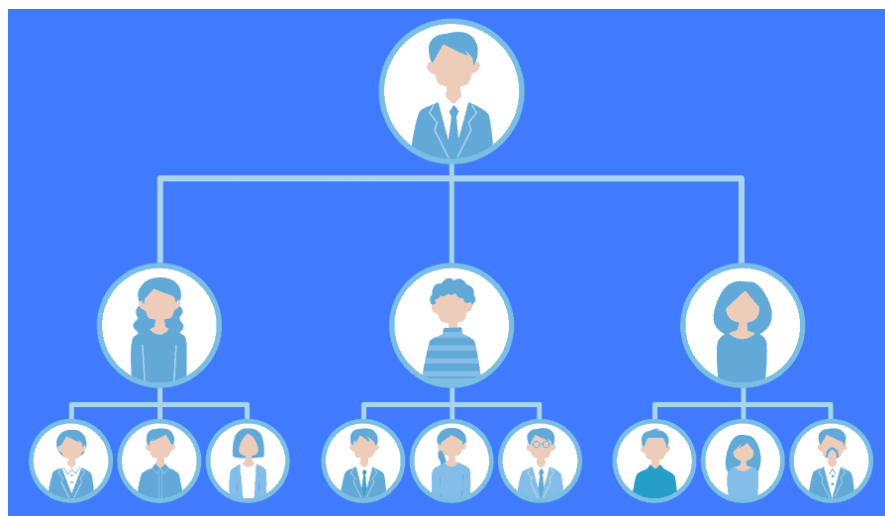


Figura 1. Estructura organizativa jerárquica

Fuente: Team Asana, (2022).

De igual manera los roles y responsabilidades de cada nivel jerárquico se establecen claramente, lo que permite una distribución eficiente del trabajo y una coordinación efectiva entre los distintos niveles de la organización. Este tipo de estructura es común en organizaciones grandes y complejas, donde se requiere una clara delimitación de funciones y responsabilidades para garantizar un funcionamiento eficiente y coordinado.

2.1.3.2. Estructura organizativa funcional

Una estructura organizativa funcional es un modelo de organización en el cual las actividades de la organización se agrupan según funciones específicas, como marketing, finanzas, recursos humanos, producción, entre otras. En este tipo de estructura, los empleados que realizan tareas similares o relacionadas se agrupan en departamentos o divisiones funcionales, liderados por gerentes o directores especializados en esas áreas particulares.

Una de las configuraciones de equipos más empleadas, además de la estructura jerárquica propuesta, es la estructura organizativa funcional. En este enfoque, los equipos se clasifican de acuerdo con las aptitudes y el saber que poseen, facilitando así la especialización y colaboración entre los miembros. (Team Asana, 2022, p. 69).

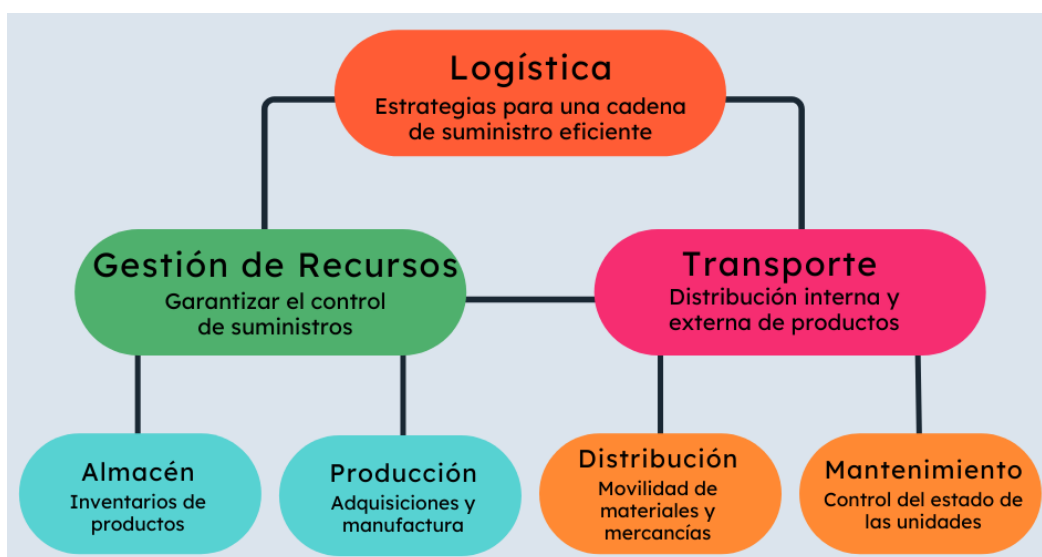


Figura 2. Estructura organizativa funcional

Fuente: Conexión Esan, (2017).

Este enfoque permite una especialización y eficiencia en la realización de tareas, ya que los empleados dentro de un departamento funcional suelen tener habilidades y conocimientos similares. Sin embargo, puede generar dificultades en la comunicación y coordinación entre diferentes áreas funcionales, así como posibles problemas de integración y colaboración entre departamentos. La estructura organizativa funcional es común en organizaciones más pequeñas o en aquellas donde la especialización y la eficiencia en la ejecución de tareas son prioritarias.

2.1.3.3. Estructura matricial

Una estructura matricial es un modelo organizativo que combina elementos de la estructura funcional y la estructura divisional. En este enfoque, los empleados trabajan en equipos multifuncionales que se organizan según proyectos, productos o áreas geográficas específicas. Cada empleado tiene dos tipos de jefes: uno funcional, que supervisa su trabajo desde la perspectiva de su área de especialización, y otro de proyecto, que se encarga de liderar el equipo en el que está involucrado.

La estructura de matriz se destaca por ser notablemente diferente a otras formas de organización, ya que no se adhiere al modelo jerárquico convencional. En cambio, esta configuración de equipos se organiza en cuadrícula, y los colaboradores del equipo reportan a varios líderes. (Team Asana, 2022, p. 78).



Figura 3. Estructura organizativa matricial

Fuente: Talenmo, (2016).

Este tipo de estructura permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante los cambios, ya que los equipos pueden ser formados y disueltos según las necesidades del proyecto. Además, fomenta la colaboración entre diferentes áreas funcionales y promueve una mayor integración de los recursos de la organización.

2.1.3.4. Estructura basada en procesos

Una estructura organizativa basada en procesos es un modelo de organización que organiza y gestiona el trabajo en función de los procesos o actividades que se llevan a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este enfoque, las actividades se agrupan en torno a los procesos clave que generan valor para la organización y sus clientes.

Esta configuración organizativa centrada en procesos, se prioriza la atención en los diversos procedimientos internos en lugar de los departamentos. Al igual que ocurre en otras estructuras, también se establecen jerarquías, y el directorio se encuentra vinculado a dichos procesos específicos. (Team Asana, 2022, p. 49).

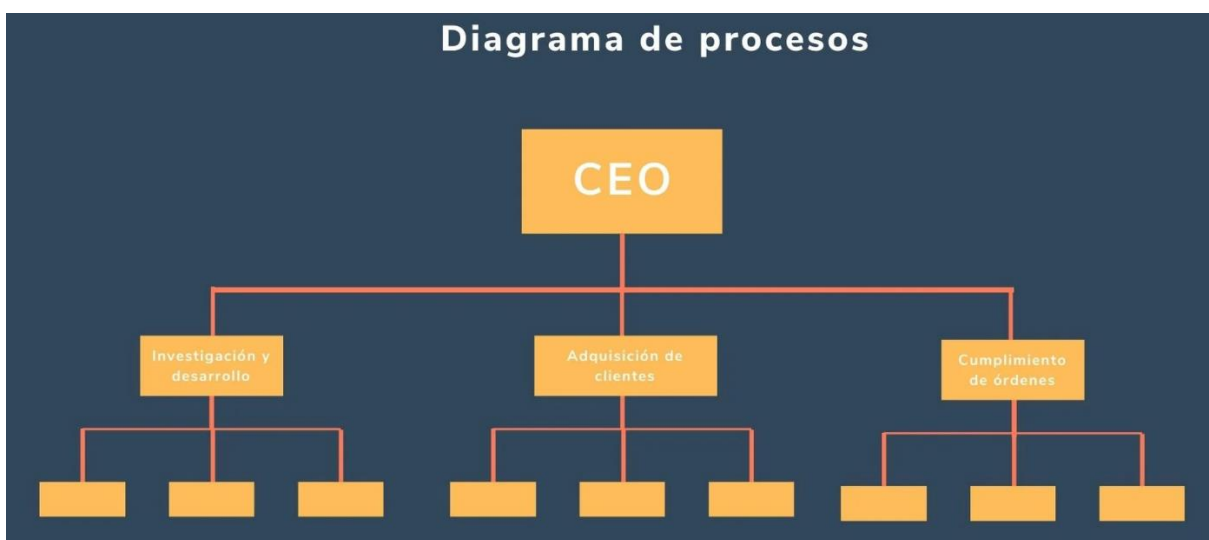


Figura 4. Estructura organizativa por proceso

Fuente: Team Asana, (2022).

Una estructura organizativa basada en procesos es un modelo de organización que organiza y gestiona el trabajo en función de los procesos o actividades que se llevan a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este enfoque, las actividades se agrupan en torno a los procesos clave que generan valor para la organización y sus clientes.

La implementación de una estructura basada en procesos puede ser compleja y requerir cambios significativos en la cultura organizativa y en los sistemas de gestión. Este tipo de estructura es común en organizaciones que buscan mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente al centrarse en la optimización de los procesos empresariales.

2.1.3.5. Estructura organizativa circular

Una estructura organizativa circular es un modelo de organización que difiere del enfoque tradicional jerárquico y lineal, ya que se caracteriza por la ausencia de una jerarquía vertical clara. En este tipo de estructura, los roles y responsabilidades se distribuyen de manera equitativa entre los miembros del equipo, y la toma de decisiones se comparte de manera colaborativa. En lugar de tener un líder centralizado, todas las personas en la organización tienen un grado similar de autoridad y participan activamente en la toma de decisiones.

Aunque presentan diferencias visuales, las estructuras circulares mantienen la misma jerarquía organizativa que varias de otras configuraciones. Los colaboradores del equipo con roles superiores se ubican en el círculo central, mientras que aquellos en niveles inferiores se ubican en los círculos exteriores. Los ejecutivos se sitúan en el centro de la figura, simbolizando la fluidez que mantienen con los líderes de cada departamento. (Team Asana, 2022, p. 32).

Este enfoque fomenta la autonomía, la colaboración y la innovación dentro del equipo, ya que cada miembro tiene la libertad de contribuir con sus ideas y perspectivas. Además, promueve una comunicación abierta y transparente, lo que facilita la resolución de problemas y la adaptación a los cambios rápidos del entorno.



Figura 5. Estructura organizativa circular
Fuente: Rus, (2020).

La estructura organizativa circular es especialmente adecuada para entornos creativos y dinámicos donde se valora la flexibilidad, la agilidad y la capacidad de respuesta rápida a las demandas del mercado.

2.1.3.6. Estructura organizativa horizontal

Una estructura organizativa horizontal es un modelo de organización que se caracteriza por la reducción o eliminación de niveles jerárquicos tradicionales y la promoción de la colaboración y la autonomía entre los empleados. En este tipo de estructura, la toma de decisiones se descentraliza y se delega a equipos multifuncionales o autogestionados, en lugar de depender exclusivamente de la alta dirección.

Se diferencia de la configuración tradicional de una estructura en forma de triángulo, una estructura horizontal se basa en una red de conexiones entre diferentes niveles. Estos niveles abarcan todos los niveles de liderazgo, desde ejecutivos hasta gerentes

intermedios y otros roles. La distinción radica en que solo existen unos pocos pasos entre el directivo y demás equipos, diferenciándose de una estructura jerárquica. (Team Asana, 2022, p. 60).

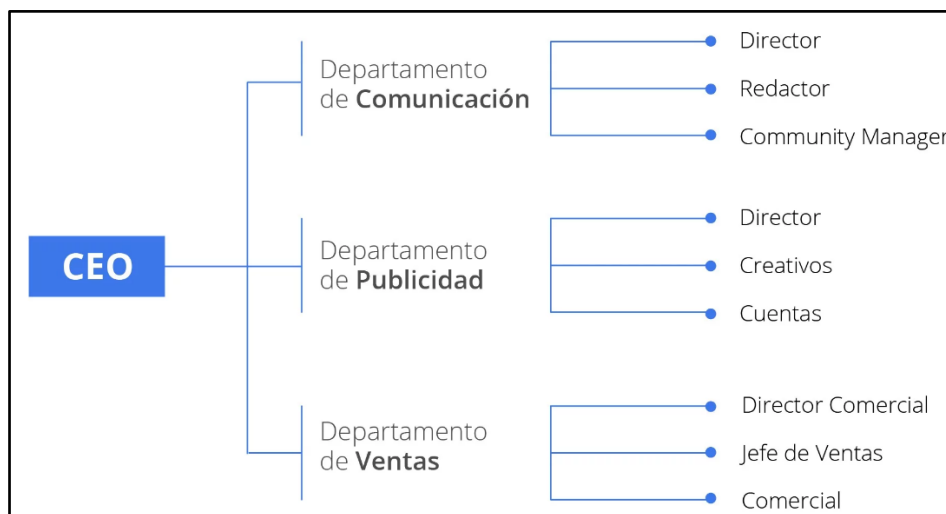


Figura 6. Estructura organizativa horizontal
Fuente: Tesis & Master, (2022).

La comunicación fluye de manera horizontal entre los diferentes equipos y departamentos, en lugar de seguir una cadena de mando vertical tradicional. Esto promueve un ambiente de trabajo colaborativo, en el que se valora el intercambio de ideas y la resolución de problemas de manera colectiva.

2.1.3.7. Estructura organizativa en red

Una estructura organizativa en red es un modelo de organización en el cual las relaciones y conexiones entre los diversos componentes de la organización se establecen de manera flexible y dinámica, de manera similar a una red interconectada.

En una configuración organizativa en forma de red, los equipos se establecen mediante redes asociativas. Principalmente, esta forma es apropiada para organizaciones en donde el trabajo se realiza por equipos externos, con instalaciones dispersas en diferentes

ubicaciones alrededor del mundo, e incluso para aquellas que cuentan con múltiples negocios de menor escala. (Team Asana, 2022, p. 44).



Figura 7. Estructura organizativa en red
Fuente: Team Asana, (2022).

La comunicación fluye libremente a través de múltiples canales y se fomenta la autonomía y la toma de decisiones descentralizada. Este tipo de estructura es común en organizaciones que operan en entornos complejos y cambiantes, donde se valora la agilidad, la innovación y la capacidad de adaptación.

2.1.3.8. Estructura divisional centrada por producto

Una estructura divisional centrada por producto es un modelo organizativo en el cual una empresa se organiza en unidades separadas, cada una de las cuales está dedicada a un producto o línea de productos específica. Cada división opera de manera autónoma y tiene sus propios recursos, personal y funciones de apoyo, como marketing, producción, ventas y finanzas.

“En una configuración divisional, se clasifican divisiones independientes según sus funciones. Cada división contiene áreas especializadas que incluyen enfoques centrados en los productos.”
(Team Asana, 2022, p. 73).

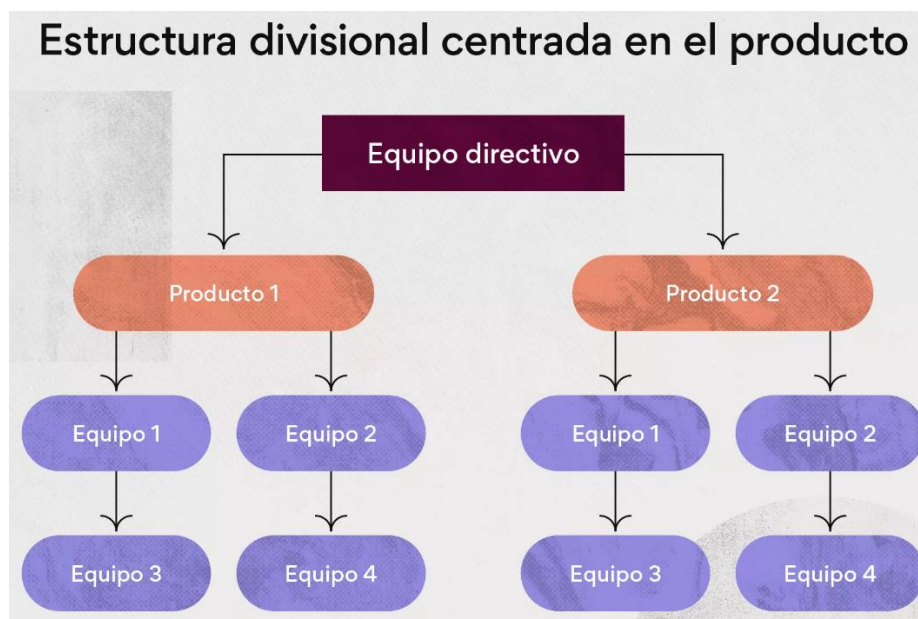


Figura 8. Estructura organizativa centrada por producto
Fuente: Team Asana, (2022).

Las decisiones estratégicas y operativas se toman a nivel de división, lo que proporciona agilidad y capacidad de respuesta a las necesidades y demandas del mercado. Este tipo de estructura es común en empresas que operan en industrias o mercados diversos, donde la diferenciación de productos es importante y se requiere una gestión especializada para cada línea de productos.

2.1.4. Relación entre estructura organizacional y desempeño empresarial

Existe una relación directa entre la estructura y el desempeño empresarial, la forma en que se diseñan y se organizan las estructuras dentro de una empresa puede tener un considerable impacto en su eficiencia, productividad y capacidad para lograr sus objetivos.

Los desafíos relacionados con el rendimiento laboral en las empresas se deben a la ausencia de una funcional estructura organizativa apropiada. Sin una estructura sólida, no hay un orden establecido ni una dirección clara. La falta de orientación provoca que los empleados no desempeñen sus labores de manera adecuada, lo cual afecta directamente el logro de los objetivos empresariales. (Soledispa & Posligua, 2021, p. 5).

La relación de la estructura organizacional y el desempeño empresarial puede variar dependiendo del tipo de industria, tamaño de la empresa y otros factores contextuales

2.2. Referencias Conceptuales

2.2.1. Microempresa

“Una microempresa se define como un tipo de empresa que adquiere su denominación debido a su tamaño reducido, con un límite máximo de 10 empleados, y una facturación también limitada en volumen.” (Coll, 2021, p. 46).

2.2.2. Cargo

(Chiavenato, 2002 citado por Angulo, 2004) menciona que “El cargo es una descripción de todas actividades desempeñadas por la persona que lo ocupa, gracias a los cargos las organizaciones llegan a cumplir sus objetivos.” (p. 25).

2.2.3. Toma de decisiones

“El propósito de la toma eficiente de decisiones en una organización es seleccionar entre las diferentes opciones disponibles para aprovechar una oportunidad o resolver un conflicto, asegurando que estas decisiones estén alineadas con los objetivos corporativos.” (Rus, 2020, p. 61).

2.2.4. Organización jerarquía

“Una organización jerárquica, también conocida como estructura organizativa vertical, es en la cual todas las entidades de la organización, a excepción de una, se encuentran subordinadas a una única entidad. Este arreglo representa una forma de establecer una jerarquía.” (Enciclopedia Financiera, 2018, p. 82).

2.2.5. Productividad

“La productividad se define como una métrica económica que evalúa la cantidad de bienes y servicios generados por cada elemento utilizado (como trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) en un lapso de tiempo específico.” (Sevilla, 2020, p. 18).

2.2.6. Estructura

“La estructura organizativa se refiere al marco de relaciones, roles, responsabilidades y procesos dentro de una organización. Define cómo están organizados los distintos elementos y recursos de una entidad para lograr sus objetivos.” (Quiroa, 2020, p. 55).

2.2.7. Gestión

“La gestión se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Incluye la coordinación de personas, procesos y actividades.” (Quiroa, 2020, p. 106).

2.2.8. Estrategia

La estrategia es un plan de acción a largo plazo diseñado para alcanzar un objetivo específico o una serie de objetivos. Implica la identificación de los recursos disponibles, la evaluación del entorno externo e interno, y la determinación de las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización. (Santos, 2023, p. 45).

2.2.9. Competitividad

“La competitividad es la capacidad de una organización para competir eficazmente en su mercado objetivo. Incluye la capacidad de ofrecer productos o servicios de alta calidad, a precios competitivos y de manera eficiente en comparación con otros competidores.” (Roldán, 2020, p. 65).

2.2.10. Recursos

“Los recursos son los activos tangibles e intangibles disponibles para una organización, como capital financiero, recursos humanos, tecnología, infraestructura y conocimiento. Son necesarios para llevar a cabo las actividades y alcanzar los objetivos de la organización.” (Westreicher, 2020, p. 11).

2.2.11. Capacidades

“Las capacidades hacen referencia a las habilidades, conocimientos y recursos específicos que posee una organización y que le permiten realizar ciertas actividades o alcanzar ciertos objetivos de manera efectiva. Incluyen tanto recursos tangibles como intangibles.” (Sanz, 2019, p. 19).

2.2.12. Calidad

“La calidad es el grado en que los productos, servicios o procesos de una organización cumplen con los requisitos y expectativas de los clientes y otras partes interesadas. Implica la conformidad con estándares y la satisfacción del cliente.” (Peiró, 2020, p. 71).

2.2.13. Eficiencia

“Es la capacidad de una organización para lograr sus objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posible. Se relaciona con la optimización de los procesos y la eliminación de desperdicios.” (Sánchez, 2018, p. 2).

2.2.14. Flexibilidad

“La capacidad de una organización para adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en su entorno, así como a las necesidades y demandas de los clientes. Implica la capacidad de cambiar rápidamente y de manera ágil.” (Prieto, 2019, p. 12).

2.2.15. Sostenibilidad

“Se refiere a la capacidad de una organización para operar de manera que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Incluye consideraciones económicas, sociales y ambientales.” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. 2023, p. 22).

2.2.16. Liderazgo

“El liderazgo se refiere a la capacidad de influir en otros para lograr objetivos y metas comunes. Involucra la dirección, la motivación, la inspiración y la toma de decisiones efectivas para guiar a un grupo o equipo hacia el éxito.” (Escuela Europea de Excelencia, 2015, p.7).

2.3. Contexto Referencial

El gobierno nacional de Bolivia tiene una visión clara de lo que las microempresas representan para el país, por eso establece políticas de ayuda directa al sector de las microempresas porque estas representan el primer paso de las familias bolivianas para salir de la informalidad, permiten la captación de mayores ingresos por medios de los impuestos.

Es posible afirmar que las pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) y la producción comunitaria tienen el potencial y la responsabilidad de impulsar la economía y desempeñar un papel fundamental en el desarrollo. Estos sectores han sido marginados por las políticas gubernamentales neoliberales. Este segmento de la matriz empresarial aporta a la aparición de empleo, la distribución del ingreso, participación en el incremento de valor agregado y las exportaciones. (Ministerio de desarrollo productivo y economía plural, 2014).

En Bolivia es frecuentes la conformación de microempresas que estén constituidas o integradas por miembros familiares y que por tal motivo surgen una serie de irregularidades al momento de gestionar y aplicar una estructura organización eficiente; Selaez, (2010). Menciona que, de

manera concreta, “La falta de una formación clara y sencilla por parte de los dueños crea una incertidumbre de cómo poder actuar en los momentos que dichas empresas necesitan tomar decisiones importantes, conflictuándose los fines familiares y los de la empresa.” (p. 41).

Las empresas familiares en Bolivia tienen un lugar importante en la economía del país, sin embargo, han sido poco estudiadas y analizadas. Es preocupante que más del 50% de las microempresas familiares suelen no tener una transición exitosa hacia una segunda generación, y un porcentaje aún menor hacia una tercera generación. (Universidad Privada Bolivia, s.f., p. 56).

2.4. Estudios previos del objeto de estudio

Goyzueta, (2013). En su investigación sobre modelo de gestión orientados empresas familiares, aborda la temática de las empresas conformadas por familias, cuáles son sus dificultades y como pueden superarlas, el autor afirma citando a Urey, (2008). que: “En Bolivia, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) conforman el 98% de las entidades productivas, son responsables del 89% del empleo en el sector privado y contribuyen con el 29% del (PIB). En nuestro país existirían 600 mil micro y pequeñas empresas donde trabajan 1,6 millones de personas.” Demostrando que las empresas familiares representan un sostén económico para el país, si bien no muchas logran consolidarse en el tiempo, el hecho de que se abran y cierren nuevas empresas produce un movimiento económico activando la circulación de divisas.

La investigación de Goyzueta, (2013). Es un punto de partida para entender el funcionamiento de las empresas familiar y aporta un sustento teórico para enfocar de manera más clara conceptos previos para poder analizar las estructuras organizacionales de las microempresas familiares.

Por su parte Gonzales. (2016). En su investigación titulada: Detección de necesidades de capacitación para microempresas familiares del municipio de Tecamachalco Puebla. Obtiene como resultado la siguiente conclusión, afirmando que: “La mayoría de las microempresas familiares no sabe cómo se quiere ver en un futuro, tampoco tiene lineamientos que le ayuden a conducir en el presente su organización, sólo ven su negocio como el típico “changarro”, que

sólo existe para la sobrevivencia de la familia.” Esto deja entre ver que existe un desconocimiento sobre la administración o gestión empresarial por parte las microempresas, lo que ocasiona que la toma eficiente de decisiones se de manera empírica con la simple guía de la experiencia propia, dejando de lado cualquier oportunidad de basar sus decisiones en contenido científico teórico. Esto se ve reflejado en la falta de una estructura organizacional eficiente.

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación empleada en el presente estudio fue el tipo descriptivo, ya que este permite detallar y caracterizar las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija. Mediante la descripción sistemática y objetiva de los elementos que conforman dichas estructuras, se buscó proporcionar una representación precisa y comprensiva de las prácticas organizativas y su impacto en el funcionamiento de las empresas.

3.2. Enfoque de investigación

El enfoque utilizado en esta investigación fue cualitativo, lo cual permitió explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los propietarios de microempresas familiares. Este enfoque fue adecuado para entender las dinámicas internas y la toma de decisiones en este contexto.

3.3. Universo o Población de estudio

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija, para ello, se ha seleccionado como población de estudio aquellas microempresas cuya estructura esté conformada exclusivamente por miembros de la misma familia.

Hasta agosto de 2021, la Base Empresarial Vigente en el departamento de Pando estaba compuesta por 3.969 empresas. Por municipio, se observó la siguiente distribución: 3.681 empresas en Cobija, 74 empresas en Porvenir y 54 empresas en Puerto Rico. y Sena con 30 empresas. Esto de acuerdo con los datos de la Estadística de Registro de Comercio de Bolivia.

Debido a que la investigación se delimitará geográficamente en el municipio de Cobija únicamente se tomará en cuenta los datos de dicho municipio. Es decir, una población de 3681 empresas.

3.4. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

Para llevar a cabo el análisis de las estructuras organizacionales en las microempresas familiares del municipio de Cobija, se ha diseñado una muestra representativa que se conforma por un total de 10 microempresas a entrevistar. Es bajo el tipo de muestreo por conveniencia, los elementos de la muestra fueron seleccionados en función de su disponibilidad y/o accesibilidad para el investigador, en lugar de utilizar un proceso de selección aleatoria o sistemática.

Para la determinación de las empresas seleccionadas en este estudio, se utilizaron criterios cualitativos que se alinean con el tipo de muestreo por conveniencia. Estos criterios incluyeron:

- **Accesibilidad:** Se seleccionaron empresas que fueran fácilmente accesibles para el investigador, tanto en términos de ubicación como de comunicación.
- **Disponibilidad:** Se tomó en cuenta la posibilidad de acceder a los empresarios en momentos en que pudieran participar sin afectar sus actividades comerciales.
- **Disposición a participar:** Solo se consideraron aquellas empresas cuyos propietarios estuvieran dispuestos a colaborar activamente y brindar información relevante para la investigación.

Estos criterios fueron clave para asegurar la viabilidad y el éxito del estudio.

3.5. Selección de Métodos y Técnicas

En el presente trabajo, se utilizó el método del conocimiento deductivo, este método se seleccionó debido a su capacidad para generar conclusiones generales basadas en premisas

lógicas y particulares y así establecer relaciones causales entre variables; al aplicar el método deductivo, se pudo inferir conclusiones específicas a partir de principios generales, lo que permitió analizar las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija de manera rigurosa.

En la presente investigación también se aplicó el método analítico, permitiendo descomponer y examinar detalladamente las estructuras organizacionales de las microempresas familiares para comprender sus componentes y funcionamiento integral.

Asimismo, se utilizaron dos técnicas de investigación: la documentación y la técnica de la entrevista.

- La Documentación fue empleada para recopilar información teórica y empírica previa sobre las estructuras organizacionales en las microempresas familiares, brindando una base sólida para el estudio, gracias a dicha técnica se revisaron elementos teóricos, investigaciones previas y demás documentos físicos y digitales que permitieron fundamentar la investigación.
- La técnica de la entrevista fue utilizada para recopilar información de primera mano de los propietarios o gestores de las microempresas familiares en Cobija, a través de entrevistas semiestructuradas, se buscó obtener perspectivas directas y enriquecedoras sobre las estructuras organizacionales, sus características, desafíos y oportunidades, estas entrevistas permitieron obtener información cualitativa valiosa, así como captar detalles contextuales y particularidades propias de cada empresa.

3.6. Instrumentos de Relevamiento de Información

El primer instrumento a utilizado de acorde con la técnica correspondiente fue la ficha bibliográfica, donde se organizaron todas las fuentes citadas en la investigación permitiendo una fácil gestión y revisión. Es decir, un compendio de todas las fuentes consultadas con sus títulos, autores, año de publicación y enlace electrónico para su corroboración en la red.

El segundo instrumento que se aplicó fue la guía de entrevista en donde se formularon las preguntas más relevante y pertinente dirigidas a los administradores, gerente o encargados de las microempresas familiares. Se pretendió conseguir información detallada sobre, como se decidió organizar la empresa, quienes la dirigen, cual es el proceso para la toma de decisiones y si su estructura se respeta o solo se mantiene en papel.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACION

4.1. Diagnóstico situacional de las microempresas familiares

El presente diagnóstico no se enfoca en una empresa en particular, sino en identificar los patrones comunes y las diferencias en las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en el municipio de Cobija. El objetivo principal de esta investigación es analizar cómo se estructuran estas empresas y cuáles son los factores que influyen en el diseño y funcionamiento de sus configuraciones organizacionales. Este enfoque permite visibilizar las dinámicas internas que caracterizan a las microempresas familiares, brindando una comprensión más profunda del fenómeno y su relación con el contexto económico y social en el que operan.

El diagnóstico situacional se estructurará en diferentes etapas clave. En primer lugar, se categorizarán las preguntas de las entrevistas en secciones de interés que aborden los aspectos fundamentales de las estructuras organizacionales de las microempresas familiares. Posteriormente, se presentarán de manera sintética los hallazgos obtenidos, analizando las opiniones y respuestas proporcionadas por las 10 microempresas seleccionadas. Cada sección contendrá un análisis detallado de las similitudes y diferencias entre las empresas entrevistadas. Finalmente, se elaborará una matriz FODA que sintetice de manera general el estado actual de las microempresas familiares, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Esta estructura es ideal porque facilita un análisis sistemático y coherente de la información recabada, permitiendo obtener una visión integral de la situación. Es útil porque organiza los datos de manera clara y comprensible, lo que permite identificar patrones comunes y diferencias clave, al tiempo que ofrece una base sólida para comprender las configuraciones organizacionales de las microempresas familiares en Cobija.

4.1.1. Categorización de las preguntas de la entrevista

La entrevista empleadas en este diagnóstico se organiza en cuatro categorías clave que abordan distintos aspectos de las estructuras organizacionales de las microempresas familiares en Cobija:

- **Estructura organizacional y roles:** Esta categoría explora la configuración interna de las empresas, identificando la distribución de roles y responsabilidades entre los empleados, así como el uso de organigramas o diagramas para representar formalmente esta estructura. (Preguntas: 1, 2, 3 y 6).
- **Toma de decisiones y gestión del cambio:** En esta sección se analiza cómo se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones, tanto a nivel colaborativo como individual, y se indaga sobre las transformaciones organizacionales que han ocurrido a lo largo del tiempo, así como las motivaciones detrás de estos cambios. (Preguntas: 4, 5 y 7).
- **Relaciones laborales y políticas de personal:** Aquí se examinan las dinámicas entre los miembros de la familia que participan en la empresa, las estrategias que emplean para mantener un ambiente de trabajo armonioso, y las políticas establecidas para la contratación y promoción de empleados no familiares, así como la planificación de la sucesión. (Preguntas: 8, 9 y 10).
- **Comparación y recomendaciones:** Esta última categoría se centra en la percepción que tienen los dueños de las microempresas familiares respecto a las ventajas de sus estructuras organizacionales en comparación con otras empresas no familiares, y las recomendaciones que sugieren para mejorar dichas estructuras. (Preguntas: 11 y 12).

Estas categorías permiten una visión integral de las estructuras organizacionales, abordando tanto los elementos internos como las dinámicas de funcionamiento y los desafíos a los que se enfrentan.

4.1.1.1. Codificación de la categorización

Tabla 3
Codificación de la categorización

Categoría	Código	Preguntas
Estructura organizacional y roles	C-001	1, 2, 3 y 6
Toma de decisiones y gestión del cambio	C-002	4, 5 y 7
Relaciones laborales y políticas de personal	C-003	8, 9 y 10
Comparación y recomendaciones	C-004	11 y 12

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Desarrollo del diagnóstico por categorías

4.1.2.1. Estructura organizacional y roles C-001

En el análisis de la estructura organizacional de las microempresas familiares entrevistadas en Cobija, se observa que la formalización de las estructuras jerárquicas no es una prioridad generalizada. No obstante, hay excepciones notables en algunas empresas que implementan modelos más formales.

En la mayoría de los casos, las microempresas familiares entrevistadas no contaban con una estructura organizacional formal ni empleaban organigramas o diagramas para representar sus roles y funciones. Este enfoque flexible parece estar alineado con el tamaño reducido de los negocios y la cercanía familiar que define sus operaciones. Snack Yana, gestionada por Eva Beyuma, no utilizaba una estructura formal, y sus roles estaban distribuidos de manera informal entre los miembros de la familia. Esta misma tendencia fue identificada en Ferretería FyM de Maritza Huallpa, donde no se implementaba una jerarquía estricta y las funciones se asignaban según las necesidades del negocio. Asimismo, en SCA - Global Sense, liderada por Lizvania Campos, y en Churrasquiños El Mulequito, gestionada por Luis Chávez, se constató la inexistencia de una estructura jerárquica formal. En todos estos casos, los roles se definían de manera flexible y las empresas no consideraron necesario formalizar su organización debido a la naturaleza pequeña y familiar de las operaciones.

Sin embargo, hubo empresas que adoptaron un enfoque más formal en la gestión de sus actividades. En Clínica Burgos, bajo la dirección del Dr. Boris Burgos, se implementó una jerarquía vertical con un organigrama formal, lo cual facilitó la claridad en los roles y las responsabilidades dentro de la empresa. De igual manera, Panadería Paris, dirigida por Marcia Sánchez, también contaba con una estructura organizacional definida, incluyendo la presencia de un organigrama que, aunque no siempre seguido estrictamente, proporcionaba una guía estructural para la distribución de roles y funciones.

Respecto a la distribución de roles en estas empresas, se observaron distintos modelos dependiendo de su tamaño y necesidades. En las microempresas más pequeñas, como Clim Mart, liderada por Raúl Martínez, el personal estaba compuesto por solo dos personas, con una clara división entre las tareas operativas del hijo y las decisiones estratégicas a cargo del propietario. Un patrón similar de colaboración en la gestión y operaciones se evidenció en Azharia Tours, dirigida por Ariel Vaca, donde la empresa familiar estaba formada por tres miembros que distribuían las responsabilidades según la demanda de los servicios.

En cuanto a los roles personales de los propietarios, estos solían ocupar posiciones clave de liderazgo, asumiendo tanto funciones operativas como administrativas. En Ferretería FyM, Maritza Huallpa y su esposo compartían la toma de decisiones, mientras que en Churrasquiños El Mulequito, Luis Chávez, junto con su esposa, se encargaban de la gestión y coordinación de las operaciones. Este patrón también se mantuvo en Panadería Paris, donde Marcia Sánchez lideraba la gestión general y la planificación diaria, mientras otros miembros de su familia participaban en las actividades operativas.

Por otro lado, la falta de organigramas y la flexibilidad organizativa se justificó en la mayoría de las empresas entrevistadas, como Snack Yana, Ferretería FyM y SCA - Global Sense, debido a su tamaño reducido. Las empresas que sí empleaban organigramas, como Clínica Burgos y Panadería Paris, lo hicieron para asegurar claridad en la distribución de responsabilidades y roles entre los empleados, incluidos los miembros de la familia y el personal externo.

Esta categoría se evidencia que, en las microempresas familiares de Cobija, la implementación de estructuras organizacionales varía significativamente. Mientras algunas empresas consideran fundamental la formalización de sus estructuras para asegurar una gestión eficiente, otras han optado por mantener una organización flexible y no jerárquica, adaptada a sus necesidades diarias y al entorno familiar.

4.1.2.2. Toma de decisiones y gestión del cambio C-002

La toma de decisiones en las microempresas familiares entrevistadas refleja una tendencia hacia la colaboración entre los miembros de la familia, aunque con distintos niveles de participación.

La gestión de los procesos de toma de decisiones también varía entre las empresas, aunque el patrón general sigue siendo colaborativo. En el caso de Snack Yana, se describe un proceso donde las discusiones son dirigidas por ella, pero las decisiones finales son tomadas colectivamente, lo cual refuerza la importancia de la participación de todos los miembros de la familia en temas que afectan el negocio. Un enfoque similar se observa en la empresa de Ferretería FyM, quien menciona que tanto ella como su esposo discuten todos los temas importantes antes de tomar una decisión conjunta.

Una característica distintiva del negocio de Clínica Burgos es la continuidad en la toma de decisiones, ya que cuando algún miembro del directorio familiar está ausente, el resto del equipo continúa gestionando la empresa sin interrupciones. Este nivel de coordinación permite mantener una toma de decisiones fluida. Por otro lado, Churrasquiño el Mulequito describe un proceso más informal y flexible, donde las decisiones se discuten principalmente entre él y su esposa, destacando un manejo más flexible y ágil.

Global Sense y Construdel resaltan un enfoque formal en la toma de decisiones. En el caso de Global Sense, las decisiones se toman democráticamente mediante el voto, lo que fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo. Construdel, menciona que el consenso es la clave para gestionar las decisiones importantes en su microempresa, asegurando que las decisiones que se tomen beneficien a todos los involucrados.

En cuanto a los cambios organizacionales, la mayoría de los entrevistados no han experimentado grandes transformaciones en la estructura de sus empresas, aunque han debido adaptarse a las demandas del mercado o a situaciones externas. Snack Yana y Ferretería FyM indican que su estructura organizacional familiar ha permanecido estable a lo largo del tiempo, con la familia como base del negocio. De manera similar, Fast Food y Construdel señalan que no han tenido

cambios significativos, pero que la flexibilidad en la asignación de roles ha sido crucial para adaptarse a los retos diarios del negocio.

En contraste, Clínica Burgos comenta que su clínica sí experimentó cambios importantes durante la pandemia, cuando se vieron obligados a reducir el personal no familiar. Esto implicó una reorganización interna en la que los miembros de la familia asumieron más responsabilidades. Del mismo modo, Churrasquiño el Mulequito menciona que, con el crecimiento de su negocio, fue necesario incorporar a más miembros de la familia para manejar la demanda.

Es evidente que, aunque muchas microempresas familiares no han realizado cambios significativos en su estructura organizacional, la flexibilidad interna y la capacidad para gestionar las responsabilidades entre los miembros de la familia han sido factores clave para enfrentar los desafíos y cambios necesarios, ya sea por el crecimiento del negocio o por factores externos, como la pandemia.

4.1.2.3. Relaciones laborales y políticas de personal C-003

En esta sección se abordan las estrategias empleadas por las microempresas familiares para fomentar la armonía laboral, las políticas relativas a la contratación de personal externo y la planificación para la sucesión en la dirección de las empresas.

1. Estrategias para fomentar la armonía y la colaboración en el entorno laboral

Las microempresas familiares entrevistadas coincidieron en la importancia de la comunicación como eje central para mantener la armonía y fomentar la colaboración en el entorno laboral. Por ejemplo, la empresa Snack Yana destacó que su principal estrategia consistió en asegurar que los empleados estuvieran bien remunerados y satisfechos con su trabajo, además de mantener una comunicación abierta para resolver problemas. De manera similar, en la Ferretería FyM se enfatizó la importancia de una comunicación clara, sumada a la asignación de funciones específicas para cada miembro de la familia, lo cual contribuyó a generar un ambiente de respeto y confianza.

Asimismo, la Clínica Burgos resaltó la relevancia de una comunicación eficiente y el respeto a las responsabilidades asignadas a cada miembro del equipo, mientras que en Global Sense y Churrasquiños El Mulequito se mencionó también la organización como un elemento clave, acompañada de una comunicación constante entre los miembros de la familia.

Otras empresas, como Construdel y Azharia Tours, se centraron en la coordinación interna y el establecimiento de roles claros como métodos esenciales para la colaboración exitosa. Del mismo modo, Fast Food y la Panadería Paris remarcaron la importancia de la organización y el contacto continuo entre los responsables del negocio para asegurar que todo funcione de manera eficiente. En todos estos casos, la comunicación fue el factor transversal que unificó las estrategias de las empresas, independientemente de su sector o tamaño.

2. Políticas de contratación y promoción de empleados no familiares

En cuanto a la contratación de personal externo, la mayoría de las microempresas familiares entrevistadas no habían tenido la necesidad de contratar empleados ajenos a la familia o lo habían hecho de manera limitada. Sin embargo, cada una tenía políticas claras para la eventual contratación de empleados no familiares.

En Snack Yana se estableció que la puntualidad y la responsabilidad serían los principales criterios para la selección de empleados externos, política que compartieron la Ferretería FyM y Clínica Burgos, quienes además añadieron la honestidad como una cualidad fundamental. En el caso de Global Sense, aunque no se había realizado la contratación de personal externo, se mencionó que en el futuro se valoraría la responsabilidad y habilidades clave como el análisis crítico y la creatividad productiva.

Por otro lado, Churrasquiños El Mulequito, Azharia Tours y Construdel no habían contratado personal externo hasta el momento, pero manifestaron que la responsabilidad sería uno de los pilares principales en la eventual contratación. En la Panadería Paris, la contratación de personal externo ya era una práctica habitual, sobre todo para tareas específicas como limpieza y atención al cliente, donde se valoraba la proactividad, la amabilidad y la responsabilidad. Finalmente, en Fast Food, la puntualidad y la responsabilidad también se establecieron como los principales criterios de selección para empleados no familiares.

3. Abordaje de la sucesión en la dirección de la empresa familiar

La planificación de la sucesión fue otro aspecto abordado por las microempresas familiares, aunque no todas habían formalizado este proceso. En el caso de Snack Yana, la dueña delegaba sus responsabilidades a uno de sus hermanos en situaciones de ausencia, mientras que en la Ferretería FyM se tenía la intención de que el negocio fuera gestionado por los hijos, aunque no se había desarrollado un plan formal.

En la Clínica Burgos, la sucesión estaba más estructurada, con una rotación predefinida entre los miembros del directorio familiar para asegurar la continuidad del negocio. En Global Sense, se mencionó que, en caso de ausencia, el esposo de la entrevistada asumiría el rol de liderazgo, dado su conocimiento profundo de las operaciones. Esta misma dinámica fue observada en Churrasquiños El Mulequito, Azharia Tours, Fast Food, Clim Mart y la Panadería Paris, donde la sucesión estaba pensada para ser asumida por un cónyuge o un hijo, dependiendo del caso.

Por otro lado, en Construdel, aunque no se había abordado formalmente la sucesión debido a la fase temprana del negocio, la responsabilidad continuaba recayendo en la dueña, con la posibilidad de cambios futuros conforme la empresa crezca.

El análisis de las relaciones laborales y políticas de personal en las microempresas familiares de Cobija revela un fuerte énfasis en la comunicación y la organización como bases para el buen funcionamiento y la armonía en el entorno laboral.

Asimismo, las empresas mantienen políticas flexibles pero claras para la contratación de personal externo, centradas en valores como la responsabilidad, la honestidad y la puntualidad. En cuanto a la sucesión, aunque muchas de las empresas aún no han formalizado este proceso, existe un consenso en la importancia de que los miembros de la familia asuman el liderazgo en caso de ausencia, lo que refuerza la naturaleza familiar de estas microempresas.

4.1.2.4. Comparación y recomendaciones C-004

Se analizó la percepción de las empresas entrevistadas en torno a las ventajas de una estructura organizacional familiar y sus recomendaciones para mejorar dicha estructura. Las respuestas de los entrevistados fueron diversas y proporcionaron una visión clara sobre las dinámicas específicas dentro de las microempresas familiares.

Ventajas de la estructura organizacional familiar:

Una de las ventajas más recurrentes identificadas en las entrevistas fue la confianza, un elemento clave para muchas de las empresas consultadas. Por ejemplo, Snack Yana, representado por Eva Beyuma, destacó que la confianza y el apoyo genuino entre los miembros de la familia fueron fundamentales para crear un ambiente más flexible y adaptativo dentro de la empresa. Esta misma valoración fue compartida por Ferretería FyM, en la que Maritza Huallpa subrayó que trabajar con personas en quienes se confía facilita tanto la toma de decisiones como la distribución de responsabilidades.

En una línea similar, el Dr. Boris Burgos de Clínica Burgos agregó que, además de la confianza, la estructura familiar genera un entorno cohesionado que facilita tanto la asignación de responsabilidades como la obtención de alianzas externas, e incluso, acceder a créditos para la mejora de las instalaciones. Churrasquiños El Mulequito, representada por Luis E. Chávez, coincidió en que la confianza entre los miembros de la familia permitió una mejor toma de decisiones y una mayor flexibilidad en la gestión.

Sin embargo, no todos los entrevistados compartieron la misma visión positiva sobre las estructuras familiares. Lizvania Campos de Global Sense señaló que no veía una ventaja clara en tener una estructura organizacional familiar frente a empresas no familiares, ya que para ella lo más importante era incorporar capital humano intelectual y creativo, dejando de lado los lazos familiares. Esta postura fue respaldada también por Marcia Sánchez de Panadería Paris, quien afirmó que los lazos familiares, en ocasiones, complican las relaciones laborales, puesto que las emociones interfieren más fácilmente.

En el caso de Clim Mart, Raúl Martínez también enfatizó la importancia de la confianza y el control eficiente entre los miembros de la familia, destacando que esto les permitía ofrecer un servicio de calidad superior. Del mismo modo, Fast Food, con Ximena Parrado como representante, destacó la agilidad en la toma de decisiones y la fluidez en la comunicación, factores que les permitieron ser más rápidos en la gestión del negocio.

Finalmente, Ariel Vaca, de Azharia Tours, agregó que la confianza y la comunicación eficiente dentro de las microempresas familiares facilitaban el flujo del trabajo, permitiendo una mayor eficiencia en las operaciones.

Recomendaciones para mejorar la estructura organizacional familiar:

En cuanto a las recomendaciones que ofrecieron los entrevistados para mejorar las estructuras organizacionales familiares, predominó el enfoque en la comunicación y la organización interna. Snack Yana recomendó a otras microempresas centrarse en la comunicación abierta y asegurar el bienestar de los miembros de la empresa, resaltando que no era necesario formalizar la estructura si el tamaño del negocio no lo justificaba. Esta recomendación fue compartida por Ferretería FyM, que añadió la importancia de la perseverancia y la asignación clara de roles para evitar conflictos.

El Dr. Burgos, de Clínica Burgos, también recomendó la implementación de una estructura más formal, sugiriendo la creación de un organigrama y la definición clara de roles, pues esto, en su experiencia, mejoraba la eficiencia y evitaba malentendidos. Esta postura fue secundada por Raúl Martínez de Clim Mart, quien enfatizó la importancia de una buena organización y el enfoque en la calidad del servicio como claves para el éxito.

Por su parte, Lizvania Campos de Global Sense recomendó invertir en el desarrollo del capital humano y fomentar la innovación y la creatividad, señalando que no se debía depender exclusivamente de los lazos familiares. De forma complementaria, Panadería Paris, representada

por Marcia Sánchez, subrayó la importancia de la perseverancia y el enfoque en la mejora continua para mantenerse competitivos.

Luis E. Chávez de Churrasquiños El Mulequito resaltó que, aunque una estructura formal no siempre es necesaria, era fundamental que los miembros de la empresa entendieran claramente sus roles y se mantuviera una buena organización para asegurar el buen funcionamiento del negocio. Asimismo, Ariel Vaca de Azharia Tours recomendó perseverar y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, destacando la importancia de mantener un esfuerzo constante.

Finalmente, Fast Food, en palabras de Ximena Parrado, hizo hincapié en la necesidad de centrarse en la calidad y el compromiso con la excelencia, considerando estos factores claves para diferenciarse en el mercado y asegurar un crecimiento sostenido.

4.1.3. Matriz FODA

Para obtener una comprensión más completa de las estructuras organizacionales en las microempresas familiares entrevistadas, se procederá a realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este tipo de análisis permite identificar y evaluar tanto los aspectos positivos como los negativos de las estructuras organizacionales en el contexto de las microempresas familiares, proporcionando información valiosa para futuras recomendaciones y mejoras.

La matriz FODA presentada a continuación busca sintetizar de manera coherente la situación descrita en las entrevistas realizadas, tal como se expone en los anexos, y el diagnóstico desarrollado por categorías. A través de esta matriz, se pretende alcanzar una visión integral que englobe las microempresas familiares como un solo objeto de estudio, dejando de lado las apreciaciones individuales de cada empresa, ya abordadas en los análisis previos. De este modo, las observaciones vertidas en la matriz tienen un grado de generalización, permitiendo ofrecer una comprensión más amplia de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan este tipo de microempresas en el contexto del municipio de Cobija.

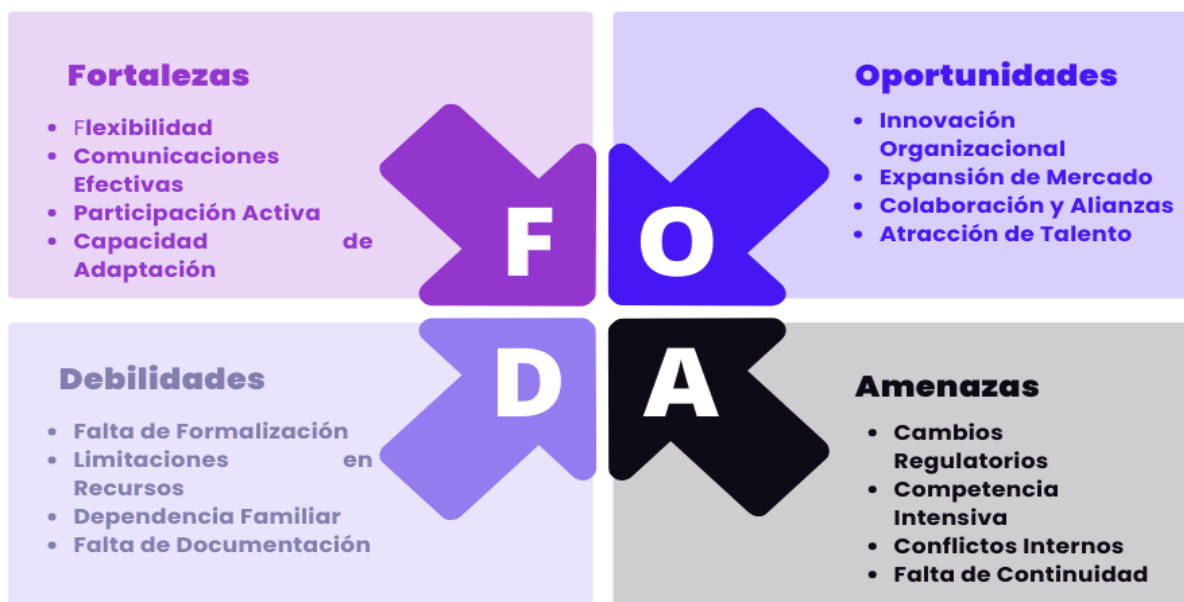


Figura 9. Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.1. Descripción de los elementos del FODA

Fortalezas

- **Flexibilidad:** Las microempresas familiares tienden a ser altamente flexibles, permitiendo adaptaciones rápidas en la estructura organizacional para satisfacer las necesidades del negocio y del mercado.
- **Comunicaciones Efectivas:** Al operar en un entorno familiar, la comunicación suele ser fluida y eficiente, facilitando la toma de decisiones y la coordinación de actividades.
- **Participación Activa:** Los miembros de la familia suelen estar altamente comprometidos con el éxito de la empresa, participando activamente en la operación y gestión del negocio.
- **Capacidad de Adaptación:** Debido a su tamaño, las microempresas familiares pueden reorganizar sus estructuras rápidamente para adaptarse a cambios en el mercado o demandas del cliente.

Oportunidades

- **Innovación Organizacional:** El enfoque no tradicional de las estructuras organizacionales puede abrir oportunidades para la innovación y la adopción de nuevas prácticas.
- **Expansión de Mercado:** El crecimiento sostenido y la flexibilidad permiten a las microempresas familiares explorar nuevos mercados y diversificar sus servicios.
- **Colaboración y Alianzas:** El carácter familiar puede facilitar la creación de alianzas estratégicas y colaboraciones con otras empresas.

- **Atracción de Talento:** A medida que las microempresas crecen, existe la oportunidad de atraer talento externo para fortalecer la estructura organizacional.

Debilidades

- **Falta de Formalización:** Muchas microempresas familiares carecen de estructuras organizacionales formalizadas, lo que puede generar confusión en roles y responsabilidades.
- **Limitaciones en Recursos:** Los recursos financieros y humanos suelen ser limitados, afectando la capacidad de crecimiento y la implementación de estructuras más complejas.
- **Dependencia Familiar:** La alta dependencia de miembros familiares puede dificultar la incorporación de nuevas ideas o enfoques.
- **Falta de Documentación:** La falta de documentación formal, como organigramas o políticas, puede llevar a inconsistencias en la gestión.

Amenazas

- **Cambios Regulatorios:** Las microempresas familiares pueden enfrentarse a amenazas debido a cambios en la legislación o regulaciones que requieran estructuras más formalizadas.
- **Competencia Intensiva:** La competencia de empresas con estructuras organizacionales más grandes y complejas puede representar un riesgo para las microempresas familiares.
- **Conflictos Internos:** Al operar en un entorno familiar, existe el riesgo de conflictos internos que puedan afectar la armonía y la toma de decisiones.

- Falta de Continuidad: La ausencia de una estructura organizacional formal puede dificultar la sucesión y continuidad del negocio en caso de cambios inesperados.

4.2. Evaluación del grado de formalización de las estructuras organizacional

Al evaluar el grado de formalismo en las microempresas familiares, se ha observado durante la etapa de diagnóstico que, si bien algunas de ellas poseen una estructura organizacional conforme a las exigencias establecidas por las autoridades regulatorias, dichas estructuras no se implementan según lo previsto. En su lugar, muchas de estas microempresas optan por operar bajo una configuración organizacional que se aparta de las convenciones tradicionales.

Este fenómeno puede atribuirse, en parte, al tamaño reducido de estas empresas, lo que les otorga la flexibilidad necesaria para adaptarse, modificar y estructurarse de manera más acorde a sus necesidades específicas y circunstancias particulares. Esta capacidad de adaptación les permite aprovechar al máximo los recursos disponibles y optimizar su desempeño en el entorno empresarial en el que operan.

4.2.1. Percepción de formalismo

Según las respuestas proporcionadas por los entrevistados, se destaca una percepción limitada del concepto de formalismo en relación con la estructura organizacional. Principalmente, se observa que algunos participantes consideran que el término "formalismo" se asocia exclusivamente con la tradicional estructura jerárquica, la cual reflejan en sus documentos organizativos.

Por otro lado, se identifica que varios de los entrevistados no implementan ningún tipo de estructura organizacional, o al menos no son conscientes de utilizar alguna. Esta falta de conciencia sobre la estructura organizacional puede derivar de una gestión informal o de una adaptación pragmática a las necesidades y dinámicas propias de las microempresas familiares.

En este punto, es crucial destacar que muchas microempresas familiares utilizan, sin ser conscientes de ello, modelos de estructuras organizativas no convencionales. Aunque existen bibliografías y estudios sobre estos modelos, su falta de convencionalidad a menudo hace que pasen desapercibidos o no sean considerados. Por ejemplo, algunas microempresas pueden

operar sin seguir una estructura jerárquica horizontal o vertical tradicionalmente establecida. Sin embargo, esto no implica necesariamente una falta de organización, sino más bien una adaptación pragmática a las necesidades y características específicas del entorno empresarial en el que operan. Es importante reconocer y comprender la diversidad de modelos organizativos presentes en las microempresas familiares, ya que cada uno puede ser eficaz y adecuado para su contexto particular.



Figura 10. Estructura de organización
Fuente: Noriega, (2019).

4.2.2. Versatilidad y efectividad

Desde una perspectiva conservadora, podría afirmarse que la mayoría de las microempresas familiares carecen de un formalismo al momento de aplicar o configurar una estructura organizacional. Sin embargo, al ser realistas y pragmáticos, y al adoptar una visión más amplia

que trasciende las rigideces de las jerarquías tradicionales en favor de modelos innovadores y flexibles, se puede constatar que estas microempresas conforman todo un ecosistema en constante evolución hacia la innovación.

Sus modelos organizativos se adaptan para orientarse hacia proyectos o fines específicos, lo que les permite modificar, editar y corregir estas estructuras de manera continua con el objetivo de mejorar su eficiencia.

Este proceso de adaptación y flexibilidad organizativa se realiza en función de los recursos humanos, económicos y de oportunidad disponibles, lo que contribuye a la capacidad de estas microempresas para enfrentar los desafíos del entorno empresarial con agilidad y efectividad.

Los principales beneficios ligados a la aplicación de estructuras organizacionales no convencionales son:

Tabla 4
Beneficios ligados a la aplicación de E. O. no convencionales

Beneficio	Descripción
Flexibilidad:	Las estructuras no convencionales permiten una mayor flexibilidad en la adaptación a cambios en el entorno empresarial, lo que facilita la respuesta ágil a las necesidades del mercado.
Creatividad e Innovación:	Al romper con las convenciones tradicionales, estas estructuras fomentan un ambiente propicio para la creatividad y la innovación, lo que puede conducir a la generación de nuevas ideas y soluciones.
Autonomía y Empoderamiento:	Estas estructuras suelen implicar una distribución más equitativa del poder y la toma de decisiones, lo que puede empoderar a los empleados y fomentar un sentido de responsabilidad y compromiso.
Colaboración y Trabajo en Equipo:	Al minimizar las barreras jerárquicas, las estructuras no convencionales promueven la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros de la organización, lo que puede mejorar la comunicación y la eficiencia.

Adaptabilidad:	Las estructuras no convencionales son más adaptables a los cambios internos y externos, lo que permite a las empresas ajustarse más fácilmente a nuevas circunstancias o desafíos.
Mejora del Clima Laboral:	Al fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo, estas estructuras pueden contribuir a mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.
Reducción de Costos:	Al eliminar capas innecesarias de jerarquía y burocracia, las estructuras no convencionales pueden ayudar a reducir costos operativos y aumentar la eficiencia.
Mejora de la Comunicación:	Al fomentar una cultura de transparencia y apertura, estas estructuras pueden mejorar la comunicación dentro de la organización, lo que facilita la coordinación y el intercambio de información.
Agilidad Competitiva:	Al permitir una toma de decisiones más rápida y flexible, las estructuras no convencionales pueden ayudar a las empresas a adaptarse más rápidamente a las demandas del mercado y mantenerse competitivas en un entorno empresarial cambiante.
Personalización:	Estas estructuras permiten una mayor personalización en la configuración de roles y responsabilidades, lo que puede ayudar a satisfacer las necesidades y preferencias individuales de los empleados, aumentando así su compromiso y motivación.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Factores que influyen en el diseño de las estructuras organizacionales

Después de completar el diagnóstico inicial y evaluar la información recopilada sobre las estructuras organizativas familiares en microempresas, se pueden identificar cuatro factores principales que influyen en su configuración, estos son: Flexibilidad y Adaptabilidad, Pragmatismo, Orientación a Objetivos Específicos, Recursos Disponibles.

4.3.1. Flexibilidad y adaptabilidad:

En el complejo panorama empresarial actual, las microempresas se enfrentan a una serie de desafíos que exigen una capacidad excepcional para adaptarse y evolucionar. La capacidad de ajustar y reformular la estructura organizativa en respuesta a las demandas cambiantes del entorno se posiciona como un factor determinante para su éxito a largo plazo. Por lo cual una microempresa familiar que se aventura en el mundo empresarial con una visión clara y definida. Sin embargo, a medida que se sumerge en el mercado, se encuentra con un panorama en constante cambio: tendencias emergentes, tecnologías innovadoras y competidores ágiles. En este escenario, la flexibilidad se convierte en su aliada más valiosa. Le permite adaptar rápidamente sus estrategias, procesos y recursos para aprovechar las oportunidades que se presentan y abordar los desafíos que surgen.

Pero la flexibilidad, aunque esencial, no es suficiente por sí sola. La adaptabilidad se erige como el pilar que sostiene la relevancia y competitividad continuas de la empresa en un entorno empresarial dinámico. Piensa en una microempresa que logra identificar una nueva tendencia de mercado. Su capacidad para ajustar su estructura organizativa, reasignar recursos y reorientar sus esfuerzos hacia esta nueva oportunidad demuestra su capacidad de adaptación. Esta capacidad de cambio constante y ajuste estratégico es lo que le permite mantenerse relevante y competitiva a lo largo del tiempo.

La combinación de flexibilidad y adaptabilidad proporciona a las microempresas familiares la capacidad de navegar por las aguas turbulentas del mercado actual. Les permite no solo

sobrevivir, sino también prosperar en un entorno empresarial caracterizado por su constante evolución.

4.3.2. Pragmatismo

Una pequeña empresa familiar que se enfrenta a la tarea de establecer su estructura organizativa. Consciente de sus limitaciones de recursos y de la necesidad de maximizar su eficiencia, esta empresa opta por un enfoque pragmático y realista. ¿Qué significa esto en la práctica? Significa que la empresa busca soluciones prácticas y efectivas que se ajusten a su realidad específica. En lugar de embarcarse en la implementación de procesos complicados o sistemas costosos, busca alternativas que sean viables y sostenibles a largo plazo.

Este pragmatismo se manifiesta en cada decisión que toma la empresa. Desde la asignación de responsabilidades hasta la definición de procesos de trabajo, cada paso se da con un cuidadoso equilibrio entre la eficacia y la economía. Por ejemplo, en lugar de invertir en tecnologías sofisticadas que están más allá de su alcance financiero, la empresa puede optar por soluciones más simples, pero igualmente eficientes. Del mismo modo, en lugar de seguir ciegamente modelos organizativos tradicionales, busca adaptarlos a su realidad única, aprovechando al máximo sus recursos disponibles.

Este enfoque pragmático no solo permite a la empresa operar de manera más eficiente, sino que también le brinda la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Al evitar la sobrecarga de procesos y sistemas, la empresa puede responder de manera ágil y oportuna a las demandas del mercado y a las nuevas oportunidades que surgen. En última instancia, este enfoque pragmático y realista se convierte en un elemento clave para el éxito y la supervivencia de la empresa en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

4.3.3. Orientación a objetivos específicos

Cuando una microempresa familiar que se encuentra en plena etapa de diseño y configuración de su estructura organizativa, cada decisión se toma con un objetivo claro en mente: avanzar

hacia el logro de sus metas empresariales. Esta orientación a objetivos impulsa cada aspecto de la estructura organizativa, desde la asignación de roles y responsabilidades hasta la definición de procesos y procedimientos.

Al tener objetivos concretos y específicos, la microempresa puede enfocar sus recursos y esfuerzos en las áreas que son prioritarias para su crecimiento y desarrollo. Por ejemplo, si el objetivo a corto plazo es aumentar la producción, la empresa puede diseñar su estructura organizativa de manera que optimice los procesos de fabricación y minimice los tiempos de inactividad. Si el objetivo a largo plazo es expandirse a nuevos mercados, la empresa puede estructurar su equipo de ventas y marketing para enfocarse en la investigación de mercado y la penetración de nuevos segmentos.

Esta orientación a objetivos no solo proporciona claridad y dirección a la microempresa, sino que también aumenta su eficacia y eficiencia en la operación. Al alinear cada aspecto de su estructura organizativa con sus metas empresariales, la empresa puede trabajar de manera más cohesionada y coordinada hacia el logro de sus objetivos. En última instancia, esta capacidad para centrarse en objetivos concretos y específicos se convierte en un elemento fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la microempresa en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

4.3.4. Recursos disponibles

Por lo general una microempresa familiar que se encuentra en proceso de configurar su estructura organizativa. En esta etapa crucial, uno de los factores más importantes que influirán en sus decisiones es la disponibilidad de recursos. Estos recursos, que pueden ser humanos, financieros o materiales, son fundamentales para determinar qué prácticas o procesos puede implementar la empresa y cómo puede adaptarse a los cambios en su entorno empresarial.

Por ejemplo, si la empresa cuenta con un equipo limitado de empleados, es posible que deba diseñar una estructura organizativa más plana y ágil, con roles y responsabilidades claramente definidos para maximizar la eficiencia operativa. Del mismo modo, si los recursos financieros

son escasos, la empresa podría optar por estrategias de bajo costo o métodos alternativos de financiamiento para llevar a cabo sus operaciones y proyectos.

Además, la gestión efectiva de estos recursos es crucial para el éxito a largo plazo de la microempresa. Esto implica no solo utilizar de manera eficiente los recursos disponibles, sino también planificar y gestionar su uso de manera estratégica para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una gestión eficaz de los recursos humanos podría implicar la capacitación y desarrollo del personal existente, así como la contratación estratégica de nuevos talentos cuando sea necesario.

En tal sentido, la disponibilidad y gestión de los recursos humanos, financieros y materiales son aspectos críticos que influyen en la configuración de la estructura organizativa de una microempresa familiar. Una comprensión clara de estos factores y una gestión efectiva de los recursos son esenciales para garantizar el éxito y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Durante la fase del diagnóstico, se llevaron a cabo entrevistas exhaustivas con una amplia gama de responsables de microempresas en el municipio de Cobija. Estas entrevistas proporcionaron una valiosa oportunidad para explorar en profundidad la percepción de los participantes sobre la estructura organizacional de sus empresas y cómo esta influye en su funcionamiento diario. La información obtenida de estas entrevistas se recopiló de manera meticulosa y sistemática, lo que permitió obtener una visión completa y detallada de las diversas prácticas y enfoques adoptados por las microempresas familiares en el municipio. A partir de esta información, se pudo desarrollar una matriz FODA específica que destacaba las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con las estructuras organizacionales de estas empresas, donde categóricamente se puede evidenciar que las microempresas familiares operan bajo estructuras no convencionales.
- En la etapa del análisis del grado de formalización de las estructuras organizacionales en las microempresas familiares del municipio de Cobija permitió identificar que, aunque algunas de estas empresas presentan elementos formales en sus estructuras organizativas, la implementación de dichas estructuras tiende a ser flexible y adaptativa, respondiendo más a sus necesidades operativas que a las convenciones jerárquicas tradicionales. También se constató que, en muchos casos, los modelos organizativos no convencionales prevalecen, siendo empleados de manera pragmática y sin una plena conciencia de su existencia por parte de los responsables de las microempresas. Este enfoque permite una mayor flexibilidad, innovación y adaptabilidad, elementos esenciales en un entorno cambiante.
- Finalmente, se procedió a identificar y examinar cuatro factores fundamentales que inciden directamente en la conformación de los diseños organizacionales de las

microempresas familiares. Estos factores abarcan desde la flexibilidad y adaptabilidad, aspectos que permiten ajustarse eficazmente a las demandas cambiantes del entorno, hasta el pragmatismo, reflejado en la búsqueda de soluciones prácticas y efectivas para abordar los desafíos operativos y estratégicos. Además, se observó una clara orientación hacia objetivos específicos, lo que implica una alineación precisa de la estructura organizacional con las metas y prioridades establecidas por la empresa.

Por último, pero no menos importante, se consideraron los recursos disponibles como un factor determinante, ya que estos recursos, ya sean humanos, financieros o materiales, influyen directamente en las opciones de diseño y configuración de la estructura organizacional. Es importante destacar que estos factores no actúan de forma independiente, sino que interactúan de manera compleja y dinámica, moldeando la forma en que las microempresas familiares estructuran sus operaciones y estrategias.

5.2. Recomendaciones

- Dada la naturaleza dinámica del entorno empresarial, se aconseja a las microempresas familiares que estén preparadas para adaptar sus estructuras organizacionales a medida que cambian las condiciones externas. Esto puede implicar revisar y ajustar regularmente la estructura organizacional para asegurar su alineación con los objetivos y las necesidades cambiantes de la empresa.
- Es importante establecer canales de comunicación claros y efectivos dentro de la empresa para garantizar una comprensión compartida de la estructura organizacional y los roles de cada miembro del equipo. Esto puede ayudar a evitar confusiones y conflictos, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.
- Se recomienda a los administradores de microempresas familiares ampliar su conocimiento sobre los modelos de estructuras organizacionales no tradicionales. Estos modelos están en constante evolución y pueden ofrecer beneficios particulares para las empresas de pequeña escala, como una mayor adaptabilidad y eficiencia. Explorar estas

alternativas podría proporcionar nuevas perspectivas y oportunidades para mejorar la gestión y el rendimiento de la empresa.

- Se sugiere realizar un análisis longitudinal en futuras investigaciones para profundizar en los resultados obtenidos en este estudio. Esto permitiría corroborar o debatir los puntos encontrados en este estudio a lo largo del tiempo, brindando una comprensión más completa y detallada de cómo evolucionan las estructuras organizacionales en las microempresas familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, J. (2004). *El diseño de cargos en la organización moderna*. (Monografía de Diplomado, Universidad de la Sabana). Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4352/131145.pdf>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2023). *¿Qué es la sostenibilidad? Un camino urgente y sin marcha atrás*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-un-camino-urgente-y-sin-marcha-atras/>
- CAINCO. (2019). *Empresas Familiares*. Recuperado de: <https://www.cainco.org.bo/servicios/otros-servicios/empresas-familiares>
- Cegos. 2023. *Dinámica organizacional: Cómo comprenderla y mejorarla*. Recuperado de: <https://www.cegoslatam.com/actualidades/dinamica-organizacional>
- Coll, F. (2021). *Microempresa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/microempresa.html>
- Conexión Esan. (2017). *La estructura organizacional funcional*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-estructura-organizacional-funcional>
- Enciclopedia Financiera. (2018). *Organizaciones Jerárquicas*. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>
- Equipo editorial, Etecé. (2021). *Relaciones humanas*. Recuperado de: <https://concepto.de/relaciones-humanas/>

Equipo editorial, Etecé. (2022). *Te explicamos qué es el desarrollo, cuáles son los tipos de desarrollos que existen y algunas de sus características principales*. Recuperado de: <https://concepto.de/desarrollo-3/>

Equipo editorial, Etecé, (2023). *Colaboración*. Recuperado de: <https://concepto.de/colaboracion/>

Escuela Europea de Excelencia. (2015). *Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes*. Recuperado de: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>

FundEmpresa. (2021). *Estadística de Registro de Comercio de Bolivia 2021*. Recuperado de: https://www.fundempresa.org.bo/docs/contents/es/275_reportes-departamentales-yo-municipales-87.pdf

Goyzueta, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. (Proyecto de grado, Universidad Católica Boliviana). Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>

Gonzales, Y. (2016). *Detección de necesidades de capacitación para microempresas familiares del municipio de Tecamachalco Puebla. Revista Iberoamericana De Producción Académica Y Gestión Educativa*. Recuperado de: <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/607/676>

Ministerio de desarrollo productivo y economía plural. (2014). *Las MiPyMEs y el Rol del Estado en las Políticas Productivas*. Recuperado de: https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/123_04062014dbdoc_04-Las-microempresas.pdf

Noriega, D. (2019). *Estructuras de organización: Tradicional vs Moderna*. Recuperado de: <https://diegonoriega.co/estructuras-de-organizacion-tradicional-vs-moderna/>

- Peiró, R. (2020). *Calidad: Qué es y los tipos que hay*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Peiró, R. (2024). *Innovación: Definición, áreas y beneficios*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/innovacion.html>
- Prieto, S. (2019). *Tipos de procesos flexibles en las empresas: ¿cómo adaptarse al cambio?* Recuperado de: <https://grupo-pya.com/tipos-procesos-flexibles-las-empresas-adaptarse-al-cambio/>
- Peiró, R. (2024). *Comunicación: Definición, funciones y características*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Quiroa, M. (2020). *Estructura organizacional: Definición, tipos y ejemplo*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Quiroa, M. (2020). *Gestión administrativa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Raeburn, A. (2022). *6 maneras de desarrollar adaptabilidad en el lugar de trabajo y aceptar los cambios*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/workplace-adaptability-skills>
- Roldán, P. (2020). *Competitividad*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Rus, E. (2020). *Organigrama circular*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-circular.html>
- Rus, E. (2020). *Toma de decisiones*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/toma-de-decisiones.html>

- Sánchez, J. (2015). *¿Qué es una Empresa? Definición, tipos y ejemplos*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Sánchez, J. (2018). *Eficiencia: Qué es y por qué es importante en economía*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>
- Sánchez, J. (2021). *Dirección administrativa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/direccion-administrativa.html>
- Santos, D. (2023). *Qué es una estrategia y cómo crearla*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia>
- Sanz, E. (2019). *Competencias, capacidades y habilidades: ¿Qué diferencias hay?* Recuperado de: <https://www.endalia.com/news/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/>
- Selaez, V. (2010). *Consolidación de las empresas familiares para el desarrollo económico de una nación*. (Proyecto de grado, Universidad Mayor de San Andrés). Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/3044/PG-283.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sevilla, A. (2020). *Productividad*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Soledispa, B. & Posligua, M. (2021). *Estructura Organizativa y Desempeño Laboral: Caso Fabrical Cía. Ltda., Ciudad de Quito*. Dominio de las ciencias. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2453/5439>
- Team Asana. (2022). *Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/team-structure>

Talenmo. (2016). *Estructura matricial | Qué es, características, ventajas y ejemplos*. Recuperado de: <https://www.talenmo.es/estructura-matricial/>

Tesis & Master. (2022). *Organigramas horizontales: ¿Qué son y cómo hacerlo correctamente?* Recuperado de: <https://tesisymasters.com.ar/organigrama-horizantal/>

Universidad Privada Boliviana. (s.f.). *La empresa familiar y la sucesión generacional*. Recuperado de: <https://www.upb.edu/es/carreras/administracion-empresas-lp-investigacion>

Valdés, C. (2010). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

Westreicher, G. (2020). *Recurso*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/recurso.html>

ANEXOS

FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Tabla 5
Ficha bibliográfica 1

Autor: Sevilla, A. Título: Productividad. Año de Publicación: 2020	Fecha de Consulta: 05/11/2023
Tema: Productividad “La productividad se define como una métrica económica que evalúa la cantidad de bienes y servicios generados por cada elemento utilizado (como trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) en un lapso de tiempo específico.”	
Enlace/URL: https://economipedia.com/definiciones/productividad.html	Ficha N.º 01

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Ficha bibliográfica 2

Autor: Sanz, E. Título: Competencias, capacidades y habilidades: ¿Qué diferencias hay? Año de Publicación: 2019	Fecha de Consulta: 12/11/2023
Tema: Capacidades “Las capacidades hacen referencia a las habilidades, conocimientos y recursos específicos que posee una organización y que le permiten realizar ciertas actividades o alcanzar ciertos objetivos de manera efectiva. Incluyen tanto recursos tangibles como intangibles.”	
Enlace/URL: https://www.endalia.com/news/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/	Ficha N.º 02

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7
Ficha bibliográfica 3

<p>Autor: Rus, E.</p> <p>Título: Toma de decisiones.</p> <p>Año de Publicación: 2020</p>	<p>Fecha de Consulta: 12/11/2023</p>
<p>Tema: Toma de decisiones.</p> <p>“El propósito de la toma eficiente de decisiones en una organización es seleccionar entre las diferentes opciones disponibles para aprovechar una oportunidad o resolver un conflicto, asegurando que estas decisiones estén alineadas con los objetivos corporativos.”</p>	
<p>Enlace/URL: https://economipedia.com/definiciones/toma-de-decisiones.html</p>	<p>Ficha N.º 03</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8
Ficha bibliográfica 4

<p>Autor: Gamarra, G.</p> <p>Título: Sostenibilidad empresarial: por qué necesitas implantarla.</p> <p>Año de Publicación: 2023</p>	<p>Fecha de Consulta: 18/11/2023</p>
<p>Tema: Sostenibilidad</p> <p>“Se refiere a la capacidad de una organización para operar de manera que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Incluye consideraciones económicas, sociales y ambientales.”</p>	
<p>Enlace/URL: https://factorialhr.es/blog/sostenibilidad-empresarial/</p>	<p>Ficha N.º 04</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9
Ficha bibliográfica 5

Autor: Escuela Europea de Excelencia. Título: Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes. Año de Publicación: 2015	Fecha de Consulta: 18/11/2023
Tema: Liderazgo “El liderazgo se refiere a la capacidad de influir en otros para lograr objetivos y metas comunes. Involucra la dirección, la motivación, la inspiración y la toma de decisiones efectivas para guiar a un grupo o equipo hacia el éxito.”	
Enlace/URL: https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/	Ficha N.º 05

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10
Ficha bibliográfica 6

Autor: Quiroa, M. Título: Estructura organizacional. Año de Publicación: 2020	Fecha de Consulta: 24/11/2023
Tema: Estructura organizacional “La disposición de la organización es la forma en que se distribuyen las tareas y obligaciones que cada individuo debe llevar a cabo dentro de una compañía con el fin de lograr los objetivos establecidos.”	
Enlace/URL: https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html	Ficha N.º 06

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11
Ficha bibliográfica 7

<p>Autor: Coll, F.</p> <p>Título: Microempresa.</p> <p>Año de Publicación: 2021</p>	<p>Fecha de Consulta: 24/11/2023</p>
<p>Tema: Microempresa</p> <p>“Una microempresa se define como un tipo de empresa que adquiere su denominación debido a su tamaño reducido, con un límite máximo de 10 empleados, y una facturación también limitada en volumen.”</p>	
<p>Enlace/URL: https://economipedia.com/definiciones/microempresa.html.</p>	<p>Ficha N.º 07</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12
Ficha bibliográfica 8

<p>Autor: Prieto, S.</p> <p>Título: Tipos de procesos flexibles en las empresas: ¿cómo adaptarse al cambio?</p> <p>Año de Publicación: 2019</p>	<p>Fecha de Consulta: 08/12/2023</p>
<p>Tema: Flexibilidad</p> <p>“La capacidad de una organización para adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en su entorno, así como a las necesidades y demandas de los clientes. Implica la capacidad de cambiar rápidamente y de manera ágil.”</p>	
<p>Enlace/URL: https://grupo-pya.com/tipos-procesos-flexibles-las-empresas-adaptarse-al-cambio/</p>	<p>Ficha N.º 08</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Ficha bibliográfica 9

Autor: Peiró, R. Título: Innovación: Definición, áreas y beneficios. Año de Publicación: 2024	Fecha de Consulta: 08/12/2023
Tema: Innovación “La innovación se refiere al proceso de generar nuevas ideas, productos, servicios o procesos que agregan valor a una organización. Incluye la creatividad, la experimentación y la implementación de nuevas soluciones para satisfacer las necesidades del mercado.”	
Enlace/URL: https://economipedia.com/definiciones/innovacion.html	Ficha N.º 9

Fuente: Elaboración propia.



Figura 11. Entrevista con la gerente de la agencia de Viajes Azharia Tours.
Fuente: Elaboración propia.

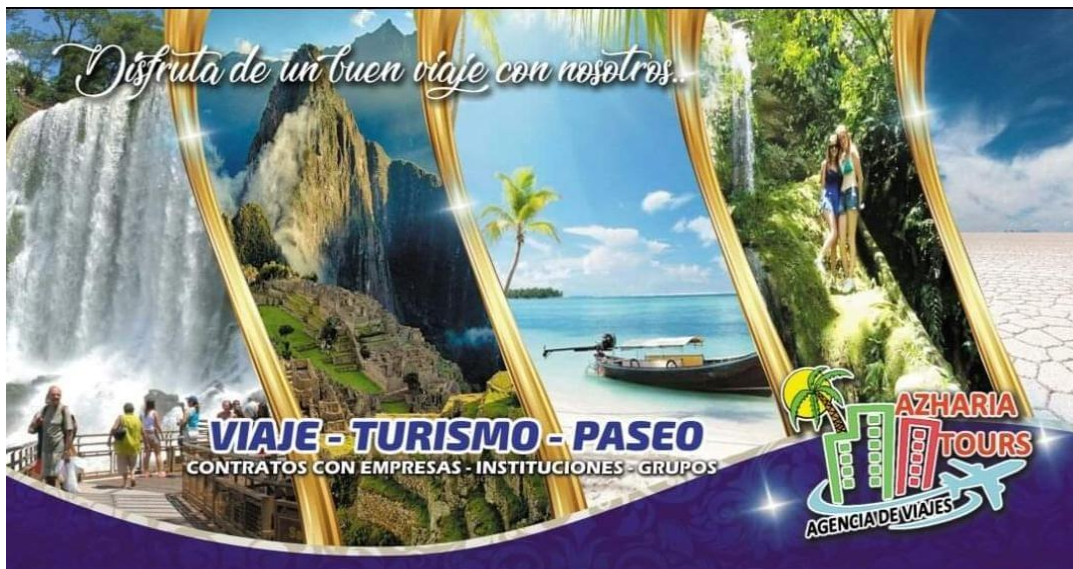


Figura 12. Agencia de Viajes Azharia Tours.
Fuente: Azharia Tours.



Figura 13. Entrevista con la gerente de la Ferretería Construdel
Fuente: Elaboración propia.



Figura 14. Ferretería Construdel
Fuente: Construdel.



Figura 15. Entrevista con la gerente de SCA. GS.
Fuente: Elaboración propia.



Figura 16. Agencia de SCA. Gloabal Sense
Fuente: SCA. Gloabal Sense



Figura 17. Entrevista con la gerente de SCA. GS.
Fuente: Elaboración propia.



Figura 18. MicroEmpresa Fastfood.
Fuente: Fastfood.



Figura 19. Entrevista con la gerente de Clim Mart.
Fuente: Elaboración propia.



Figura 20. Clim Mart.
Fuente: Clim Mart.



Figura 21. Entrevista con el dueño de Churrasquiño el Mulequiño.
Fuente: Elaboración propia.



Figura 22. Churrasquiño el Mulequiño.
Fuente: Churrasquiño el Mulequiño.



Figura 23. Entrevista con la dueña de la Panadería Paris
Fuente: Elaboración propia.



Figura 24. Panadería Paris
Fuente: Panadería Paris.

GUÍA DE ENTREVISTA

Tabla 13

Preguntas de la guía de entrevista

Pregunta 1	¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?
Pregunta 2	¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?
Pregunta 3	¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?
Pregunta 4	¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?
Pregunta 5	¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?
Pregunta 6	¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?
Pregunta 7	¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?
Pregunta 8	¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?
Pregunta 9	¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?
Pregunta 10	¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?
Pregunta 11	¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?
Pregunta 12	¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14
Listado de Empresas entrevistadas

N.º	Microempresa	Nombre del Entrevistado
1	Snack Yana	Eva Beyuma Núñez
2	Ferretería FyM	Maritza Huallpa Aduviri
3	Clínica Burgos	D. Boris Burgos
4	SCA – Global Sense	Lic. Lizvania Campos
5	Churrasquiño el Mulequito	Lic. Luis Enrique Chávez
6	Ferretería Construdel	Lic. Delia I. Alberto Huacota
7	Agencia de Viajes Azharia Tours	Lic. Ariel Vaca Montero
8	Fast Food	Lic. Ximena Parrado
9	Clim Mart	Raúl Martínez
10	Panadería Paris	Marcia Sánchez

Fuente: Elaboración Propia.

TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista a Eva Beyuma

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

En "Snack Yana" no contamos con una estructura organizacional formal. Somos una microempresa pequeña y familiar, por lo que no consideramos necesario implementar una jerarquía estricta. Cada miembro tiene sus funciones claras, y nos organizamos de manera flexible según las necesidades diarias del negocio.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

Somos tres personas en total. Dos de los empleados son familiares de primer grado: uno se encarga de las ventas y el otro me ayuda en la cocina. Yo, como dueña, soy responsable de las cuentas, el control de ingresos y egresos, y las gestiones administrativas.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Mi rol es el de propietaria y administradora del negocio. Además de supervisar las operaciones diarias, me encargo de la gestión financiera y la toma de decisiones. Los miembros de mi familia que trabajan conmigo tienen tareas específicas, y trabajamos de manera colaborativa. Mi relación con ellos es de confianza y respeto, y procuramos mantener un ambiente armonioso.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones relacionadas con los productos que vendemos son las que más discutimos de manera conjunta. Decidimos qué productos mantener, cambiar o eliminar del menú. Aunque yo tengo la última palabra en algunas áreas, siempre escucho sus opiniones antes de tomar una decisión final.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

La toma de decisiones es bastante colaborativa. Generalmente nos reunimos para discutir los cambios necesarios o cualquier problema que surja. Yo suelo dirigir las discusiones, pero las decisiones las tomamos en conjunto, siempre teniendo en cuenta las necesidades del negocio y el bienestar de todos.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

No, no utilizamos ningún organigrama. Dado que somos pocos y todos conocemos nuestras funciones, consideramos innecesario formalizar la estructura en un documento o gráfico.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

No hemos experimentado grandes cambios en nuestra estructura. Desde el principio, la familia ha sido la base del negocio, y seguimos operando bajo esa misma dinámica. La confianza y la cercanía entre nosotros son factores clave que no han cambiado.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

La principal estrategia es asegurarme de que todos estén bien remunerados y satisfechos con su trabajo. Esto ayuda a evitar quejas y mantiene el ambiente de trabajo positivo. También nos comunicamos de manera abierta para resolver cualquier problema que pueda surgir.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Si contratamos a alguien que no es parte de la familia, buscamos que la persona sea puntual y responsable. En cuanto a la promoción, no hemos tenido casos aún, ya que somos una microempresa pequeña, pero la base sería la misma: valorar el compromiso y la responsabilidad.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

En caso de que yo no pueda estar presente, delego mis responsabilidades a uno de mis hermanos, en quien confío completamente para manejar el negocio en mi ausencia. La sucesión no es algo que hayamos formalizado aún, pero la confianza en la familia es un pilar importante.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

La principal ventaja es la confianza y el apoyo genuino entre los miembros de la familia. Esto crea un ambiente más solidario y flexible, donde podemos adaptarnos fácilmente a las necesidades del momento. Además, hay un sentido de compromiso más fuerte, ya que todos trabajamos por un bien común.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Les recomendaría que se enfoquen en la comunicación abierta y en asegurar el bienestar de todos los miembros de la empresa. No es necesario tener una estructura formal si no es adecuada para el tamaño del negocio. En lugar de eso, es importante que todos sepan cuál es su rol y que trabajen en equipo para lograr los objetivos del negocio.

Entrevista a Maritza Huallpa

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

Actualmente, en "Ferretería FyM" no manejamos una estructura organizacional formal. Todos tenemos funciones claras, pero no contamos con una jerarquía estructurada como tal. Somos una microempresa familiar en crecimiento y nos organizamos según las necesidades diarias.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

En la ferretería trabajamos cuatro personas en total: mi esposo, quien colabora conmigo en la toma de decisiones; un chofer, que se encarga del transporte de mercancías; y un ayudante que asiste en las tareas diarias. Todos los empleados son familiares.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Mi rol principal es el de responsable de ventas. Además de supervisar las ventas, colaboro con mi esposo en la gestión de la microempresa. Mantenemos una relación de colaboración y confianza, y juntos nos encargamos de las decisiones más importantes.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones importantes, como la gestión del inventario, la compra de suministros o la incorporación de nuevos productos, son tomadas en conjunto con mi esposo. También discutimos aspectos relacionados con la operación y el crecimiento de la empresa.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

La toma de decisiones es bastante colaborativa entre mi esposo y yo. Mantenemos una comunicación constante y nos aseguramos de discutir cualquier tema importante antes de tomar una decisión final. Consideramos las opiniones de todos los miembros de la familia, aunque las decisiones clave las tomamos mi esposo y yo.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

No, no utilizamos un organigrama formal. Dado que somos una empresa familiar pequeña, consideramos que una estructura rígida no es necesaria. Nos basamos más en la confianza y la organización diaria.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

Por el momento, no hemos tenido grandes cambios en la estructura organizacional. Sin embargo, a medida que la empresa crezca, podría ser necesario reorganizar algunas funciones y roles para mantener el buen funcionamiento.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

Una de nuestras principales estrategias es mantener una comunicación clara y asignar funciones específicas para cada miembro. Además, fomentamos un ambiente de respeto y confianza, lo que nos permite trabajar de manera eficiente y colaborativa.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Si bien la mayoría de nuestros empleados son familiares, si fuera necesario contratar a alguien externo, buscamos a personas que sean honradas, honestas y responsables. Estos son los tres aspectos clave que consideramos al seleccionar personal externo.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

En caso de sucesión, nuestra intención es que el negocio sea gestionado por nuestros hijos. Todavía no hemos formalizado un plan de sucesión, pero confiamos en que ellos podrán continuar con el trabajo que hemos iniciado.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

La principal ventaja de tener una estructura organizacional familiar es la confianza. El hecho de trabajar con personas en las que confías plenamente facilita la toma de decisiones y la distribución de responsabilidades. Además, existe un mayor sentido de compromiso hacia el éxito del negocio.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Recomendaría mantener la perseverancia, ya que, con esfuerzo y dedicación, cualquier microempresa puede crecer. También es fundamental mantener una comunicación eficiente entre los miembros de la familia y asignar roles claros para evitar conflictos y asegurar el buen funcionamiento del negocio.

Entrevista al Dr. Boris Burgos

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

La Clínica Burgos tiene una estructura organizacional jerárquica vertical. Aunque somos una microempresa familiar, hemos implementado una jerarquía formal que incluye un organigrama para asegurar la claridad en los roles y responsabilidades. Esto es fundamental para el buen funcionamiento de nuestra clínica.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

Actualmente, la clínica cuenta con 12 empleados. La mayoría son miembros de la familia, incluidos mis hermanos, que también son médicos y farmacéuticos. Además, tenemos algunos empleados externos que ocupan roles administrativos y asistenciales. Nos organizamos de manera que todos sepan exactamente qué funciones desempeñan.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Mi rol dentro de la clínica es de médico y también formo parte del directorio. Junto con mis hermanos, que ocupan funciones similares, tomamos las decisiones clave para el funcionamiento de la clínica. Nuestra relación es muy colaborativa, lo que facilita la gestión.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones más importantes, como la contratación de personal, inversiones en infraestructura o la adquisición de equipos médicos, son tomadas de manera conjunta por el directorio, compuesto por los miembros de la familia. Nos aseguramos de que cada decisión sea discutida y aprobada colectivamente.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

El proceso de toma de decisiones es bastante fluido y colaborativo. Mantenemos una comunicación constante entre los miembros de la familia que forman parte del directorio, y

discutimos cualquier asunto relevante antes de tomar una decisión final. Si uno de nosotros se ausenta, el resto del equipo familiar puede continuar con la gestión.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

Sí, contamos con un organigrama visible en la recepción de la clínica. Esto no solo proporciona claridad para los empleados, sino también para los pacientes, quienes pueden identificar de manera clara las funciones y responsabilidades de cada miembro del personal.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

Sí, el cambio más significativo se produjo durante la pandemia, cuando tuvimos que reducir el personal no familiar debido a las restricciones económicas. Esto nos obligó a reorganizar la clínica, y gran parte del trabajo recayó en los miembros de la familia. A pesar de la reducción, logramos mantener una coordinación eficiente gracias a nuestra estructura familiar.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

La clave ha sido la comunicación eficiente. Nos aseguramos de que todos tengan roles claros y se respeten las responsabilidades de cada uno. Además, valoramos mucho la colaboración y el respeto mutuo, lo que nos ha permitido mantener un ambiente de trabajo armónico y productivo.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Cuando contratamos empleados externos, nos enfocamos en criterios como la formación académica, el título profesional y la experiencia previa. Valoramos mucho la honestidad y la responsabilidad en los candidatos, ya que buscamos empleados que puedan integrarse bien a nuestro entorno familiar.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

La sucesión está bien estructurada. En caso de que el hermano que esté a cargo de la dirección deba ausentarse, otro miembro del directorio, también parte de la familia, asume el liderazgo temporalmente. Esta rotación asegura la continuidad de la gestión sin interrupciones.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

Una de las principales ventajas de una estructura familiar es la confianza y el compromiso. Trabajar con familiares facilita la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, además de ofrecer un entorno más cohesionado. También hemos encontrado que las organizaciones familiares tienen más facilidad para establecer alianzas y obtener créditos para inversiones en mejoras.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Recomendaría implementar una estructura clara, incluso si es una microempresa familiar. Tener un organigrama y roles bien definidos ayuda a evitar malentendidos y a mejorar la eficiencia. Además, es esencial mantener una buena comunicación entre los miembros de la familia y tener siempre en mente el bienestar de los empleados, tanto familiares como no familiares.

Entrevista a la Lic. Lizvania Campos

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

Actualmente, en SCA - Global Sense no manejamos una estructura organizacional formal debido al tamaño reducido de nuestra microempresa. Somos tres personas: dos asesores académicos y un técnico en informática, quienes están conectados por lazos familiares. Esta flexibilidad nos permite adaptarnos con facilidad a las necesidades de nuestros clientes.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

Somos tres integrantes en total. Yo, como responsable de la empresa, superviso el área de asesoramiento académico y gestión. Los otros dos miembros son un asesor académico adicional y un técnico en informática, quienes también tienen roles familiares conmigo: trabajo junto a mi esposo y mi tío.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Mi rol en la microempresa es de responsable general y asesora académica. Coordino las actividades de asesoramiento y proyectos académicos. En cuanto a mi relación con los otros miembros, trabajo de manera colaborativa con mi esposo y mi tío, quienes también son parte clave de la operación diaria.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones importantes, como la aceptación de nuevos casos de asesoramiento, la planificación de proyectos, la compra de materiales de oficina y la coordinación de cursos, son siempre tomadas en conjunto. Se establece una mesa de trabajo donde debatimos las propuestas y, mediante una votación, seleccionamos la mejor opción.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

En Global Sense, nuestras decisiones se toman de manera democrática. Nos reunimos para debatir ideas, analizamos las diferentes opciones y luego votamos para elegir la alternativa que consideramos más adecuada. Este proceso nos permite mantener una visión equilibrada y colaborativa.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

No contamos con un organigrama formal. Dado que solo somos tres personas, cada uno conoce sus roles claramente y no ha sido necesario formalizar la estructura con un diagrama. Sin embargo, la clave de nuestra organización radica en la comunicación efectiva y la flexibilidad en los roles.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

Hasta el momento, no hemos tenido grandes cambios en nuestra estructura. La forma en la que estamos organizados ha sido efectiva para el tipo de servicios que ofrecemos. Nos adaptamos de manera constante a las necesidades del mercado académico, pero la estructura básica se ha mantenido.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

Nuestra principal estrategia es la participación activa y la comunicación eficiente. Nos aseguramos de que todos los miembros del equipo puedan expresar sus ideas y ser escuchados. Esto nos permite mantener un ambiente de trabajo armonioso y fomentar la colaboración creativa.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Aunque actualmente no tenemos planes de contratar más personal, en el futuro consideraremos la contratación de empleados que posean habilidades clave como el análisis crítico, la

creatividad productiva y la responsabilidad. Además, el respeto mutuo será fundamental para quienes se integren a nuestro equipo.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

En caso de que yo no pueda estar presente para dirigir la empresa, mi esposo asumirá el rol de liderazgo. Al ser parte del equipo desde el inicio, está familiarizado con todos los aspectos operativos y podrá gestionar la microempresa sin complicaciones.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

En mi opinión, no veo una ventaja inherente en una estructura organizacional familiar frente a otras empresas no familiares. Creo que lo más importante es agregar capital humano intelectual y creativo, independientemente de los lazos familiares. La innovación es clave para el crecimiento empresarial.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Mi recomendación sería fomentar la creatividad y la innovación dentro de la empresa, así como invertir en el desarrollo del capital humano. Es importante no depender únicamente de los lazos familiares, sino también incorporar talentos que puedan aportar nuevas ideas y enfoques para mejorar la estructura organizacional.

Entrevista al Licenciado Luis E. Chávez

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

Actualmente, en Churrasquiños El Mulequito no contamos con una estructura organizacional formal. Somos una empresa familiar y la organización es flexible, con los roles distribuidos entre los miembros de la familia.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

Somos cinco personas trabajando en el negocio: mi esposa, dos hermanos, mi madre y yo. Mi esposa y yo nos encargamos de la mayor parte de la gestión y la cocina, mientras que mis hermanos y mi madre apoyan en la preparación, atención al cliente y otros aspectos operativos.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Mi rol en el negocio es de propietario y responsable principal de las decisiones de gestión, junto con mi esposa. Nos encargamos de coordinar las operaciones, mientras que el resto de la familia sigue nuestras directrices para que el negocio funcione de manera eficiente.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones importantes, como el tamaño de la producción o la aceptación de contratos específicos para eventos o pedidos grandes, las tomamos principalmente entre mi esposa y yo. Sin embargo, todos en la familia colaboran cuando se necesita planificar algún cambio operativo.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

Las decisiones se manejan de manera bastante informal. Mi esposa y yo discutimos los asuntos importantes y tomamos las decisiones conjuntas sobre cómo proceder. A veces involucramos a otros miembros de la familia cuando sus opiniones son necesarias.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

No utilizamos un organigrama formal. Nuestra estructura es flexible, y dado el tamaño reducido del negocio, no hemos sentido la necesidad de implementar uno.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

Sí, al principio éramos solo mi esposa y yo, pero a medida que el negocio creció, incorporamos a más miembros de la familia. Estos cambios fueron necesarios para poder manejar la mayor demanda de nuestros productos.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

La comunicación abierta y constante es la clave para mantener la armonía en nuestro negocio. Nos aseguramos de que todos estén al tanto de lo que ocurre y se sientan parte del equipo, lo que nos ayuda a mantener la colaboración y el buen ambiente.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Por el momento, no hemos tenido la necesidad de contratar a personas que no sean de la familia. En el futuro, si el negocio sigue creciendo, tendríamos que considerar opciones de contratación, basándonos principalmente en la capacidad de adaptación, responsabilidad y habilidades culinarias.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

No hemos planificado formalmente la sucesión aún, pero lo más probable es que, en caso de que yo no pueda estar a cargo, mi esposa asumiría el liderazgo de la empresa.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

Una ventaja clave es la confianza que existe entre los miembros de la familia. Esto facilita la coordinación y la toma de decisiones, y permite un nivel de flexibilidad que quizás no se lograría en una empresa no familiar.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Les recomendaría mantener una buena comunicación y aprovechar la confianza y el apoyo familiar. Aunque no siempre es necesario tener una estructura formal, es importante estar organizados y asegurar que todos los miembros del equipo comprendan su rol en el negocio.

Entrevista a la Lic. Delia I Alberto Huacota

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

Actualmente, no contamos con una estructura organizacional formal en la ferretería. Como negocio en crecimiento, estamos más enfocados en consolidar nuestras operaciones que en formalizar nuestra organización.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

En la ferretería trabajamos cuatro personas: yo, que me encargo de la gerencia y las decisiones estratégicas; mi madre, mi padre y mi hermano, quienes colaboran en otras actividades operativas, como ventas, logística y atención al cliente.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Yo soy la gerente y tengo la responsabilidad principal de las decisiones estratégicas. Sin embargo, cuando se trata de decisiones operativas importantes, como compras o transporte de materiales, mis padres también están involucrados.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones relacionadas con compras de materiales, transporte y cotizaciones de productos las tomamos en conjunto. Es fundamental que estemos todos de acuerdo para mantener el buen funcionamiento del negocio.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

Para las decisiones importantes, solemos tener conversaciones y llegar a un consenso, especialmente en temas que afectan el día a día del negocio. La comunicación constante nos permite gestionar las decisiones de manera eficiente.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

No utilizamos un organigrama ni ninguna representación formal de la estructura organizacional. Como somos un equipo pequeño, nos organizamos de manera flexible según las necesidades del negocio.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

No hemos experimentado cambios significativos, ya que somos un negocio en fase de crecimiento. Sin embargo, a medida que el negocio se expanda, probablemente ajustaremos nuestra estructura.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

La clave es la comunicación constante y la organización. Nos aseguramos de que todos sepamos qué tareas están pendientes y de que haya coordinación para resolver cualquier problema que surja.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Hasta ahora, no hemos contratado empleados externos, pero si llegamos a hacerlo, la principal característica que buscaríamos sería la responsabilidad. Es crucial que cualquier nuevo integrante del equipo comparta nuestros valores.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

No hemos abordado formalmente la sucesión. Dado que aún estamos en una fase temprana de consolidación, la dirección sigue siendo mi responsabilidad, pero esto podría cambiar en el futuro dependiendo de cómo evolucione el negocio.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

En nuestra experiencia, no observamos una ventaja clara en ser una microempresa familiar en comparación con una que no lo es. Lo que realmente importa es el compromiso y la coordinación entre los miembros del equipo.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Recomendaría enfocarse en la comunicación y organización. Aunque no siempre es necesario formalizar una estructura, es importante que todos los miembros comprendan sus roles y que haya una buena coordinación para garantizar el éxito del negocio.

Entrevista al Lic. Ariel Vaca

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

Azharia Tours, al ser un negocio familiar en crecimiento, aún no cuenta con una estructura organizacional formal. Operamos de manera flexible, adaptándonos a la demanda de nuestros servicios.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

En la agencia trabajamos tres personas: mi esposa, mi hija mayor y yo. Juntos nos encargamos de las tareas diarias, distribuyendo las responsabilidades de manera colaborativa según las necesidades del negocio.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Soy copropietario junto a mi esposa. Me ocupo principalmente de la gestión general y de las decisiones estratégicas, mientras que mi esposa y mi hija apoyan en la administración y la atención a los clientes.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones principales que tomamos en conjunto están relacionadas con inversiones para la oficina, ya que suelen implicar riesgos y beneficios que afectan el futuro del negocio. Mi esposa y yo debatimos estos temas antes de tomar una decisión final.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

La toma de decisiones se basa en una comunicación efectiva. Antes de tomar cualquier decisión importante, discutimos en equipo las opciones disponibles para asegurarnos de que estamos en la misma dirección.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

No contamos con un organigrama formal. Nuestra organización es flexible, ya que, al ser una microempresa, preferimos mantenernos ágiles y adaptables.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

No hemos experimentado cambios importantes en nuestra estructura. A medida que el negocio crezca, puede que ajustemos ciertos aspectos, pero por ahora, la estructura actual nos permite operar de manera eficaz.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

La clave es la comunicación continua y una buena organización. Nos aseguramos de que cada miembro del equipo entienda su rol y tenga la libertad de expresar ideas y preocupaciones.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Hasta el momento, no hemos necesitado contratar empleados externos, ya que el tamaño de nuestra operación no lo requiere. Si en algún momento decidimos expandir, estableceremos políticas que valoren el compromiso y la ética laboral.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

En caso de que yo esté ausente, mi esposa asume la gestión de la agencia. Ambos estamos preparados para mantener la continuidad del negocio en cualquier circunstancia.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

La principal ventaja es la facilidad en la comunicación y la confianza entre los miembros. Estas cualidades permiten que el trabajo fluya de manera armoniosa y eficiente.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Mi recomendación sería perseverar y mantener el esfuerzo constante. La flexibilidad y la adaptación son claves en el crecimiento de cualquier emprendimiento familiar, además de fomentar una comunicación abierta y eficiente.

Entrevista a la Lic. Ximena Parrado

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

Actualmente, no contamos con una estructura organizacional formal. En lugar de eso, adaptamos nuestras actividades a las necesidades del negocio, lo que nos permite flexibilidad y eficiencia en la gestión.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

El negocio está a cargo de mi esposo y de mí en la administración, mientras que contamos con personal externo para la cocina y la limpieza.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Yo me encargo de la gestión general del negocio, trabajando en conjunto con mi esposo. Ambos compartimos la responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones más importantes, como la programación de eventos y las compras necesarias para la preparación de alimentos, las tomamos en conjunto con mi esposo.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

La toma de decisiones se basa en la comunicación constante y el consenso entre mi esposo y yo, lo que asegura que las decisiones que tomamos sean las más beneficiosas para el negocio.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

No utilizamos un organigrama jerárquico. Nuestra estructura es más bien flexible, adaptada al crecimiento del negocio y a las necesidades diarias.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

No hemos tenido cambios significativos en nuestra estructura organizacional. Sin embargo, el crecimiento constante del negocio ha requerido que ajustemos algunos aspectos operativos para adaptarnos a la creciente demanda.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

La organización y la comunicación son clave para mantener un ambiente laboral armonioso. Mi esposo y yo estamos en constante contacto para asegurarnos de que el negocio funcione de manera eficiente.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Al contratar personal externo, valoramos principalmente la puntualidad y la responsabilidad. Estos son los criterios más importantes para nosotros.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

En caso de que yo no pueda estar presente, mi esposo asume la dirección del negocio, lo que garantiza la continuidad en las operaciones.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

La principal ventaja de una microempresa familiar es la facilidad para mantener una comunicación fluida y una toma de decisiones eficiente. Esto nos permite ser más rápidos y efectivos en la gestión del negocio.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Recomendaría enfocarse en la calidad y en mantener un compromiso constante con la excelencia. Estos factores son claves para diferenciarse en el mercado y lograr un crecimiento

sostenido. Además, la comunicación continua es esencial para el éxito de cualquier empresa familiar.

Entrevista al Sr. Raúl Martínez

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

No tenemos una estructura organizacional formal. En Clim Mart, preferimos mantener todo dentro de un ámbito familiar sencillo. Los roles están divididos entre jefe y ayudante.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

Somos solo dos personas: mi hijo mayor y yo. Yo soy el jefe, y él actúa como mi ayudante en la operación diaria del negocio.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Yo soy el propietario y jefe del negocio, y me encargo de las reparaciones principales y de las decisiones estratégicas. Mi hijo es el ayudante y asume las responsabilidades operativas cuando yo no estoy.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones más importantes que tomamos juntos están relacionadas con la selección de clientes, ya que evaluamos el tiempo requerido y la remuneración antes de aceptar un trabajo.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

La toma de decisiones se maneja con una comunicación constante entre mi hijo y yo. Cuando no estoy, mi hijo toma las decisiones operativas en el día a día.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

No, no utilizamos ningún tipo de organigrama ni tenemos planes de implementarlo. Nos enfocamos en mantener el negocio familiar sencillo y funcional.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

No hemos experimentado grandes cambios en nuestra estructura organizacional. Siempre ha sido una microempresa manejada por la familia.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

La clave es la comunicación constante y la confianza mutua entre mi hijo y yo. Sabemos cuáles son nuestras responsabilidades y trabajamos juntos para que el negocio funcione de manera eficiente.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

No tenemos planes de contratar personal externo. Preferimos que el negocio siga siendo exclusivamente familiar.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

En caso de que yo no esté disponible, mi hijo asume el mando del negocio, lo que garantiza la continuidad en las operaciones.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

La ventaja principal es el control eficiente y la comunicación fluida entre los miembros. La confianza mutua y el enfoque en los detalles nos permite ofrecer un servicio de alta calidad.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Recomendaría que se mantenga una buena comunicación y que se preste especial atención a la calidad del servicio. La satisfacción del cliente es clave para el éxito a largo plazo, y un ambiente familiar puede contribuir a lograr ese objetivo.

Entrevista a la Sra. Marcia Sánchez

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de su microempresa familiar?

En la Panadería Paris contamos con una estructura organizacional definida que incluye roles, cargos, funciones, jerarquía, misión, visión y valores que guían nuestras operaciones. Sin embargo, esta estructura puede ajustarse según las necesidades del negocio.

Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tienen en su empresa y cómo se distribuyen en diferentes roles?

Somos cuatro personas en la panadería: mi esposo, mi hijo, mi cuñado y yo. Cada uno tiene su rol específico, pero, en ocasiones, todos colaboramos en diferentes áreas para asegurar el buen funcionamiento del negocio.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rol o posición en la empresa y cómo se relaciona con otros miembros de la familia que trabajan en ella?

Yo soy la propietaria y me encargo de la administración general, la planificación y la gestión del día a día. Mi esposo, hijo y cuñado también desempeñan roles importantes en la producción y atención al cliente, y trabajamos en constante colaboración.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas en su empresa de manera conjunta o colaborativa por los miembros de la familia?

Las decisiones más importantes que tomamos en conjunto incluyen la cantidad de producción diaria, la variedad de productos que ofreceremos y la compra de insumos necesarios para la operación del negocio.

Pregunta 5: ¿Cómo se manejan los procesos de toma de decisiones en su microempresa?

El proceso de toma de decisiones empieza revisando las órdenes del día y evaluando las necesidades de insumos. Luego, planificamos en conjunto el orden de preparación de cada producto. Aunque seguimos un organigrama, la flexibilidad es clave.

Pregunta 6: ¿Utilizan algún tipo de organigrama o diagrama para representar la estructura organizacional de la empresa?

Sí, tenemos un organigrama, aunque no siempre lo seguimos de manera estricta. Dependiendo de la situación, ajustamos las funciones de cada miembro para adaptarnos a las demandas del negocio.

Pregunta 7: ¿Han experimentado cambios significativos en su estructura organizacional a lo largo del tiempo? Si es así, ¿qué los motivó?

No hemos tenido grandes cambios en la estructura organizacional desde el inicio, pero la flexibilidad en la asignación de roles ha sido clave para el crecimiento de la panadería.

Pregunta 8: ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia en el entorno laboral?

La estrategia más importante es la comunicación constante entre todos los miembros. Esto nos permite resolver problemas rápidamente y asegurarnos de que el negocio funcione de manera eficiente.

Pregunta 9: ¿Qué políticas tienen en lugar para la contratación y promoción de empleados no familiares en su empresa?

Contratamos personal externo para tareas específicas, como limpieza y atención a clientes, y buscamos candidatos que sean responsables, amables y proactivos.

Pregunta 10: ¿Cómo abordan la sucesión en la dirección de la empresa familiar?

Cuando yo no estoy disponible o estoy ocupada con otras tareas, mi esposo asume la dirección de la panadería para garantizar que todo continúe sin problemas.

Pregunta 11: ¿Qué ventajas creen que ofrece tener una estructura organizacional familiar en comparación con otras empresas no familiares?

No creo que exista una ventaja significativa en ser una microempresa familiar. A veces, los lazos familiares pueden complicar las relaciones laborales, ya que las emociones se involucran más fácilmente.

Pregunta 12: ¿Qué recomendaciones darían a otras microempresas familiares que están buscando mejorar su estructura organizacional?

Recomiendo no rendirse y siempre apostar por la mejora continua. La perseverancia y la atención a la calidad son esenciales para mantenerse competitivos en el mercado.