UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

EXTENSIÓN MALACATÁN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INVESTIGACIÓN ACCIÓN

MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA AGROCOMERCIAL EL SUR DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CATARINA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

PRESENTADO POR LA ESTUDIANTE WENDY KARINA BAUTISTA VÀSQUEZ. CARNE 201946794, A LAS AUTORIDADES, PREVIO A CONFERIRLE EL TITULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADEMICO DE LICENCIADA.

LCDA. VERONICA LUCRECIA RAMÍREZ MALDONADO

DOCENTE ASESORA

LIC. MILTON DELFINO GODÍNEZ TUL

REVISOR

MALATACÁN, SAN MARCOS, JULIO 2025

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
EXTENSIÓN MALACATÁN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INVESTIGACIÓN ACCIÓN

MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA AGROCOMERCIAL EL SUR DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CATARINA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

PRESENTADO POR LA ESTUDIANTE WENDY KARINA BAUTISTA VÀSQUEZ. CARNE 201946794, A LAS AUTORIDADES, PREVIO A CONFERIRLE EL TITULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADEMICO DE LICENCIADA.

LCDA. VERONICA LUCRECIA RAMÍREZ MALDONADO
DOCENTE ASESORA

LIC. MILTON DELFINO GODÍNEZ TUL
REVISOR

MALATACÁN, SAN MARCOS, JULIO 2025
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
EXTENSIÓN MALACATÁN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de San Marcos

Consejo Directivo

PhD. Edgar Ronaldo de León Cáceres	Director
Lcda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	Secretaria Consejo Directivo
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	Representante Docentes
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	Representante Estudiantil
Br. Luis David Corzo Rodríguez	Representante Estudiantil

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de San Marcos

Miembros Coordinación Académica

Ing. Agr. Rodolfo R. Carredano Romero.	Coordinador Académico
Ing. Agr. Jorge Robelio Juárez González.	Coordinador carrera Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible.
Lic. Ramiro Augusto Ponce de León.	Coordinador carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación.
Lcda. Virginia de Jesús Cifuentes Rodríguez.	Coordinadora carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura.
Lic. Byron Lionel Orozco García.	Coordinador carrera de Administración de Empresas Técnico y Licenciatura.
Lcda. Aramis Fredy Gonzáles López.	Coordinador carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales.
Dra. Jenny Vanessa Orozco Mínchez.	Coordinador carrera Médico y Cirujano.
Lic. Selvyn Aramis Sánchez Velásquez.	Coordinador Pedagogía Extensión de San Marcos.

Lic. Bainor Jeovany Pérez Ramos.	Coordinador Extensión de Malacatán.
Lcda. Karina Nineth Reyes Maldonado.	Coordinadora Extensión Tejutla.
Lic. Julio Augusto González Roblero.	Extensión Tacaná.
Ing. Rubén Francisco Ruíz Mazariegos.	Coordinador del Instituto de Investigaciones.
Lcda. Olga Amparo Urrutia Bartolón.	Coordinadora de área de Extensión
Ing. Mario Rolando Luis López.	Coordinador carrera de Ingeniería Civil.
Lcda. Silvia Yanet Reyes Najarro.	Coordinadora carrera Contaduría Pública y Auditoría.
Lic. Clemente Raúl Matías Gabriel.	Coordinador carrera Profesorado en educación primaria Bilingüe Intercultural.
Lic. Sergio Enrique Cal Quiñonez.	Coordinador de las carreras de Ciencias Políticas, Sociología y Relaciones Internaciones.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de San Marcos

Miembros de la Terna Examinadora

PhD. Edgar Ronaldo de León Cáceres.	Director
Ing. Agr. Rodolfo R. Carredano Romero.	Coordinador Académico
Lic. Bainor Jeovany Pérez Ramos.	Coordinador Extensión de Malacatán.
Lcda. Verónica Lucrecia Ramírez Maldonado	Asesora
Lic. Milton Delfino Godínez Tul	Revisor

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de San Marcos

Extensión Universitaria de Malacatán

Miembros del Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado

Lic. Bainor Jeovany Pérez Ramos.	Coordinador Extensión de Malacatán.
MsC. Edgar Gumercindo Requena Navarro	Encargado de EPS
Lcda. Verónica Lucrecia Ramírez Maldonado	Secretaria
Lic. Edwin Fernando Gonzales Fuentes	Tesorero
Lic. Moisés Neptalí Navarro Vásquez	Vocal I
MsC. Deyvi Catarino Girón Portillo	Vocal II
Lic. Milton Delfino Godínez Tul	Vocal III
Lic. Marcos Onelio Fuentes Gonzáles	Vocal IV

CUSAMUSAC
Centro Universitario de San Marcos
Universidad de San Carlos de Guatemala

DEPSAE. Ext. Malacatán-CUSAM.Transc. 25-2025
Malacatán, San Marcos, julio 19 de 2,025

ESTUDIANTE: Wendy Karina Bautista Vásquez
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
EXTENSION DE MALACATAN, CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto TERCERO: INFORMES FINALES INDIVIDUALES, del Acta No. 05-2025, de sesión ordinaria celebrada por Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado, el 31 de mayo de 2025, que dice: TERCERO, ASUNTOS: INFORME FINAL DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Inciso f). El departamento de Ejercicio Profesional Supervisado conoció solicitud de la estudiante: Wendy Karina Bautista Vásquez, carné 201946794, en el sentido se le AUTORICE su Informe final titulado: MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA AGRO-COMERCIAL EL SUR DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CATARINA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, modalidad INVESTIGACIÓN ACCIÓN. El Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado en cumplimiento de los aspectos metodológicos, académicos y en virtud que el informe cuenta con los dictámenes de asesor y revisor, ACORDÓ: AUTORIZAR EL INFORME MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA AGRO-COMERCIAL EL SUR DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CATARINA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, presentado por la estudiante Wendy Karina Bautista Vásquez.

Sin más por el momento me suscribo de usted.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MsC. Edgar Gumercindo Requena Navarro
Encargado Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado

cc. Archivo

CUSAMUSAC
Centro Universitario de San Marcos
Universidad de San Carlos de Guatemala

San Pedro Sacatepéquez, San Marcos 30 de abril de 2025

Señores
Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Extensión Malacatán

Al recibo de la presente, espero estén gozando de bendiciones del Supremo en todas las actividades que realicen en beneficio de la carrera de Administración de Empresas.

Por este medio manifiesto que he revisado el informe individual final del EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, de la estudiante: Wendy Karina Bautista Vásquez, carné 201946794, Denominado: **MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA AGROCOMERCIAL EL SUR DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CATARINA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**, en modalidad de Investigación Acción.

El mismo reúne los requisitos solicitados como Trabajo de Graduación de la carrera nivel licenciatura de éste Centro Superior de Estudios por lo cual EMITO DICTAMEN FAVORABLE.

Deferentemente,

Lic. Milton Delfino Godínez Tul
Colegiado Activo 15890
Administrador de Empresas

CUSAMUSAC
Centro Universitario de San Marcos
Universidad de San Carlos de Guatemala

San Marcos, 30 de marzo 2,025

Distinguidos profesionales
Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado EPS
Carrera Administración de Empresas
Extensión Universitaria Malacatan
Centro Universitario de San Marcos

Respetables profesionales

Atentamente me dirijo a ustedes para manifestarles que he asesorado el informe final del EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, denominado **MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA AGROCOMERCIAL EL SUR DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CATARINA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS** En modalidad **INVESTIGACIÓN ACCIÓN**. Trabajo presentado por la estudiante Wendy Karina Bautista Vásquez. carné 201946794

En virtud que el trabajo presentado reúne los requisitos metodológicos y académicos exigidos por la Universidad San Carlos de Guatemala, carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos, Extensión Universitaria Malacatan, en mi calidad de asesora emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que continúe con los trámites correspondientes

Lcda. Verónica Lucrecia Ramírez Maldonado
Asesora
Colegiado 13,262

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos | CUSAM
COORDINACIÓN ACADÉMICA

Transc. COACUSAM-398-2025
18 de agosto 2025

ESTUDIANTE: WENDY KARINA BAUTISTA VÁSQUEZ
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.30) del Acta No. 014-2025**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 06 de agosto de 2025, que dice:

"QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. a.30) La Coordinación Académica conoció Providencia No. EUMACUSAM-69-2025, de fecha 29 julio de 2025, suscrita por el Lic. Bainor Jeovany Pérez Ramos, Coordinador Extensión Malacatán, a la que adjunta solicitud de la estudiante: WENDY KARINA BAUTISTA VÁSQUEZ, Carné No. 201946794, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN** DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA AGROCOMERCIAL EL SUR DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DECATARINA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Extensión Malacatán, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN** DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA AGROCOMERCIAL EL SUR DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DECATARINA, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, la estudiante: WENDY KARINA BAUTISTA VÁSQUEZ, Carné No. 201946794, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS."
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Agr. Rodolfo R. Carredano Romero
Coordinador Académico

c.c. Archivo
RRCR/ejle

Padrinos

- MsC. Edgar Gumercindo Requena Navarro (Docente extensión Malacatán)
- Msc. Deyvi Catarino Girón Portillo (Docente extensión Malacatán)

DEDICATORIA

A DIOS

Fuente de sabiduría y fuerza, agradezco a Dios por la vida y la manera en que me ha guiado a lo largo de este camino de aprendizaje que me ha forjado a ser la persona y la profesional que aspiro ser, gracias por la paciencia, el coraje y las bendiciones preciosas que me han ayudado a enfrentar cada desafío de mi vida. Mi gratitud eterna por nunca dejarme sola, por iluminar mis pasos y darme una vida nueva por medio de mi señor Jesús, a él sea la honra y la gloria por la eternidad. Amen.

A MIS PADRES

Por ser esa fuente de inspiración que me motiva a seguir cada día, gracias por el apoyo moral y económico que me han brindado de manera incondicional. Gracias por la confianza, por creer en mi cuando las dudas hacen presencia, cuando todo parece ir en contra me enseñan que el verdadero valor está en la perseverancia y el esfuerzo. Su amor y dedicación me han permitido llegar hasta aquí, mi agradecimiento sincero hacia ustedes, los amo.

A MI FAMILIA

Por la alegría y la felicidad que me brindan especialmente en los momentos difíciles, por ser el pilar, la fortaleza de mi vida, su apoyo y comprensión han permitido que llegue a esta etapa, gracias por estar a mi lado y ser ese refugio que tanto necesito en las adversidades del camino. Especialmente quiero agradecer a mi abuela Hermelinda su amor y esfuerzo ha dejado una huella imborrable en mi vida y aunque ya no este físicamente conmigo su recuerdo sigue guiando cada uno de mis pasos.

A MIS AMIGOS

Por todo el apoyo, la alegría y el compañerismo en este viaje, gracias por las risas, la motivación y todos aquellos consejos que llegan a mí por medio de cada aprendizaje que hemos pasado juntos, la amistad que me han brindado ha sido parte de la energía, perseverancia y fuerza en mi vida. Este informe es un reflejo de las convivencias y los recuerdos que hemos compartido. Agradezco infinitamente el ser parte de mi vida.

Índice general

Introducción..... I

Resumen ejecutivo..... II

Justificación.....IV

Planteamiento del problema.....VI

Objetivos VIII

Capítulo I..... 1

1. Diagnóstico 1

1.1. Recopilación de datos o lineal basal..... 4

1.1.1. Área de estudio – investigación acción 4

1.1.2. Identificación de la problemática 4

1.2. Trabajo de campo 5

1.3. Análisis e interpretación de datos 6

1.3.1. Análisis e interpretación de la entrevista ejecutada al encargado de la empresa..... 6

1.3.2. Análisis e interpretación de la entrevista ejecutada a los colaboradores de la empresa 7

1.4. Discusión de resultados e identificación de la problemática .. 8

Capitulo II 10

2. Acción 10

2.1. Marco referencial 10

2.1.1. Ubicación geográfica..... 10

2.1.2. Datos geográficos 15

2.1.3. Historia de la comunidad..... 15

2.1.4. Zonas de vida (suelo, flora, fauna, clima)..... 16

2.1.4.1. Suelo. 16

2.1.4.2. Clima. 17
2.1.4.3. Fauna. 18
2.1.5. Vías de acceso 18
2.1.6. División política – administrativo 20
2.1.6.1. División Política. 20
2.1.6.2. División Administrativa. 20
2.1.7. Datos demográficos 22
2.1.7.1. Población. 22
2.1.8. Costumbres y tradiciones 24
2.1.8.1. Idiomas. 24
2.2. Marco teórico 25
2.2.1. Estructura organizacional 25
2.2.2. Generalidades de la estructura organizacional 26
2.2.3. Identificación de la empresa 28
2.2.3.1. Logotipo. 28
2.2.3.2. Logotipo como identidad corporativa. 28
2.2.3.3. Beneficios del logotipo como identidad empresarial. 29
2.2.4. Misión y visión en la empresa 31
2.2.4.1. Definición de Misión. 31
2.2.4.2. Definición de visión. 32
2.2.5. Los Objetivos de una organización 34
2.2.6. Los valores en una organización 34
2.2.7. Identificación de la estrategia Organizacional 35
2.2.8. Determinación de tareas y división del trabajo 35
2.2.9. Especialización y departamentalización 36
2.2.9.1. Cadena de mando y formalización. 37
2.2.10. Clasificación de la estructura organizacional 38
2.2.11. Importancia de la estructura organizacional 41
2.2.12. Características de una buena estructura

organizacional 43
2.2.13. Diseño de puestos de trabajo 47
2.2.13.1. Organización y trabajo. 48
2.2.14. Elementos básicos de la estructura organizativa de una empresa 49
2.2.14.1. Las ramas de delegación (la jerarquía de autoridad). 50
2.2.14.2. El ámbito de responsabilidad (área de control). 50
2.2.14.3. La centralización del poder. 52
2.2.14.4. La especialización (división del trabajo). 53
2.2.14.5. La formalización. 53
2.2.14.6. La departamentalización. 55
2.3. Desarrollo de un plan de acción..... 56
2.3.1. Implementación de un modelo de estructura organizacional en Agro-comercial el Sur S.A. 56
2.3.2. Evaluación de la estructura actual..... 57
2.4. Matriz de planificación investigación acción..... 59
2.5. Cronograma de actividades 60
2.6. Presupuesto de la actividad 60
2.7. Resultados esperados 61
Capitulo III 63
3. Formulación y perfección 63
3.1. Desarrollo de la acción 63
3.1.1. Implementación de estructura organizacional 63
3.1.1.1. Identificación. 64
3.1.1.2. Misión. 65
3.1.1.3. Visión. 65
3.1.1.4. Objetivos. 66

3.1.1.5. Valores. 66
3.1.1.6. Organigrama. 68
3.1.1.7. Funciones. 70

Capitulo IV 80

4. Características 80

4.1. Tipo de hipótesis 80
4.2. Hipótesis general 80
4.2.1. Variable independiente 80
4.2.2. Variable dependiente 81
4.3. Método para la comprobación de la hipótesis 81
4.3.1. Operacionalización de la hipótesis 82
4.4. Alcances y limitaciones 83
4.4.1. Alcances 83
4.4.2. Limitaciones 83
4.5. Aporte 83
4.6. Método 83
4.7. Delimitación de la investigación 84
4.8. Técnicas 85
4.9. Información primaria y secundaria 85
4.9.1. Información Primaria 85
4.9.2. Información secundaria 86
4.10. Sujetos de la unidad de análisis 86
4.11. Población 87
4.12. Instrumento 87
4.12.1. Entrevista 87
4.13. Procedimiento 87

Reflexión y evaluación 89

Comprobación de hipótesis 90

Conclusiones.....IX

Recomendaciones X

Bibliografía XI

E-grafía XIII

Anexos XV

Anexo I XV

Anexo II XVI

Anexo III XX

Glosario.....XXVII

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de Guatemala resaltado en color el departamento de San Marcos 10
Ilustración 2. Mapa de la Ubicación del Municipio de Catarina dentro del Departamento de San Marcos 11
Ilustración 3. Mapa del Municipio de Catarina 12
Ilustración 4. Fotografía satelital con vista cenital del área Urbana del municipio de Catarina del departamento de San Marcos 13
Ilustración 5. Fotografía satelital con vista cenital en donde se observa en marco color rojo la empresa Agrocomercial del sur, objeto de estudio. 14
Ilustración 6. Vías de Acceso del Casco Urbano desde la CA2 y RN-8..... 19
Ilustración 7. Organigrama Municipal de Catarina San Marcos 21
Ilustración 8. Organigrama del COCODE del Casco Urbano de Catarina 22
Ilustración 9. Distribución de la Población por Rango de Edad 23
Ilustración 10. Logotipo de identificación 64
Ilustración 11. Diseño gráfico de la misión y visión..... 65
Ilustración 12. Diseño gráfico de Objetivos y Valores 66
Ilustración 13. Organigrama..... 68
Ilustración 14. Diseño gráfico del Organigrama 69
Ilustración 15. Diseño gráfico - portada manual de funciones 71

Tablas

Tabla 1. Árbol de problemas (estructura organizacional)..... 4
Tabla 2. Análisis FODA..... 5
Tabla 3. Datos geográficos 15
Tabla 4. Matriz de planificación estructura organizacional..... 59
Tabla 5. Cronograma de actividades plan de acción 60
Tabla 6. Presupuesto de actividades 60
Tabla 7. Estructura organizacional..... 63
Tabla 8. Descripción de los puestos de trabajo 70
Tabla 9. Manual de funciones puesto 1 72
Tabla 10. Manual de funciones puesto 2 73
Tabla 11. Manual de funciones puesto 3 74
Tabla 12. Manual de funciones puesto 04 75
Tabla 13. Manual de funciones puesto 05 76
Tabla 14. Manual de funciones puesto 06 77
Tabla 15. Manual de funciones puesto 07 78
Tabla 16. Manual de funciones puesto 08 79
Tabla 17. Organización de la hipótesis 82
Tabla 18. Antes de implementar el modelo de estructura organizacional..... 91
Tabla 19. Después de implementar el modelo de estructura organizacional 92
Tabla 20. Resultado del cálculo coeficiente Q de kendall..... 92

Introducción

La presente investigación acción tiene la finalidad de presentar un modelo de estructura organizacional para la empresa Agrocomercial del Sur S. A. ubicada en el municipio de Catarina, departamento de San Marcos; es una empresa que se dedica a la comercialización de productos agrícolas, así como también maneja una línea de alimento para animales y productos veterinarios enfocado en la salud de la misma.

Hoy en día las empresas que poseen un modelo de estructura bien definido se han convertido en una de las piezas clave para lograr el éxito empresarial, por tal motivo no contar con una estructura establecida adecuada y estratégica puede repercutir de manea negativa en la eficiencia de los colaboradores, la productividad en el rendimiento diario de la empresa y el funcionamiento de la misma, por tal razón implementar un modelo organizacional es un proceso fundamental en las empresas, mayormente cuando la ubicación en el que se encuentran es catalogado como un área altamente comercial, debe de basarse en un análisis profundo de la organización interna, el mercado objetivo, y la esencia que poseen como empresa por la que han trabajado día con día.

Es por ello que, un diseño estructural organizacional en Agrocomercial del sur, permitirá la adaptación de los nuevos retos que se presentan tras las exigencias y necesidades que el mercado actual solicita en el ámbito organizacional, buscando promover la flexibilidad y eficiencia en las operaciones que día con día se desenvuelven en la empresa.

Además, se desarrollará lineamientos específicos que contribuirán en la sustentación de la propuesta, tomando en cuenta los recursos disponibles y la capacidad que la empresa posee para la implementación de este cambio.

Resumen ejecutivo

La presente investigación acción tiene como objetivo implementar un modelo de estructura organizacional para la empresa Agrocomercial del Sur S.A. basado en una investigación previa donde se realizó un análisis detallado de las necesidades empresariales que se presentan en el área urbana del municipio de Catarina, departamento de San Marcos.

El análisis realizado parte de una investigación en el que se evaluó las necesidades estructurales de la empresa, los efectos derivados de las posibles causas según la observación directa e indirecta que se ha realizado, así como la información obtenida directamente de la unidad de análisis que se estudió de manera estratégica con el fin de realizar una propuesta que minimice los riesgos y las problemáticas que han surgido a base de la deficiencia presentada en ésta área organizacional.

Se detalla una descripción conceptual del estado de la estructura actual de la empresa, un análisis de las áreas principales en las que los colaboradores se desenvuelven, la evaluación de los puestos de trabajos así como los puestos que no están implementados son necesarios en el desarrollo eficiente de la empresa además se propone un modelo estratégico para la ejecución y contratación de nuevos puestos de trabajo, esto permitirá medición y evaluación del personal competente requerido así como la efectividad en la estructura organizativa.

Para poder llegar a estos análisis se han implementado técnicas para la recopilación de la información en los respectivos sujetos de análisis tanto primario como secundario; en esta investigación se espera que a través de la comprobación de la hipótesis se pueda determinar los resultados esperados de la investigación según los objetivos planteados, proponiendo una serie de

conclusiones que puedan funcionar como puente en las futuras acciones según las necesidades que la empresa presente, así por medio de las recomendaciones se pueda reducir los niveles de riesgo.

Justificación

Agro-comercial el Sur del Casco Urbano del municipio de Catarina departamento de San Marcos, es una empresa que ha estado evolucionando constantemente a lo largo de los años, su permanencia en el mercado radica en el buen servicio y calidad, sin embargo, se ha analizado la necesidad de implementar un modelo de estructura organizacional según las exigencias del mercado y la formalidad que como empresa es necesario su implementación.

Ésta investigación acción, tiene la finalidad de ser partícipe de los cambios productivos que se requiere y que surgen de la necesidad de afrontar dificultades y problemáticas que día a día la mayoría de las empresas afrentan para mejorar los desafíos del mercado, aprovechando los recursos y las oportunidades, Agrocomercial el Sur, S.A. se ha dedicado al sector agropecuario y comercial lo que permite la actividad práctica y participativa para impulsar el cambio efectivo y sostenible dentro de la empresa, por tal razón surge la necesidad de implementar un modelo de estructura organizacional que sea adecuada puesto que, actualmente se carece de una por lo que se ha convertido en una barrera que afecta en el crecimiento, la competitividad y la eficiencia de la organización.

Implementar éste modelo de estructura organizacional representa el proceso efectivo en la gestión correcta de la designación de roles y responsabilidades, pues presentan desafíos relacionados con la productividad y eficiencia de la empresa, los problemas que se pueden asociar a esta investigación acción pueden ser desafiantes pero, también presentan oportunidades para la empresa en optimización a corto y largo plazo, así como la mejora en la comunicación interna, la reducción de conflictos, los tiempos, la capacidad de adaptación al cambio, mejor alineación de objetivos estratégicos y el mejoramiento de la experiencia para los clientes. Con ello se espera la participación entre propietario, colaboradores logrando que formen parte activa y

estratégica en la resolución de problemas por medio de la toma de decisiones. Esto asegura que las participaciones de cada persona que opere en la organización sean con compromiso y en cooperación de todos sin la necesidad de actuar de forma impertinente generando conflictos internos.

Esta investigación promueve el cambio positivo dentro de la organización administrativa como la mejora en el clima laboral, la productividad y el desempeño de la empresa, la propuesta contribuirá no solo en un crecimiento formal y sostenible si no en la competitividad de Agrocomercial del Sur en el área comercial donde radica.

Planteamiento del problema

El modelo de una estructura organizativa es uno de los principales factores para el buen funcionamiento y éxito de las empresas. Cuando la estructura organizacional está bien diseñada proporciona una guía que ayuda a coordinar las actividades, asignar responsabilidades y gestionar de una manera eficiente los recursos de la empresa, de esta manera se convierte en un elemento clave para la productividad de la misma.

Es importante conocer que un modelo organizacional debe ser implementado por la claridad en los roles y responsabilidades de la empresa, además mejora la comunicación interna, así como facilita la toma de decisiones, la optimización de los recursos y su adaptación ya que a medida que la empresa crece la estructura organizacional deberá adaptarse a los cambios y los nuevos retos.

En Agro-comercial el Sur, ubicado en el Área Urbana del municipio de Catarina, departamento de San Marcos, implementar un modelo de estructura organizacional representa la estrategia clave para enfrentar los cambios en el entorno, así como la evolución empresarial el cual son cambios que pueden frenar el potencial de crecimiento y adaptación.

Hoy en día los mercados cada vez abren más camino a emprendedores, la misma demanda obliga la evolución de las empresas, por lo que es importante y necesario prepararse para los cambios externos e internos, como la competencia, los cambios tecnológicos, la globalización y la optimización de los recursos.

La implementación de un modelo de estructura organizacional involucra ciertos aspectos que son importantes mencionar, como la adaptabilidad y

resistencia al cambio ya que especialmente se identifica de manera clara la organización jerárquica el cual es conocido actualmente de forma empírica, otro aspecto que se debe de considerar es la falta de claridad en las responsabilidades y la comunicación interna.

Por lo tanto, es importante comprender desde el punto de vista empresarial la necesidad de implementar una estructura organizacional que surge a través de los cambios constantes y la exigencia en la oferta y demanda. Entonces, ¿Cuáles son los principales obstáculos a la implementación exitosa de un modelo nuevo de estructura organizacional en Agro-comercial el Sur?

Objetivos

General

- Evaluar y proponer el modelo de una estructura organizacional que tenga claridad en los roles y las responsabilidades, el cual pueda mejorar la eficiencia, la comunicación interna y la toma de decisiones de Agrocomercial el Sur, municipio de Catarina, departamento de San Marcos.

Específicos

- Analizar cómo la implementación de una estructura organizacional afecta de manera positiva la eficiencia operativa la empresa.

- Diseñar un modelo estructural en la organización que minimice los riesgos asociados con los problemas que se han generado debido al crecimiento de la empresa.

- Definir los roles y responsabilidades según las diferentes áreas que existen en la empresa, con la finalidad de mejorar la asignación de actividades y evitar la duplicidad de funciones.

Capítulo I

1. Diagnóstico

Análisis empresarial área urbana del municipio de Catarina, departamento de San Marcos.

Mediante la investigación previa de campo en el área urbana del municipio de Catarina, se permitió conocer el mercado actual de la comunidad y las mejoras que se pueden realizar, así mismo las actividades comerciales que pueden beneficiar a los habitantes, como a los propietarios de los distintos negocios que hay en la zona.

Se sabe que una buena dirección administrativa puede hacer que una empresa crezca de manera significativa dentro de un área, y que tanto el propietario como los colaboradores deben tener en cuenta estos aspectos para el buen funcionamiento de la empresa, los negocios que operan en el área urbana, lo hacen desde el desconocimiento de todos los temas administrativos que requiere manejar una empresa. Si bien es cierto, algunos negocios que se han establecido dentro del casco, han sabido manejarse de manera empírica, no se descarta la idea que teniendo los conocimientos necesarios en administración como lo es el control, manejo de inventarios y estableciendo los objetivos de la empresa puedan asegurar el éxito a un futuro.

Dentro del área Urbana de Catarina San Marcos predomina el comercio, los negocios que son formales y los informales en el que abordan varios aspectos que ha permitido comprender el movimiento de la comunidad. Los negocios informales pueden generar empleo rápidamente y se adaptan a los cambios constantes del área, sin embargo, limita ciertos beneficios para los empleados y genera una competencia desleal frente a los negocios que son formales.

Muchos negocios han comenzado por varios aspectos que los han impulsado a emprender, uno de ellos ha surgido por la necesidad de sustentar el hogar a base de los ingresos que se puedan generar, otros por un sueño propio, por el área comercial y la ubicación en la que se encuentran, también han sido base de herencia de estudios; uno de los aspectos que han impulsado la creación de negocios ha sido el desempleo lo que los ha impulsado a ser independientes y a moverse en el mundo del comercio. Sin embargo, para los negocios que han sido pioneros del comercio en el casco urbano de Catarina han indicado que la oportunidad de emprender surgió a base de que no existía competencia en ese tiempo.

En el trayecto comercial de las empresas actualmente el principal desafío ha sido la permanencia en el mercado ya que hoy en día existe mucha competencia que afecta en varios aspectos, como el precio, la calidad, la ubicación, mantenimiento, entre otros; así como también el marketing en un mercado saturado, la segmentación de mercado ha sido un desafío para los negocios que recién empiezan su trayecto comercial.

Ahora bien, cuando se analiza desde las diferentes áreas empresariales, podemos percibir que la mayoría carece de procesos administrativos, no cuentan con una estructura organizacional que permita conocer los niveles jerárquicos dentro de la empresa, generalmente todos los aspectos que manejan son de manera empírica y debido a ciertos procesos legales que son difíciles y estrictos para ellos la mayoría de los negocios son informales.

Dentro del área mercadológica para ellos está bien el hecho de solo existir y vender sin embargo para ciertos negocios formales que ya están constituidos legalmente o están en proceso no cuentan con la información adecuada de lo

que es un plan de marketing, pues desconocen la importancia que esta área y las demás ofrecen para el desarrollo y crecimiento de los negocios.

Se analizó sobre las herramientas tecnológicas que utilizan los negocios para poder optimizar la productividad y he constatado que la tecnología es una de las áreas más desatendidas por los negocios en el área urbana del municipio de Catarina. Aunque existen herramientas digitales que podrían ayudar a los empresarios a llegar a ser más productivos, muchos todavía operan principalmente de manera tradicional, sin aprovechar las ventajas que ofrecen las herramientas digitales como computadoras, scanner, plataformas digitales, comercio en línea o marketing automatizado. Esta falta de adaptabilidad a la era digital limita la capacidad de crecimiento y expansión.

Según el análisis del área financiera de los negocios del casco urbano podemos determinar que el tema financiero es escaso en conocimiento, llevan su economía a veces sin previo estudio de factibilidad y viabilidad, el acceso limitado a la educación financiera si influye en el desarrollo económico de los pequeños y medianos empresarios. Muchas personas del área urbana no cuentan con información necesaria sobre conceptos básicos como ahorro, inversión, crédito, y cómo gestionar sus finanzas personales o de negocios. Esto genera un ciclo en el que las decisiones financieras no son óptimas, puede llevar a los negocios a caer en deudas y no aprovechar oportunidades de desarrollo económico.

1.1.Recopilación de datos o lineal basal

1.1.1.Área de estudio – investigación acción

Agrocomercial el Sur, S.A, municipio de Catarina, departamento San Marcos.

1.1.2.Identificación de la problemática

Tabla 1. Árbol de problemas (estructura organizacional)

Efecto		
Ineficiencia en las tareas y responsabilidades dentro de la organización	Confusión y desorientación en los roles que se ejercen entre los colaboradores y propietario	Desinterés en la superación interna y profesional de los empleados
Falta de una estructura organizacional en Agrocomercial el Sur S.A.		
Causa		
Ausencia de una planificación empresarial y toma de decisiones al asar	Conocimiento empírico en el desarrollo administrativo de la empresa	Desconocimiento en los niveles jerárquicos

Fuente: Elaboración propia 2025

Tabla 2. Análisis FODA.

Agrocomercial el Sur, S.A.	
FORTALEZAS • Empresa Formal/Legal • Colaboradores leales • Calidad en Productos y servicios • Buena relación con los clientes y proveedores	OPORTUNIDADES • Ubicación geográfica • Segmentación de mercado • Servicio de asesoramiento agrícolas y veterinarios profesionales • Expansión geográfica.
DEBILIDADES • Estructura organizacional no empleada • Procesos administrativos desde el conocimiento empírico • Empleados no motivados	AMENAZAS • Competencia • Escasos colaboradores • Crecimiento del mercado local • Resistencia al cambio.

Fuente*:* Elaboración propia Ejercicio Profesional Supervisado Cohorte 2024-2025

1.2.Trabajo de campo

Durante la visita a la empresa se realizó la aplicación de una boleta de entrevista con preguntas totalmente abiertas para una mejora en la interacción y compresión de la información recopilada, el propósito es conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, mediante la observación y el dialogo. Se ha permitido conocer el entorno en el que se desenvuelven las personas que laboran en la empresa, el clima laboral, la estructura, la metodología que los altos mandos emplean en los colaboradores por medio de la observación.

1.3.Análisis e interpretación de datos

Para la recolección de la información necesaria en esta Investigación Acción se realizó una boleta de entrevista al encargado y los colaboradores de la Empresa.

1.3.1.Análisis e interpretación de la entrevista ejecutada al encargado de la empresa

Agrocomercial el Sur S.A. Es una empresa que se ubica en 2ª avenida 3-42 Z.1 del área urbana del municipio de Catarina, departamento de San Marcos; disponen con productos agrícolas y veterinario, así como también, brindan el asesoramiento profesional necesario en ambas áreas. La empresa es 100% catarinense y lleva en funcionamiento más de veinte años, a pesar del tiempo en que lleva en el mercado la empresa únicamente trabaja de manera empírica en cuanto a los roles y las responsabilidades dentro de ella.

La empresa está formada únicamente por el propietario, quien es la máxima autoridad, seguidamente el encargado, manejando el perfil de administrador puesto que controla los recursos de la empresa tanto materiales como humanos, disponen de un contador para todos los procesos legales qué como empresa formal deben de aplicar y los colaboradores, quienes ejercen la mayoría de las tareas operativas entre otras administrativas según las disposición de tareas que les sean asignados, las actividades varían dependiendo de lo que surgen en el transcurso del día; sus principales áreas son de atención al cliente, bodega de almacenamiento en donde se carga y descarga el producto.

En cuanto a la estructura organizacional el encargado menciona que no existe nada en concreto, sino todo se ha trabajado de forma empírica, según el encargado de la empresa la asignación de tareas y responsabilidades se gestionan día con día para la mejor comprensión del rol que ejercen, para él, el

reparto de las tareas son claras, concisas brindándose el apoyo en equipo necesarios de manera solidaria, aprovechando al máximo los recursos que disponen con el personal que laboran, aun así han considerado la implementación de más colaboradores para la productividad y eficiencia de la empresa.

1.3.2.Análisis e interpretación de la entrevista ejecutada a los colaboradores de la empresa

Los colaboradores son las personas que realizan las tareas y ejecutan las actividades diarias de la empresa, son la pieza clave en el desarrollo de la misma, por lo que conocer el desenvolvimiento de responsabilidades desde la experiencia misma de los trabajadores ha sido de vital importancia en el proceso de investigación, para el análisis de la situación actual de la estructura organizacional.

Se ha determinado que, para los colaboradores la forma en que se toman las decisiones dentro de la organización en muchas ocasiones es sin una planificación previa, sin embargo procuran el trabajo en equipo para evitar confusiones, a pesar de ello consideran que la falta de una estructura organizacional clara afecta la eficiencia en las tareas que se realizan dentro de la empresa, es necesario conocer y comprender de qué manera la ausencia, la determinación y la definición segura de una estructura afecta la comunicación interna del equipo de trabajo, puesto que se dificulta conocer realmente los niveles jerárquicos por lo que contar con algo escrito es de vital importancia.

A pesar de que para el encargado/jefe los roles y las responsabilidades están claras y definidas, para los colaboradores se les dificulta el saber que los puestos no están definidos, únicamente reconocen que dentro de la empresa está el jefe y los demás son trabajadores sin ninguna distinción de puestos lo que

ocasiona dificultades en el logro de los objetivos, los procesos operativos y la toma de decisiones.

No contar con un modelo de estructura organizacional también ha afectado la motivación de los empleados al sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo, despertando actitudes negativas en el ambiente laboral, lo que ha causado el no tener definida la cadena de mando, los roles, las responsabilidades y las jerarquías, para los colaboradores esta problemática no solo ha impactado en la productividad operativa del equipo si no en la comunicación interna puesto que es deficiente y genera dificultades al momento de acudir a alguien inmediato para los problemas instantáneos que surgen en el transcurso del día, permisos que son necesarios según la situación del colaborador, incluso al momento de los pagos al personal se desconoce a quien solicitar el apoyo inmediato.

Se considera que la falta de una estructura organizacional afecta también el desarrollo profesional de los empleados, en la superación interna de la empresa puesto que no hay un nivel o puesto al cual aspirar entonces, no genera esa aspiración, motivación y abandonan la superación profesional, laboral. Por lo tanto, implementar un modelo de estructura organizativa podrá mejorar el rendimiento de la empresa, alcanzar mejor los objetivos y el logro de las metas.

1.4.Discusión de resultados e identificación de la problemática

Durante el trabajo de campo realizado a través de los instrumentos se ha podido determinar por medio de un análisis las diferentes problemáticas que se han causado tras la falta de una estructura organizacional:

- Falta de planificación para las actividades cotidianas de la empresa

- Decisiones al asar
- Conocimiento empírico de las responsabilidades y roles
- Dificultades en la comunicación interna
- Definición de puestos no concretos
- Dificultad en los objetivos
- Sentimiento de deficiencia en las actividades
- Falta de motivación y el sentir de pertenencia en la empresa
- Desinterés a la superación interna de la empresa

Mediante el análisis de estas problemáticas se ha podido constatar la gran influencia que tiene la implementación de un modelo de estructura organizacional en la empresa, las funciones de los colaboradores no están determinadas de manera clara y concisa por lo que afecta en el rendimiento de las tareas y actividades que se realizan afectando la comunicación interna puesto que se dificulta conocer la jerarquía dentro de la empresa. La falta de una estructura ocasiona también dificultades para establecer objetivos a largo plazo ocasionando dentro del proceso la motivación y el sentido de pertenecer a la empresa, por tal razón es necesario que dentro de la organización el rendimiento y la productividad puede mejorar al implementar un modelo de estructura organizacional, puesto que se alcanzaría de manera eficiente los objetivos, las metas, el rendimiento de los empleados y la toma de decisiones.

Capitulo II

2.Acción

2.1.Marco referencial

2.1.1.Ubicación geográfica

Ilustración 1. Mapa de Guatemala resaltado en color el departamento de San Marcos

Fuente: Imagen extraída del portal segeplan.gob.gt Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial del municipio de Catarina, mediante investigación de Gabinete 2024-2025.

Ilustración 2. Mapa de la Ubicación del Municipio de Catarina dentro del Departamento de San Marcos

Fuente: Imagen extraída del portal segeplan.gob.gt Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial del municipio de Catarina, mediante investigación de Gabinete 2024-2025.

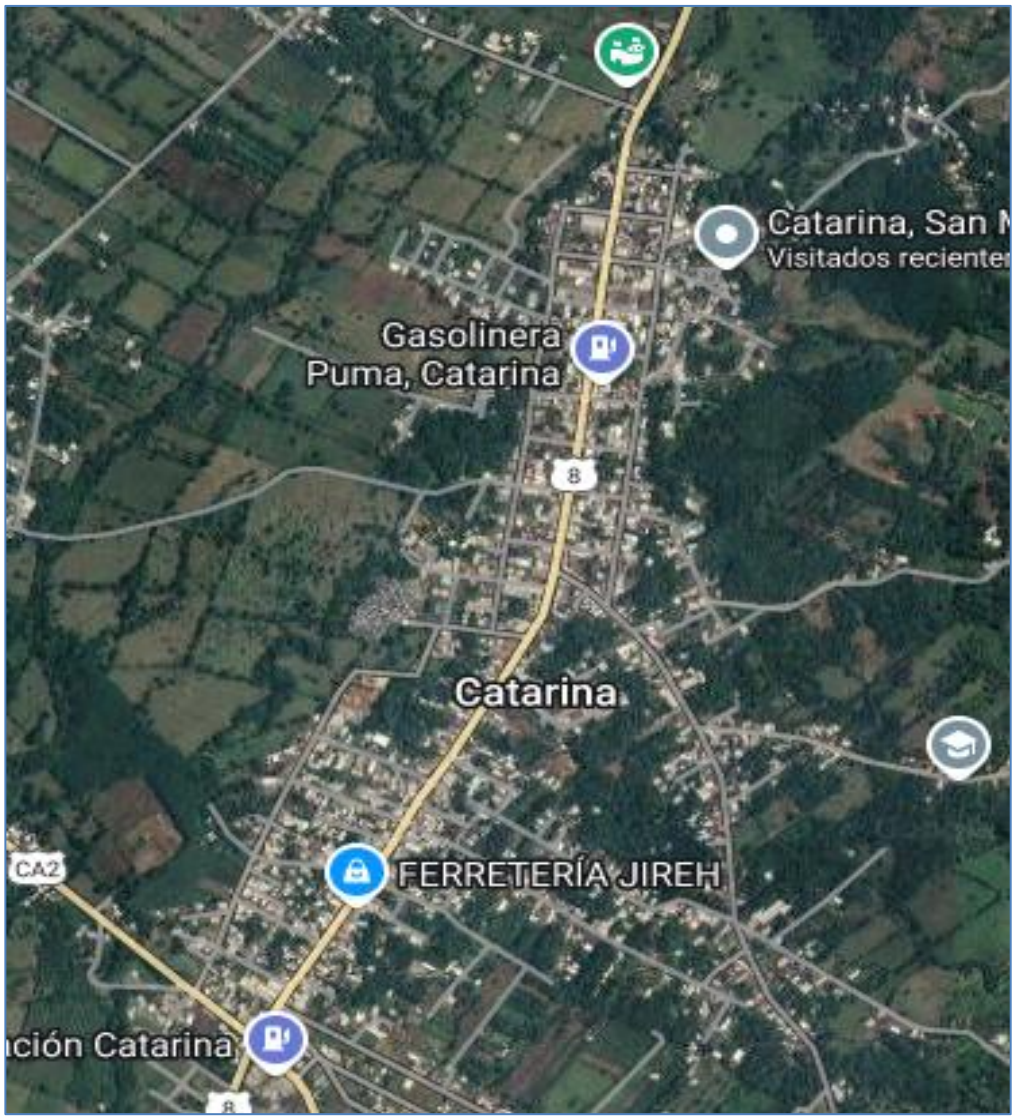
El municipio de Catarina forma parte del departamento de San Marcos en la Región VI o Región Suroccidental y se encuentra en la parte Suroeste del mismo. Se localiza en Latitud 14º 51´18” y en la Longitud 92º 04´34”. Limita al Norte con los Municipios de San Pablo y Malacatán; al Sur con los Municipios de Pajapita y Ayutla; al Este con los Municipios de El Tumbador y El Rodeo; y al

Oeste nuevamente colinda con el Municipio de Malacatán. Todos pertenecientes al Departamento de San Marcos. Su extensión Territorial es de 76 Kilómetros, lo que representa un 2% del Territorio Departamental.

Ilustración 3. Mapa del Municipio de Catarina

Fuente: Mapa de la extensión territorial de Catarina, San Marcos, imagen extraía del portal CÓDIGO-POSTAL.ORG, investigación de campo 2024.

Ilustración 4. Fotografía satelital con vista cenital del área Urbana del municipio de Catarina del departamento de San Marcos



Fuente: Mapa del área Urbana del Municipio de Catarina, imagen encontrada mediante la aplicación de google maps, ubicación satelital, investigación de campo 2024.

Ilustración 5. Fotografía satelital con vista cenital en donde se observa en marco color rojo la empresa Agrocomercial del sur, objeto de estudio.

Fuente: Mapa de la ubicación de Agrocomercial el sur, extraído a través de la aplicación de google maps – vía satelital, trabajo de campo 2025

2.1.2.Datos geográficos

Casco Urbano de Catarina San Marcos (Lugar Poblado)

Tabla 3. Datos geográficos

Descripción	
Dirección	Km. 263 CA-02
Posición Geográfica	Latitud 14º 51´18” Longitud 92º 04´34”
Municipio	Catarina
Departamento	San Marcos

Fuente*:* Elaborado por estudiante de Administración de Empresas EPS COHORTE 2024-2025.

2.1.3.Historia de la comunidad

Según la división política y administrativa de Guatemala en su tomo II del Autor Mateo Urrutia, Catarina fue regido por un acuerdo en el año de 1,882 el 05 de julio; pero no fue en realidad sino hasta el 20 de enero de 1,925. Su nombre es de origen católico, en honor a su patrona la virgen Santa Catalina.

Se sabe que, al inicio de la fundación, la población contaba con una iglesia católica con techo de paja. La municipalidad funcionaba en la casa de don Mariano Miranda. El Cementerio estaba en lo que hoy es el centro de la población. Donde se encuentra actualmente las carnicerías había una gran ceiba, cuya sombra se amarraban a las bestias y se formaban una plaza.

El señor Julián Gonzáles regalo una caballería de terreno que fue vendida y con el producto de esa venta se compró el predio donde actualmente se encuentra la iglesia católica, el parque central, el mercado central y la cancha polideportiva. El primer maestro fue el señor Higinio Orozco, durante su cargo más de veinte años, en una escuela de rancho pajizo, donde hoy se encuentra el edificio municipal.

Don Fidencio Pérez inicio la construcción del mercado antiguo cuando sirvió como alcalde municipal. El señor Gabriel Tirado, cónsul mexicano hizo venir

a un ingeniero que trazo las calles, siendo la principal o central de doce metros de ancho. El primer empedrado de la calle central fue efectuado en forma bipartida: Cuatro metros los vecinos de cada lado y cuatro metros la municipalidad. El escudo del municipio significa honradez, progreso y productividad.

2.1.4.Zonas de vida (suelo, flora, fauna, clima)

Flora

La cobertura forestal en el Municipio es del 6% aproximadamente con respecto a la extensión territorial. No existen bosques frondosos extensos, solamente rodales o arboles dispersos, las zonas que cuentan con estos árboles se encuentran en la parte Norte del Municipio y generalmente se asocian con el cultivo de Café.

Aunque el Municipio no se considera como forestal, la producción de madera es de suma importancia, esto debido a que se producen especies maderables para producción de muebles, dentro de estas especies se encuentran lo que es el Cedro, Palo Blanco, Ceiba, Conacaste, entre otras.

2.1.4.1. Suelo.

La utilización del suelo para uso agrícola se extiende en todo el municipio, la dinámica es cambiante y existen diversos cultivos, dichos cultivos se diversifican en diferentes zonas por lo que es difícil determinar y establecer zonas únicas. Dentro de los cultivos más importantes se encuentran:

- Maíz
- Palma
- Hule
- Piña
- Caña de Azúcar

- Rambután
- Plátano
- Banano

Como uso común del Suelo e encuentra el pasto natural o cultivado, este es utilizado principalmente para actividad ganadera, ya sea para producción de carne o leche, ya que la demanda de la misma es alta. Estas zonas son cono potreros y cuentan con árboles forestales utilizados como sombra y barreras naturales (Corrales) que sirven como división de las distintas áreas de pastoreo.

Cuerpos de Agua: El más extenso es el Rio Cabúz, este rio sirve también como límite entre el Municipio de Catarina y Malacatán. Además, se encuentran los siguientes Ríos:

- El Ramal
- Magdalena
- Poza Oscura
- Meléndrez
- Xulá

2.1.4.2. Clima.

Se encuentra dentro de la categoría de per húmedo, según el sistema de Thornthwaite, el cual consiste en un clima tropical lluvioso, caracterizado por mantener temperaturas medias superiores a los 18°C durante todo el año.

Esta zona costera, tiene la característica de ser muy lluviosa en la época de invierno, los aguaceros son muy fuertes y en buena parte, favorecen los diferentes cultivos agrícolas; es caracterizado ya que en esta zona solo se dan dos estaciones al año: Verano e invierno.

2.1.4.3. Fauna.

Se tiene diversas especies de animales silvestres tales como: aves, insectos, reptiles, roedores, batracios y mamíferos en general; la cual se sitúa como un área rica en variedad de especies animales.

2.1.5.Vías de acceso

Su principal Vía de Acceso y de comunicación es la carretera CA2 que inicia en la Ciudad Capital, recorriendo los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu llegando al Crucero de La Virgen a una distancia de 263 Kilómetros y a 60 Kilómetros de la Cabecera Departamental. Con esta información se indica que, desde la ciudad de Guatemala al municipio, pasando por la cabecera departamental de San Marcos el municipio se encuentra a 310 kilómetros, y pasando por la ruta CA2 Occidente, se encuentra a 263 kilómetros. Se tiene acceso a la cabecera departamental por la Ruta Nacional 01 hacia Malacatán, antes de llegar a la cabecera municipal se toma la Ruta Nacional número 8 pasando por el poblado La Muralla para llegar a Catarina. El acceso desde la cabecera municipal de Malacatán a San Marcos es por la ruta departamental RD-SM10.

Ilustración 6. Vías de Acceso del Casco Urbano desde la CA2 y RN-8

Fuente*:* Mapa de las vías de acceso del casco urbano del municipio de Catarina, departamento de San Marcos, imagen extraída desde Google Maps y editada indicando los puntos de acceso, investigación de gabinete, 2024.

2.1.6.División política – administrativo

2.1.6.1. División Política.

El Municipio de Catarina del Departamento de San Marcos, está dividido en la Cabecera Municipal, doce Aldeas, once Cantones, veinte Caseríos, una Urbanización y una Comunidad Agraria.

2.1.6.2. División Administrativa.

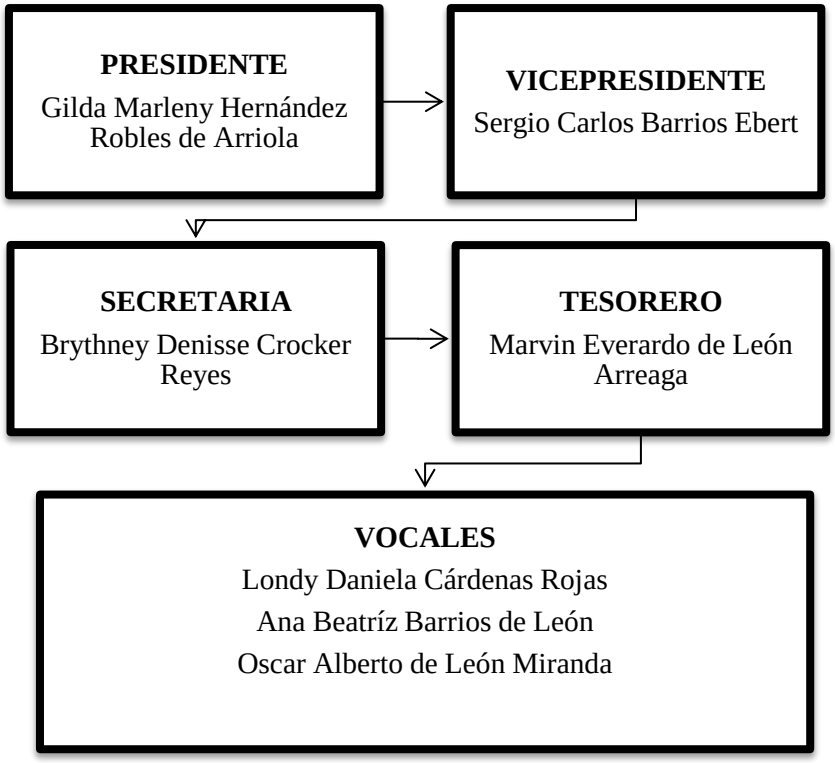
El casco Urbano cuenta con la Corporación Municipal como Máximo ente encargado del desarrollo del mismo, a continuación, se adjunta el siguiente organigrama con los puestos y nombres correspondientes.

Ilustración 7. Organigrama Municipal de Catarina San Marcos

Alcalde Municipal	• LUIS ALBERTO MENDOZA BARRIOS
Concejal Primero	• WILIAN EMIGNO BAUTISTA FUENTES
Concejal Segundo	• ALDO ELÍU MENDEZ BARRIOS
Concejal Tercero	• PEDRO PAUL GONZALEZ FUENTES
Concejal Cuarto	• EDGAR MARCO TULIO DE LEON ORANTES
Concejal Quinto	• GUANER ENRIQUE DIAZ DÍAZ
Sindico Primero	• CRISTIAN GERARDO FLORES
Sindico Segundo	• MARTHA ALICIA VELASQUEZ DE LEÓN
Sindico Suplente	• ELMER ANTONIO GONZÁLES FUENTES
Segundo Concejal Suplente	• EDWIN NEHEMÍAS LÓPEZ ORÓZCO

Fuente: Datos recopilados en trabajo de campo por estudiantes de EPS Cohorte 2024-2025

Ilustración 8. Organigrama del COCODE del Casco Urbano de Catarina



Fuente: Datos recopilados en Trabajo de Campo por estudiantes de EPS COHORTE 2024-2025

2.1.7.Datos demográficos

2.1.7.1. Población.

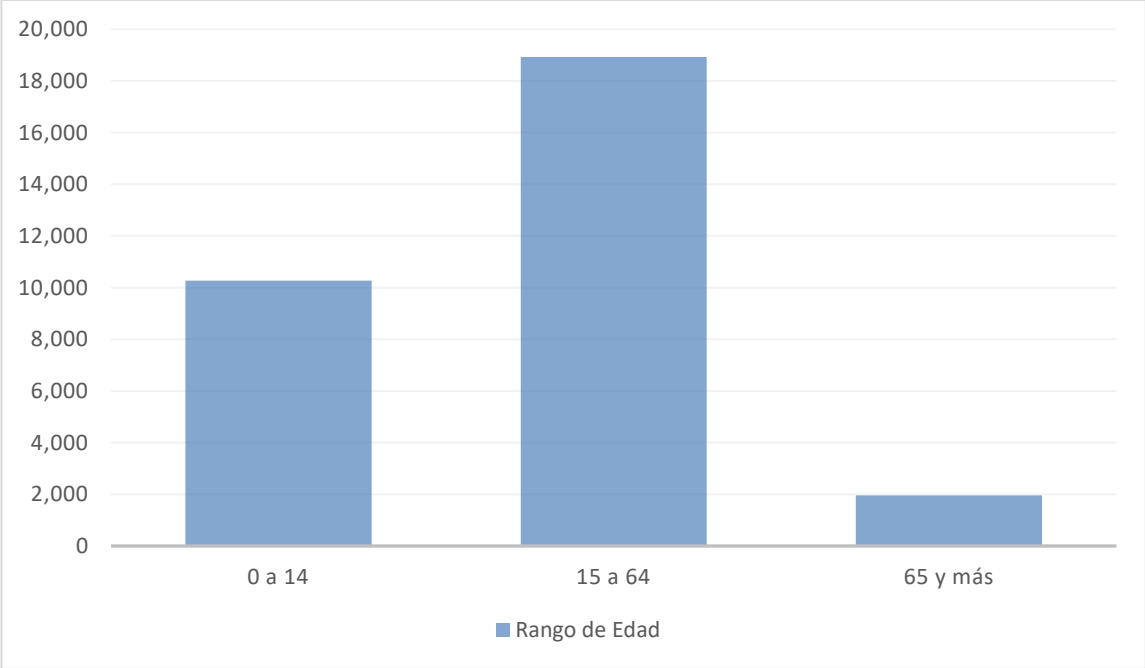
La población del municipio de Catarina para el año 2018, según datos del Censo de Población elaborados por el Instituto Nacional de Estadística -INE- se registraron 31,151 habitantes. La población femenina con 15,692 mujeres, el 50.37% mientras que de hombres es de 15,459 que corresponde al 49.62%.

Según datos del XI Censo de Población y VI de Habitación elaborado en el año 2,002 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística -INE- era de 24,561 habitantes, de ellos 12,212 hombres y 12,349 mujeres. En esto se logra

identificar que existe una ligera diferencia entre la cantidad de hombres y mujeres siendo la población femenina la más alta. La diferencia de población total del año 2018 con el año 2,002 es de 6,590 personas, con ello se indica que la tasa de crecimiento es de 1.4 según el INE.

En lo que la distribución de la población respecta, se tiene evidencia que es casi uniforme, es decir que hay viviendas en todo el municipio, excluyendo la parte Este, ya que hay ligeras pendientes en el terreno.

Ilustración 9. Distribución de la Población por Rango de Edad



Fuente*:* Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial 2021, con datos de Censo de Población y Habitación del INE, 2018.

En cuanto a la distribución de la población por rangos de edad, la población de 0 a 14 años representa el 32.97% de la población con una cantidad de 10,271 niños; el rango de edad de 15 a 64 años corresponde al 61.75% con 18,925 personas, que es la mayoritaria; de 65 y más años es de apenas el 6.27%

que son 1,955 personas. La edad promedio de las personas en el municipio es de 27.58 años, siendo una población relativamente joven.

2.1.8. Costumbres y tradiciones

El Municipio celebra la feria patronal o titular del 23 al 26 de noviembre, el día principal es el 25 de noviembre y en la iglesia católica conmemoran a la patrona del pueblo: Santa Catalina de Alejandría Virgen.

Estos festejos son acompañados de sus costumbres y tradiciones, entre la que destaca la corrida de toros, imitando las de la madre patria España. También celebran procesiones, cofradías, desfiles alegóricos, investidura y coronación de reinas de la feria, bailes sociales, quema de fuegos pirotécnicos, baile del torito y baile de los moros.

Para la Semana Santa, un grupo de personas hace una escenificación de la pasión y muerte de Jesucristo y la iglesia católica realiza las procesiones de la semana. Para Navidad, una parte de la población realiza las posadas navideñas.

2.1.8.1. Idiomas.

El 98 por ciento de la población habla el Idioma Español y el 2 por ciento habla un idioma maya, que puede ser el Mam o el Sipacapense. Los grupos étnicos no existen, tal como lo manifestaron los participantes en el taller del Mapeo territorial participativo.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Estructura organizacional

“Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado. Toda institución consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus objetivos y necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en general todo el funcionamiento de la misma. La distribución de funciones y cargos se da en función de la cultura organizacional que se busca promover, de la misión institucional y de la incidencia que se quiere lograr” (Barone, 2009).

Es por ello qué, definir la manera en que se organiza una empresa y sus trabajadores es una cuestión fundamental para el logro de los objetivos. De manera que cada tipo de negocio exige una estructura organizacional única. Cada entidad empresarial es distinta y funciona de diversas maneras. Es por eso que cada una debe adoptar la estructura organizacional que mejor se adecue a ella y que le permita cumplir con sus metas y objetivos. La estructura organizacional, entonces, hace referencia a la manera en cómo se asignan las tareas y funciones que cada miembro debe desarrollar para lograr las metas propuestas por la empresa.

“Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea clara para todos y todas: en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos institucionales” (Barone, 2009).

Por ende, la empresa tiene que realizar la planificación de todo el proceso de sus tareas y designar tanto los puestos como las responsabilidades de todos los empleados en la organización. Es decir que, la estructura organizacional establece de qué manera se organiza el trabajo dentro de una institución. Además, a través de ella, se designa el modo de comunicación y de coordinación que se emprende entre cada puesto para poder realizar las responsabilidades y tareas asignadas.

2.2.2. Generalidades de la estructura organizacional

"Desde la perspectiva de diferentes autores, la estructura organizacional corresponde al diseño que los creadores de la empresa le dieron a la organización. Parra & Del Pilar (2009), señalan que este proceso es muy importante para la toma de decisiones, por cuanto, a través de este, los fundadores establecieron la estructura que debería tener la empresa y cuáles serían las estrategias más apropiadas para ella" (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

Es importante la definición clara de una estructura organizacional dentro de la empresa, en su diseño, planificación y dirección de cada elemento interno que existe, cada detalle es fundamental en el desarrollo de las estrategias que impulsaran el desarrollo efectivo de la organización.

"El diseño organizacional es definido por Rico (2004) como "el proceso mediante el cual construimos una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos" (p.1); trata de conseguir los objetivos previstos en la misión y visión de la institución. Es lo que Hodge, Anthony & Gales (2003) definen como "la manera como se agrupan tareas y personas en la organización" (p.6), para que se alcancen los propósitos de la organización a través de la mezcla óptima de diferenciación e integración, con lo cual la organización puede adaptarse al entorno" (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

Una estructura organizacional no solo se trata de ordenar al elemento humano, sino que está enfocado en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos que como empresa se han planteado, todo está enfocado en la superación y el éxito que desean alcanzar.

“Para Robbins & Judge (2009), “la estructura de una organización es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas” (p.249); en este sentido, Blanco (2016) afirma que las estructuras organizacionales están asociadas a sus diseños teniendo en cuenta seis factores fundamentales: la especialización del trabajo, que se basa en la división de tareas en los puestos de trabajo; la departamentalización, que consiste en la agrupación y clasificación de los distintos trabajos; la cadena de mando hace referencia a las líneas de respuesta sobre el trabajo; continuamos con el alcance del control, que indica la cantidad de individuos para dirigir de manera eficaz y eficiente las actividades en el trabajo; la centralización y descentralización es la autoridad para la toma de decisiones, y por último, la formalización, la cual se centra en las normas y reglas para dirigir la organización” (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

Por todo lo anterior, (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019) define que “la estructura organizacional se diseña con el propósito de minimizar las influencias de los individuos sobre la organización, con una clara unidad de mando y dirección, definición de las responsabilidades y precisión en la toma de decisiones apoyada en un sistema eficiente de selección y entrenamiento gerencial. Se insiste que esta estructura organizacional se diseña con el propósito de minimizar las influencias de los individuos sobre la organización”.

Por lo que se plantea que la organización debe ser fuerte, más que los individuos, y que sus procesos, normas y estructuras deben evitar que las

decisiones personales o subjetivas interfieran en el funcionamiento general, como comúnmente nos dicen, separar la vida personal con la vida laboral.

2.2.3. Identificación de la empresa

2.2.3.1. Logotipo.

“La Real Academia de Ingeniería define como logotipo a todo signo gráfico que permite identificar a una empresa, un producto comercial, un proyecto, o en general, a cualquier entidad pública o privada. Aunque alguien pudiera pensar que es algo reciente, tiene raíces históricas y sus antecedentes se encuentran en los antiguos artesanos que incluían marcas en el barro, cristal, hierro o piedra para señalar su autoría” (Lozano, 2018).

El logotipo no es solo un diseño que se le realiza a la empresa, sino una herramienta de identificación con raíces históricas profundas, tienen un valor no solo de identidad sino de historia ya que simboliza un sueño, una meta, un objetivo, entre otros deseos.

2.2.3.2. Logotipo como identidad corporativa.

“Toda empresa necesita de un logo corporativo que se encontrará en los productos, en las publicidades, en la folletería, en las oficinas, en los uniformes, en el sitio web, etc. En definitiva, no puede faltar. La identidad corporativa es el conjunto de elementos grafico-visuales que tiene como objetivo representar a una compañía y transmitir un mensaje empresarial” (PYMEHELP).

Un logo no es un adorno, es una herramienta fundamental para construir la imagen y reputación de una empresa. Junto con los demás elementos gráficos, forma parte de la identidad corporativa, que ayuda a comunicar quién es la

empresa, qué valores tiene y cómo quiere ser vista, además transmite un mensaje, una personalidad con ideas claras y coherentes.

2.2.3.3. Beneficios del logotipo como identidad empresarial.

Distingue la marca: Un logotipo único y memorable permite que una empresa se destaque en un mercado saturado. Los consumidores pueden identificar y recordar la marca con facilidad.

- Comunica la personalidad de la marca: El diseño, los colores y las formas del logotipo pueden transmitir la esencia de la marca, sus valores y su historia, estableciendo una conexión emocional con los clientes.
- Fomenta la confianza: Un logotipo profesional y bien diseñado genera confianza en los consumidores. Refleja la calidad y la fiabilidad de los productos o servicios de la empresa.
- Facilita la expansión: Un logotipo sólido es escalable y versátil, lo que permite a la empresa crecer y expandirse en nuevos mercados y sectores sin perder su identidad.
- Aplicación Práctica del Logotipo en el Mundo Empresarial
- Diseño coherente: El logotipo debe utilizarse de manera consistente en todos los materiales de marketing y comunicación, desde tarjetas de presentación hasta sitios web y redes sociales.
- Rebranding: Si una empresa está experimentando un cambio en su enfoque o público objetivo, un nuevo logotipo puede ser una forma efectiva de reflejar esta transformación.
- Publicidad: Los logotipos se utilizan en anuncios impresos, digitales y en medios audiovisuales para aumentar el reconocimiento de la marca.

- Productos y envases: El logotipo se imprime en productos, envases y etiquetas, lo que contribuye a la identificación de la marca en el punto de venta (Upnify, 2023).

Entonces un logotipo es un elemento clave en la identidad visual de una empresa, ya que permite que el público la reconozca fácilmente y la diferencie de sus competidores, parte de sus beneficios radica en el reconocimiento que se le da a la empresa, el profesionalismo y la confianza, por lo que su buen uso contribuirá al éxito, posicionalismo en el mercado y crecimiento.

Dentro del ámbito de la administración y la estructura organizativa, la misión, la visión y los objetivos representan componentes fundamentales del rumbo estratégico de una organización. Estas declaraciones definen la razón de ser de la empresa, su propósito a futuro, y los resultados específicos que desea alcanzar.

- "Misión: Es la razón de ser de la organización, lo que justifica su existencia. Define el propósito fundamental y el campo de acción en el que la organización desea operar.
- Visión: Representa una imagen futura deseada de la organización. Es una guía que inspira y orienta a los miembros hacia una meta común.
- Objetivos: Son los fines específicos que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado. Son medibles y permiten evaluar el desempeño organizacional" (Chiavenato, 2006).

Por lo tanto, la misión permite comprender por qué existe la organización y cuál es su propósito principal; la visión proyecta una meta a futuro que inspira a todos los que pertenecen a la empresa; y los objetivos proporcionan un enfoque concreto para avanzar en esa dirección. Entender estas tres partes es clave para tomar decisiones coherentes y alineadas dentro de cualquier empresa.

David enfatiza que “la misión debe responder a la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?", la visión a "¿Qué queremos llegar a ser?" y los objetivos son esenciales para establecer estrategias y planes de acción” (David, 2013).

Es acertada la forma de explicar la misión, la visión y los objetivos, ya que plantea preguntas clave que ayudan a clarificar el rumbo de una organización. Saber cuál es el negocio actual, permite enfocarse en lo que se hace bien, tener claro lo que se quiere ser en el futuro da dirección e inspiración y los objetivos permiten traducir esa visión en acciones concretas y medibles.

2.2.4. Misión y visión en la empresa

La misión y visión de una empresa son componentes fundamentales que guían su dirección estratégica y marco operativo. La misión articula el propósito y los objetivos primarios de la organización, mientras que la visión delinea sus aspiraciones para el futuro. En conjunto, sirven como base para la planificación estratégica y la toma de decisiones, asegurando la alineación con los valores centrales y las metas a largo plazo de la compañía.

2.2.4.1. Definición de Misión.

“Define el propósito y los objetivos primarios de la organización, sirve como guía para la planificación estratégica y las decisiones operativas. La misión define el futuro económico de la organización y la dirección de desarrollo primario, mientras que la visión fomenta un sentido de perspectiva y progreso continuo, orientando las metas posteriores sin un hito final, dando así forma a la estrategia general de la empresa” (AV Eryomenko, 2020).

El propósito, la misión no son frases de decoración de una empresa, son herramientas clave de dirección y enfoque que permiten a la empresa crecer de

forma ordenada, mantener la motivación interna y lograr sus objetivos a largo plazo.

“La misión es la declaración del propósito y enfoque de la organización, es una breve descripción de ¿por qué existe? En una o tres oraciones explica, explica qué hace la compañía, a quién le sirve y qué la diferencia de los competidores. Se utiliza para proporcionar orientación, dirección e inspiración a los empleados, mientras que les dice a los clientes qué esperan del negocio” (Roncancio, s.f.).

La misión existe en la empresa por el hecho de definir el propósito y el enfoque de la organización, se realiza con el objetivo de mantener enfocados e inspirados a todos los que forman la empresa.

2.2.4.2. Definición de visión.

“Para efectos de contextualizar la visión empresarial gerencial y su importancia en el éxito de las organizaciones, es necesario aludir a su etimología y significado “Visión”, proviene del término latino Visio que significa vista. A su vez, el diccionario de la Real Academia, señala diferentes usos al concepto de visión; el primero de ellos alude al término, como: acción y efecto de ver, otra definición dada, considera la visión como el punto de vista particular sobre un tema o asunto, y complementa una tercera apreciación haciendo alusión al término desde un enfoque que podría denominarse empresarial, ya que en él se alude a la visión como la imagen que de forma sobrenatural, se percibe por el sentido de la vista o por representación imaginativa” (Jose Maria Gonzales A, 2010).

Por lo tanto, la visión es la imagen futura que la empresa desea para su organización, es una proyección imaginativa que se realiza de manera

estratégica y orienta a las acciones hacia un objetivo futuro por medio de las decisiones, se visualiza e interpreta con la mente y por medio de la planificación.

“Es importante detenerse en esta última definición, dado que desde el punto de vista del empresario, la visión, es el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo. Situados de manera más específica en el ámbito empresarial, es necesario enfatizar en el hecho de que la visión forma parte de los valores corporativos de una organización y en este contexto, hace referencia a aquello que se quiere construir, la imagen futura y proyectada de la empresa en el largo plazo” (Jose Maria Gonzales A, 2010).

La visión empresarial, desde el enfoque del empresario, es una declaración de intención con proyección de futuro, que estimula la creatividad, dirige el crecimiento y forma parte esencial de la cultura y los valores de la organización. Es la imagen mental de lo que se quiere construir y es clave para que la empresa evolucione con propósito y dirección.

Fleitman describe “la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirviendo de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad” (Flietman, 2000).

Por tanto la visión representa la meta futura que la empresa aspira alcanzar, funcionando como una guía que orienta sus decisiones estratégicas. Actúa como un motor motivador que impulsa el crecimiento y mejora su posición en el mercado a lo largo del tiempo.

2.2.5. Los Objetivos de una organización

“Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Los objetivos de una empresa indican aspectos muy importantes de la institución como son la misión y valores de la empresa.

Estas metas de una empresa deben impregnar su sello de calidad y de buen hacer, y deben ser santo y seña de cómo gestionar correctamente un negocio. Es imposible trazar un plan de acciones sin haber definido previamente los objetivos de la empresa, ya que sin esta definición no podremos evaluar el resultado de nuestras acciones” (Dr).

Los objetivos empresariales son la guía operativa y estratégica que da sentido a todas las acciones de una organización. Reflejan sus valores, marcan el camino a seguir y son fundamentales para planificar, actuar y evaluar. Sin objetivos claros, una empresa no puede avanzar ni mejorar de forma consciente.

2.2.6. Los valores en una organización

“Los valores de una empresa son los principios éticos y profesionales que construyen su identidad, representan la cultura de la empresa y guían las relaciones internas y externas. Además, constituyen su filosofía y orientan las decisiones y conductas. Por tanto, entre los objetivos de los valores de una empresa está generar comportamientos acordes con dichos principios.

Además, los valores empresariales tienen un alto impacto en cada sector, proyecto o estrategia. Una cultura organizacional fuerte se manifiesta cuando todos los colaboradores aceptan y promueven los valores empresariales. Estos

dictan desde cómo se comunica el equipo entre sí, hasta cómo implementan y fomentan la innovación en el lugar de trabajo” (Zendesk, 2024).

Los valores empresariales no son solo palabras bonitas en un documento, son principios fundamentales que dan sentido, coherencia y dirección a todo lo que la empresa hace. Son claves para construir confianza, reputación y una cultura organizativa sólida.

2.2.7. Identificación de la estrategia Organizacional

Es clave la comprensión de la estrategia de la organización, ya que la estructura debe de alinearse por esa razón Chandler menciona “La estructura sigue a la estrategia” (“Structure follows strategy”), destacando que los cambios estratégicos deben conducir a cambios en la estructura” (Chandler, 1962).

Esta frase refleja una verdad fundamental en la gestión organizacional, ya que no tiene sentido mantener una estructura fija si la estrategia de la empresa ha cambiado. Cuando una organización redefine sus metas, mercados o procesos clave, es necesario adaptar su estructura para apoyar esa nueva dirección. De lo contrario, la estructura puede volverse un obstáculo en lugar de un facilitador del crecimiento y la innovación.

2.2.8. Determinación de tareas y división del trabajo

Es necesario dividir el trabajo organizacional en tareas específicas, asignándolas a departamentos, unidades o roles. “La estructura organizacional se define como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas” (Robbins S. , 2004).

En el ámbito organizacional, la división del trabajo permite que los empleados se especialicen en funciones concretas, lo cual reduce el tiempo de

capacitación, mejora la destreza en la ejecución de tareas repetitivas y optimiza el uso de los recursos. Sin embargo, este modelo también puede presentar desventajas, como la monotonía laboral, la pérdida de la visión integral del proceso y una posible falta de flexibilidad ante cambios. La división del trabajo sigue siendo una herramienta útil para mejorar la eficiencia organizacional, pero su aplicación debe estar equilibrada con prácticas que fomenten la comunicación, la integración y la adaptabilidad.

2.2.9. Especialización y departamentalización

"El término especialización del trabajo, es utilizado para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de esta se centra en que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente, (Robbins & Coulter, 2005). Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las labores comunes se puedan coordinar por medio de la departamentalización. Es por esto que toda organización tiene su forma de agrupar y clasificar cada una de sus actividades laborales" (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

Entonces, la especialización implica designar las tareas de manera específica, se trata de dividir el trabajo con el objetivo de que cada colaborador se enfoque únicamente en una actividad en concreta, de este modo aumentar la productividad de la empresa, el desarrollo de las habilidades y la disminución de tiempos muertos; mientras que la departamentalización agrupará las actividades que se asemejan dentro de la empresa con la finalidad de facilitar la coordinación y el control dentro de la organización, permitiendo entonces, un mejor control administrativo.

2.2.9.1. Cadena de mando y formalización.

Según (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019) “Para que la empresa funcione es necesario tener una sola dirección y una línea de mando bien definida, con responsabilidades y conocimiento sobre quiénes son los que toman las decisiones en la empresa (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992). Para ello es clave la selección y entrenamiento de los trabajadores, así como los conocimientos que tenga el gerente. Esto es un resultado de la división del trabajo, básico para estandarizar y generar actividades y rutinas indispensables para mantener y producir durante un tiempo definido. De hecho, es importante conocer el impacto que tienen sobre las relaciones establecidas entre los trabajadores y cómo estas serían afectadas si la empresa no cuenta con una estructuración sólida”.

La línea de autoridad y responsabilidad es lo que define a una cadena de mando, ya que conecta con todos los niveles jerárquicos en una organización, no solo brinda claridad, si no que facilita el control organizacional estableciendo canales formales de comunicación.

“La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién” (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

Es la que ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recurro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”. La cadena de mando. La define como una estructura jerárquica que conecta todos los niveles de una organización, desde la alta dirección hasta los empleados operativos, su función principal es determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad, es decir, quién está subordinado a quién y a quién se debe rendir cuentas. Además, se enfatiza que esta estructura no solo tiene un fin organizacional, sino también práctico y funcional: guía al empleado para saber a quién acudir en caso de dudas

o problemas, y deja claro ante quién debe responder por su desempeño o decisiones.

2.2.10. Clasificación de la estructura organizacional

Estructuras organizacionales mecánicas: Según (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019) “Las mecánicas muestran un alto grado de especialización y numerosas reglas con una cadena de mando rígida, creando un clima en donde priman las relaciones impersonales. En términos de formalización y centralización estas se encuentran bastante reglamentadas y pareciera que son más importantes las reglas que las personas, y en algunos casos, más que los objetivos de la empresa”.

Las estructuras organizacionales mecánicas por lo tanto son comunes en empresas tradicionales y muy jerarquizadas, en estas organizaciones, las tareas están altamente especializadas, hay muchas normas, y la cadena de mando es estricta, lo cual genera un entorno de trabajo frío e impersonal.

“La teoría de la organización se ven reflejados los siguientes diseños organizacionales mecánicos: Organización funcional Para Daft (2011) es el tipo de estructura organizacional, que aplica la especialización de las funciones para cada tarea, su uso se relaciona con las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. En esta organización se facilita la supervisión porque cada gerente solo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades”.

Resaltando entonces que las estructuras organizacionales mecánicas aprovechan la línea de control jerárquica, en donde cada gerente o responsable supervisa únicamente un área en específico ya se marketing, recursos humanos,

seguridad industrial, finanzas, entre otras más; permitiendo la supervisión absoluta y eficiente, ya que al tener un campo limitado de supervisión se puede profundizar y brindar mejoras en la toma de decisiones.

Estructura matricial: “Esta estructura en ocasiones se maneja con centros de mando múltiples. Por lo general, cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen dos jefes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, que corresponde a los diagramas verticales que se encuentran en los organigramas de la mayoría de las medianas empresas (Martínez, 2012). El segundo canal es una línea de mando de tipo horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio” (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

En este tipo de estructura, los empleados reportan a dos jefes al mismo tiempo: uno que representa su área funcional y otro que dirige el proyecto o unidad específica en la que trabajan. Esto crea una especie de doble línea de mando, por lo que es común que las grandes organizaciones manejen este tipo de estructura pues se necesita de diferentes perspectivas para trabajar.

Estar bajo la responsabilidad de un jefe o gerente de proyecto o un líder experto en el campo de especialización brinda dos conceptos diferentes que al enlazarse puede generar un impacto eficiente en la labor de las actividades. Esta estructura es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Una ventaja de la estructura matricial es que le da una gran flexibilidad, ya que los proyectos utilizan solo la cantidad de recursos que tienen programados y de personas necesarias, con lo que se evita la duplicación innecesaria.

Organización por Producto: "Es muy probable que este tipo de organización sea considerada como organización por división, puesto que también reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto. De hecho, se trata de un grupo de personas que están relacionadas con productos y con los que tienen algo que ver con este. Eso los hace conocedores tanto de los clientes como de los aspectos esenciales del producto. La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica, que se utiliza por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles y la división por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos" (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

Esta estructura se refleja en cada línea de producto que existe en la empresa, en el que cada línea tiene su propio equipo que se encarga de todo lo relacionado con ese producto, desde la producción hasta el marketing y las ventas, un claro ejemplo es la empresa de alimento selectos, quienes tienen un departamento solo para cafés, otro para macadamia, miel, entre otros.

Organización Lineal: "La estructura más simple y antigua, corresponde a una línea de mando de tipo vertical. Se trata de un modelo heredado del sistema militar, el principio de autoridad lineal se concibe como una autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración. Su forma de comunicación está reglamentada; cada persona debe tener presente su cargo dentro del organigrama para poder enviar mensajes o entregar la información solicitada" (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

A medida que se asciende en los niveles jerárquicos, las decisiones se toman en los puestos superiores y luego se comunican hacia abajo, haciendo que la información fluya en un solo sentido, desde la parte alta de la organización

hacia los subordinados. Es decir, la estructura toma la forma de una pirámide en donde la base está conformada por los cargos que tienen menor responsabilidad sobre las políticas de la empresa.

Organización territorial: "Se trata de organizaciones que tienen varias sedes y cubren o tienen cobertura de manera que pueden atender de manera inmediata a sus clientes" (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

Este tipo de estructura es común en organizaciones que operan por zonas geográficas, donde cada sede se encarga de atender a los clientes de su área asignada. Además, deben garantizar tanto la cobertura local como la atención a usuarios que provienen de regiones donde la empresa tiene mayor presencia, como sucede en cadenas hoteleras o empresas de telecomunicaciones.

"La principal ventaja de este tipo de organización es que se adapta fácilmente al entorno y la toma de decisión es más rápida que en cualquier otro tipo de estructura" (Ana Beatriz Blanco-Ariza, 2019).

Entonces, este tipo de estructura organizacional es más adaptable ya que conoce mejor las necesidades locales, respondiendo más rápido a los cambios sin tener que depender a la sede central.

2.2.11. Importancia de la estructura organizacional

"Una estructura organizacional eficaz es el esqueleto que sostiene a una empresa, proporcionando claridad sobre las responsabilidades de cada empleado y la jerarquía de toma de decisiones. Este marco facilita la comunicación efectiva y la coordinación entre los distintos departamentos, lo que es crucial para el logro de los objetivos corporativos. Al definir claramente las

funciones y las relaciones, las empresas pueden operar de manera más eficiente y responder rápidamente a los cambios del mercado” (Botana, 2024).

Por tal razón es importante que cada empresa posea una estructura organizacional en la que se determine con claridad las divisiones, responsabilidades, departamentos, niveles jerárquicos y la conectividad que tienen las tareas en cada división.

Según (Botana, 2024) “Una estructura organizacional bien definida ayuda a optimizar los recursos, reduciendo redundancias y mejorando la eficiencia operativa. Esto permite a las empresas centrarse en su crecimiento y en la innovación, mientras mantienen un control efectivo sobre sus operaciones. La estructura adecuada también puede motivar a los empleados 0/l establecer rutas claras para el avance profesional y al asignar responsabilidades de manera que se alineen con sus habilidades y pasiones”.

Es por ello que, la estructura organizacional es clave en toda empresa, ya que organiza el trabajo, mejora la comunicación y ayuda a que una empresa funcione de forma clara y eficiente.

Por último, (Botana, 2024) agrega que “el dinámico entorno empresarial de hoy y la flexibilidad de la estructura organizacional es vital para adaptarse a las nuevas tendencias y desafíos. Una empresa que entiende y aplica los principios de una estructura organizacional sólida y adaptable está mejor equipada para sobrevivir y prosperar a largo plazo. Así, la estructura organizacional no solo define la jerarquía y las responsabilidades, sino que también refleja la cultura y los valores de la empresa, siendo un factor clave para su éxito en el mercado”.

Hoy en día, el mundo de los negocios está en constante cambio, aparecen nuevas tecnologías, cambian los gustos de los clientes, surgen nuevas formas de competir, entre muchos factores más. Por eso, las empresas deben ser flexibles y estar listas para adaptarse a esos cambios y para ello deben de empezar por definir una estructura organizacional que permita la reorganización cuando fuere necesario. Si una empresa comprende y diseña su estructura interna de forma inteligente y adaptable, tendrá más posibilidades de mantenerse fuerte, competir bien y crecer con el tiempo.

2.2.12. Características de una buena estructura organizacional

Todas las estructuras organizacionales que funcionan correctamente poseen una serie de características en común:

Claridad y coherencia: "Una buena estructura organizacional debe ser clara y coherente, asegurando que cada empleado entienda su rol, sus responsabilidades y cómo su trabajo se alinea con los objetivos de la empresa. Esto elimina la confusión y maximiza la eficiencia al evitar la duplicación de esfuerzos" (Botana, 2024).

Una buena estructura organizacional significa que dentro de la empresa todo está bien definido, cada persona sabe qué tiene que hacer, cuáles son sus responsabilidades, y entiende cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos generales de la empresa. Si bien evita la confusión entre los empleados el trabajo rendirá de manera efectiva, minimizando la interrogante ¿Qué debo hacer? y la duplicación de esfuerzos.

Flexibilidad y adaptabilidad: La capacidad de adaptarse a cambios del mercado, a nuevas tecnologías o a la expansión empresarial es crucial. Una

estructura que permite la adaptabilidad facilita la innovación y mantiene a la empresa competitiva.

Comunicación eficaz: “Una estructura que promueve una comunicación abierta y efectiva entre los diferentes niveles de la organización fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y mejora la toma de decisiones”. (Botana, 2024)

Por lo tanto, se evita la fuga de información y los malos entendidos, permitiendo mejora en el trabajo, la alineación de los objetivos de la empresa, el aumento en la productividad y la facilidad de adaptación al cambio.

Jerarquía funcional y eficiente: “La jerarquía dentro de una estructura organizacional debe ser funcional, evitando la excesiva burocracia que puede ralentizar la toma de decisiones y la implementación de estrategias. Esto implica tener una cadena de mando clara pero flexible” (Botana, 2024).

Una jerarquía funcional es la clave para el orden en toda empresa, permitiendo que las decisiones se tomen en los niveles adecuados y correspondientes.

Enfoque en el desarrollo del personal: “Una estructura organizacional debe incluir un enfoque en el desarrollo profesional y personal de sus empleados. Esto no solo mejora la satisfacción y la retención de talento, sino que también asegura que la organización evolucione gracias a la mejora continua de su equipo.

Un requisito fundamental para que hoy en día una empresa tenga éxito es elaborar una estructura organizacional. Establecer una estructura eficiente que favorezca el desarrollo de los colaboradores es fundamental para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo” (Botana, 2024).

Uso e importancia del organigrama

“Los organigramas reflejan las estructuras jerárquicas de las organizaciones, pero también cómo estas estructuras pueden ser influenciadas por normas sociales y de género. Ella señala que el organigrama, aunque formal, no siempre refleja completamente las interacciones informales dentro de la organización” (Harding, 2006).

Los organigramas son herramientas útiles para visualizar la estructura formal de una organización, mostrando quién tiene autoridad y cómo se distribuyen las responsabilidades.

(Fotaki, 2006) “Ofrece una perspectiva crítica sobre cómo los organigramas en las organizaciones reflejan las relaciones de poder, destacando las limitaciones que estas representaciones formales tienen cuando se trata de capturar las relaciones informales y las dinámicas de poder entre los empleados”.

Los organigramas son útiles para mostrar la estructura formal de una organización, no logran reflejar completamente las relaciones reales de poder que se dan en el día a día. Muchas veces, las dinámicas informales como la influencia personal, las alianzas estratégicas o incluso las jerarquías implícitas tienen un peso mayor que los cargos oficiales. Además, estas estructuras formales pueden invisibilidad desigualdades o tensiones internas, como las relacionadas con género, clase o antigüedad, sin embargo, son pieza clave en la organización, orden y autoridad en la empresa, ofreciendo una mejor supervisión en cada área y puesto de trabajo.

Para (Orozco, 1996) “Los organigramas se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirven para diagnosticar y analizar esas misas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las

necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes. Conocer el organigrama de la empresa donde se trabaja ubica, da seguridad y motiva al empleado. Al usuario le da confianza y noción de los servicios que ofrece. La importancia de disponer de organigramas está estrechamente relacionada con los usos que se le dan".

Conocer el organigrama de una empresa no solo ayuda al empleado a entender dónde está ubicado dentro de la organización, sino que también le da seguridad y motivación, ya que sabe cuáles son sus funciones y a quién debe acudir en caso de dudas o decisiones. Para los usuarios o clientes, el organigrama transmite confianza, porque les permite entender cómo funciona la empresa y qué servicios ofrece, lo cual genera una percepción de orden y profesionalismo.

En resumen, el valor de tener un organigrama no está solo en tenerlo como documento, sino en cómo se usa: para informar, orientar, organizar y mejorar tanto la experiencia del trabajador como la del cliente.

Diseño del organigrama

Las siguientes son un conjunto de reglas metodológicas para diseñar un organigrama. Para agrupar las funciones en organismos o en puestos, debe tenerse presente lo siguiente:

Para la estructuración de unidades departamentales:

- Orientaciones generales de la organización
- Tareas similares
- Niveles de diferenciación de las tareas
- Nivel elevado de integración.

Para la estructuración de unidades individuales

- Procedimientos de medición
- Procedimientos de compensación
- Reglas y procesos normalizados
- Jerarquía de la unidad y medios de control.

Para la estructuración del nivel superior

- Jerarquía directiva
- Mecanismos de asesoría
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Departamentos integradores (Orozco, 1996).

2.2.13. Diseño de puestos de trabajo

"El binomio organización y trabajo ha sido objeto de interés y preocupación para pensadores sociales e investigadores científicos, directivos y operarios, empresarios y sindicalistas, políticos y religiosos, técnicos y profesionales. Sus reflexiones, sus pensamientos, sus promesas y amenazas, sus conclusiones «científicas» se han plasmado en numerosos y voluminosos tratados que, sin embargo, no son ni tantos ni tan profundos como cabría esperar de un aspecto de la realidad cuya relevancia y transcendencia traspasa la mayor parte de la vida humana adulta en las sociedades llamadas «civilizadas» o «modernas» y, sobre todo, de las industriales y postindustriales.

Las organizaciones sociales formales tal y como hoy las entendemos son un fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad y han constituido una de las bases del progreso y desarrollo social y humano" (Ríos, 1995).

Es por ello que las organizaciones que hoy conocemos como formales son un fenómeno reciente en la historia de la humanidad, sin embrago, aunque es moderno es fundamental para el progreso de las personas en la sociedad, facilitando la organización de las actividades laborales, si bien es cierto que una

estructura organizacional es sumamente importante, también la falta de conocimiento lo es, puesto que puede afectar de manera crucial la vida en la sociedad.

2.2.13.1. Organización y trabajo.

El término organización designa, según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, la «acción o efecto de organizar u organizarse», entendiendo por tales, en sentido figurado, «establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla». En el caso concreto que nos ocupa la cosa que hay que establecer o reformar u organizar es la actividad que denominamos trabajo.

La organización del trabajo se lleva a cabo a través de procesos de análisis y síntesis, especialización, secuenciación y coordinación. Todo esto se apoya en mecanismos de supervisión y control que buscan asegurar que no se cometan errores en el proceso organizativo y que se logre realmente el resultado final esperado.

Aquellos encargados de supervisar tienen la responsabilidad de asegurar que la parte del proceso de trabajo que les corresponde se realice según los estándares previamente establecidos por alguien. Los términos clave como grupo de personas, actividades especializadas, coordinación, objetivo y responsabilidad/autoridad son los elementos esenciales de una herramienta que los seres humanos han ido desarrollando a lo largo de la historia, especialmente en el contexto del trabajo. Esta herramienta se presenta en muchas formas, tamaños, justificaciones y estilos diferentes. A esta herramienta la llamamos organización formal.

“El concepto de organización formal implica, evidentemente, su naturaleza social y suele conllevar también otros atributos cuya sustancialidad es, en el mejor de los casos, discutible: número mínimo de individuos, naturaleza de la relación entre los individuos, que existan o no grupos y subgrupos formales y/o informales, los métodos de actividad, el número de funciones y tareas diferenciadas, el grado de racionalidad de la especialización y la coordinación, la conciencia de sus miembros de ser una organización, la continuidad en el tiempo, la capacidad de auto organización, el sentimiento compartido de identidad” (Ríos, 1995).

El concepto de organización formal tiene una naturaleza social, lo que significa que está compuesta por un grupo de personas que interactúan y trabajan juntas hacia un propósito común. Sin embargo, también menciona que otros atributos que se le atribuyen a las organizaciones formales no siempre son claros ni definitivos y son, en muchos casos, discutibles.

2.2.14. Elementos básicos de la estructura organizativa de una empresa

El rendimiento de una empresa está directamente relacionado con una adecuada elección y construcción de una estructura organizativa. Es preciso definir los niveles de gestión, los repartos funcionales y los procedimientos de interacción entre las unidades verticales y horizontales. Una estructura organizativa bien construida permite la ejecución eficaz de los procesos empresariales, la consecución de los objetivos fijados, la generación de beneficios y su desarrollo. Y para ello en este artículo te compartimos los 6 elementos principales de la estructura organizativa de una empresa.

2.2.14.1. Las ramas de delegación (la jerarquía de autoridad).

Uno de los principales elementos del sistema organizativo de toda empresa es la jerarquía de autoridad o vertical de poder que va desde la dirección (por ejemplo, desde el director general) hasta los encargados de aplicar las metas y objetivos fijados (el personal). Este sistema de delimitación ayuda a comprender quién informa a quién en una organización determinada.

"La estructura organizacional define los niveles jerárquicos y la forma en que se ejerce la autoridad formal en la organización". (Daft, 2010). La estructura organizacional es clave para el funcionamiento eficiente de una empresa, ya que establece quién toma decisiones, cómo se comunican las órdenes y cuál es la relación entre los distintos niveles jerárquicos. Una estructura bien definida no solo organiza la autoridad, sino que también aporta claridad en los roles y responsabilidades, lo que facilita la coordinación y evita conflictos internos. Sin una estructura adecuada, incluso una buena estrategia puede fracasar por falta de orden y dirección.

2.2.14.2. El ámbito de responsabilidad (área de control).

Este punto define el número de empleados que el directivo puede gestionar de forma productiva al mismo tiempo. Teniendo en cuenta que cuanto mayor sea la actitud de los empleados hacia el directivo, mayor será la responsabilidad y el área de control.

"El ámbito de responsabilidad (responsibility center) es una unidad organizativa dirigida por un gerente que es responsable por su desempeño. Se utiliza como base para evaluar resultados dentro del sistema de control gerencial". (Anthony, 2007)

Podemos concretar que el ámbito de la responsabilidad es una herramienta clave en la gestión organizacional, ya que permite vincular directamente el desempeño de una unidad con la responsabilidad de su gerente. Esto no solo facilita una evaluación más justa y objetiva, sino que también promueve una cultura de compromiso y rendición de cuentas. Al definir claramente qué resultados son atribuibles a cada área, el sistema de control gerencial puede ser más eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

“Un centro de responsabilidad se define como una parte de una organización cuya gerencia es responsable de actividades específicas. Estos centros pueden ser de costos, ingresos, utilidades o inversión, dependiendo del grado de responsabilidad asignada” (Horngren, 2006).

Este concepto de centro de responsabilidad permite organizar y evaluar el desempeño de una empresa de forma más precisa. Al dividir la organización en unidades específicas, cada una con objetivos y responsabilidades claras, se facilita el control y la toma de decisiones. Además, al clasificar estos centros en costos, ingresos, utilidades o inversión, se puede asignar la responsabilidad de acuerdo con la naturaleza de las actividades, lo que fomenta una gestión más eficiente y enfocada en resultados.

Chiavenato plantea que “el control organizacional implica verificar que las actividades se desarrollen conforme a lo planificado, lo que requiere delimitar claramente el ámbito de responsabilidad de cada unidad o persona para facilitar la evaluación del desempeño” (Idalberto, 2001).

Por lo tanto el control organizacional es un proceso esencial para asegurar que las actividades dentro de una organización se realicen según lo previsto. Para que este control sea efectivo, es necesario definir con claridad qué responsabilidades tiene cada área o individuo. Esto permite evaluar si el desempeño se ajusta a los objetivos establecidos, detectar desviaciones a tiempo y tomar las medidas correctivas necesarias. En otras palabras, sin una asignación clara de funciones y responsabilidades, sería muy difícil medir el rendimiento y garantizar que la organización avance en la dirección deseada.

2.2.14.3. La centralización del poder.

Este aspecto permite responder a la pregunta de quién toma las decisiones en una empresa concreta. Cuando existen varios centros de poder al mismo tiempo, el sistema organizativo se considera descentralizado, mientras que, si hay uno, es centralizado.

“La centralización es el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones altamente centralizadas, casi todas las decisiones importantes son tomadas por la alta dirección” (Robbins S. P., 2004).

La centralización entonces, se refiere a cómo se distribuye el poder de decisión dentro de una organización. En una estructura altamente centralizada, las decisiones clave se concentran en los niveles más altos, en la alta dirección, esto significa que los empleados de niveles inferiores tienen poca autonomía para tomar decisiones por su cuenta, lo que puede garantizar uniformidad y control, pero ta22mbién puede limitar la flexibilidad y ralentizar la respuesta ante situaciones locales o urgentes. La centralización suele ser útil en organizaciones que requieren un alto grado de control o en entornos estables donde los cambios son mínimos.

2.2.14.4. La especialización (división del trabajo).

Es el grado en el que las actividades de una empresa se distribuyen en diferentes puestos y trabajos específicos. En las empresas con un elevado grado de especialización, los empleados pueden, con el paso del tiempo, ocupar un puesto de experto en el campo correspondiente y encargarse de tareas específicas. Esto se suma a las ventajas de la empresa en su conjunto (mayor calidad de los productos/servicios vendidos, mayor productividad de los empleados, etc.). Mientras que, en las empresas con escasa especialización, los empleados tienen que realizar una gran variedad de tareas.

Fayol identifica “la especialización como uno de los principios de la administración, al que denomina “división del trabajo”, y afirma que esta aumenta la eficiencia al permitir que los trabajadores se vuelvan expertos en tareas particulares”. (Fayol, 1916-2005). Según Fayol, cuando las tareas se dividen y se asignan a personas específicas de forma repetitiva, los trabajadores desarrollan habilidades y experiencia en esas funciones particulares. Esta especialización permite una mayor rapidez, precisión y productividad en el desempeño laboral, ya que cada persona se enfoca en lo que mejor sabe hacer. Además, facilita la organización del trabajo y la supervisión dentro de la empresa.

2.2.14.5. La formalización.

Tanto la formalización como la especialización son componentes que definen la estructura del funcionamiento de las organizaciones. Su única diferencia es que el elemento en cuestión muestra hasta qué punto las tareas y el trabajo del empleado en su conjunto se rigen por normas y otros mecanismos. La estructura formal de gestión organizativa de una empresa sirve sobre todo para separar al individuo de su puesto. Lo que quiere decir que los empleados de una organización consideran cualquier puesto de trabajo de la misma manera, independientemente de quién lo ocupe en un momento dado. El sistema de

gestión informal implica un enfoque en el individuo, que le permite desarrollar sus propias habilidades y al mismo tiempo poner algo cualitativamente nuevo en el puesto que ocupa.

“la formalización en las organizaciones puede influir en la construcción de género dentro de las estructuras laborales, destacando que las reglas y procedimientos formalizados a menudo reflejan y refuerzan las desigualdades de género existentes” (Acker, 1990). La formalización en las organizaciones, si bien busca establecer reglas claras y consistencia en los procedimientos, también puede tener un impacto negativo en la construcción de género dentro de las estructuras laborales. Muchas veces, las reglas y procedimientos estandarizados reflejan y perpetúan las desigualdades de género ya existentes, ya sea de manera explícita o implícita.

“La formalización de la comunicación dentro de las organizaciones, a través de documentos estandarizados y procedimientos, facilita el control y la coordinación, pero también puede limitar la flexibilidad y la creatividad”. (Yates, 1989). La formalización de la comunicación en las organizaciones tiene tanto ventajas como desventajas. Por un lado, el uso de documentos estandarizados y procedimientos claros ayuda a mantener el orden, asegura que todos sigan las mismas reglas y facilita el control y la coordinación entre áreas. Sin embargo, también puede volver los procesos demasiado rígidos, dificultando la adaptación al cambio y limitando la iniciativa personal o la creatividad de los empleados. Por eso, es importante encontrar un equilibrio entre la estructura formal y la flexibilidad operativa.

2.2.14.6. La departamentalización.

“Se trata del proceso de asignación de diversas actividades y reservas a las unidades de producción adecuadas para el posterior cumplimiento de las metas y objetivos organizativos establecidos. Cuando la empresa está estrictamente departamentalizada, los grupos tienen poca o nula interacción entre sí en el curso de sus actividades. Si existe una departamentalización poco estricta, los empleados de los distintos sectores suelen coincidir en su trabajo e incluso se ayudan mutuamente cuando es necesario” (Perez, s.f.).

La departamentalización en la estructura organizacional permite la organización de las tareas y recursos mediante un proceso que divide cada unidad permitiendo un enfoque diferente basado en las metas internas, cuando es estricta la departamentalización la forma de trabajo es aislada con ninguna colaboración entre ellos, mientras que la departamentalización menos estricta permite la interacción entre equipos permitiendo la colaboración y el apoyo mutuo en las diferentes áreas cuando es necesario.

“Conviene señalar que, con bastante frecuencia, un componente definitorio de la estructura organizativa global es el tipo de departamentalización (la característica que divide la plantilla de una organización en sus grupos de especialistas). Por ejemplo, digamos que los empleados se dividen por el tipo de función que desempeñan (ventas, marketing, etc.) por lo que podemos concluir que la empresa tiene una estructura organizativa funcional”. (Perez, s.f.)

La departamentalización es un proceso de división y organización, que basado en su estructura permite aspectos positivos como la claridad en la estructura organizacional, la mejora en la eficiencia y el control en donde cada departamento tienen un enfoque concreto, la facilidad de supervisión y evaluación conlleva una gestión más efectiva el cual beneficia tanto a la organización como al crecimiento profesional del colaborador. Entonces, la

departamentalización es una herramienta clave en la estructura organizacional como parte de la administración de la empresa.

Para Mintzberg “la departamentalización se maneja agrupando funciones y coordinando actividades” (Mintzberg, 1984), por lo que debe de manejarse de manera estratégica agrupando al personal por su capacidad, experiencia y profesionalismo.

2.3. Desarrollo de un plan de acción

2.3.1. Implementación de un modelo de estructura organizacional en Agro-comercial el Sur S.A.

Un modelo de estructura organizacional debe ser completo, claro y conciso para que sirva como base sólida en el proceso de transformación organizacional, esta implementación debe contemplar un análisis detallado de la situación actual de la empresa y los aspectos clave que guiarán la implementación de la nueva estructura.

Es importante para la empresa tener definido el recurso humano para la organización de los recursos materiales, no basta con conocer únicamente al jefe, si no tener claridad de cuál es el rol que se desempeña en la organización, cuales son las tareas asignadas para el desarrollo eficiente en el colaborador y así evitar las posibles confusiones que se generan por el desconocimiento de la estructura organizacional.

Por tal razón un punto clave para el éxito de la empresa es sin duda implementar éste modelo pues son muchos los beneficios y las oportunidades que se pueden aprovechar cómo:

- La comunicación fluida interna en entre los diferentes niveles jerárquicos
- Organización clara en las tareas mediante una planificación previa y formulada en las actividades que se desarrollan
- Los líderes tienen claridad en las tareas que pueden delegar
- Seguridad en las responsabilidades establecidas
- Objetivos definidos
- Procesos rápidos reduciendo las dudas y las incertidumbres
- Especialización en áreas especificas
- Mejor experiencia y eficacia
- Expansión de la empresa, permitiendo la implementación de nuevas áreas para la productividad de la empresa
- Mejor control de las actividades por medio de una supervisión directa que permita el logro de los objetivos.

2.3.2. Evaluación de la estructura actual

Se ha evaluado la estructura organizacional actual de la empresa, comprendiendo jerarquías, flujos de comunicación, roles, y distribución de funciones, esto ayudara en la construcción del modelo estructural de la empresa, así como también lo que hace falta para una estructuración exitosa que contribuya en la productividad y eficiencia empresarial.

Únicamente se conoce la existencia del propietario, encargado, contador y el resto denominado únicamente como trabajadores, sin embargo al ser una empresa ya constituida de manera formal, con veinte años en funcionamiento, una segmentación de mercado definida y sobre todo ser una empresa reconocida por todo el municipio de Catarina y alrededores es necesario contar con una división política administrativa establecida de carácter empresarial y denominar formalmente los puestos ya existentes, así como las áreas que aún no están definidas pero que si están en funcionamiento.

Al ser una empresa comercial de carácter agrícola/veterinario, las áreas básicas y funcionales que deben ser denominadas son:

- Sala de ventas
- Área administrativa/contabilidad
- Área de carga y descarga
- Bodega
- Área de asesoramiento profesional

2.4. Matriz de planificación investigación acción

Tabla 4. Matriz de planificación estructura organizacional

No.	Actividad	Descripción	Beneficios	Fecha	Responsable	Indicador de éxito
1	Diseño de modelo de estructura organizativa para Agrocomercial del Sur	Es un esquema que representa la organización interna de la empresa, estableciendo la jerarquía de autoridad, los canales de comunicación y la distribución de las responsabilidades para poder coordinar las actividades y alcanzar los objetivos de la organización.	**A Agrocomercial del Sur:** Mejora en la eficiencia operativa, puesto que al organizar los trabajos se reduce la duplicación de tareas y el tiempo es más productivo. 2. Comunicación interna con mejor fluidez gracias a la formalidad de los canales de comunicación en las diferentes áreas de la empresa. 3. Facilidad en la toma de decisiones, cuando la empresa tienen establecido una jerarquía con solidez las decisiones son tomadas de manera más rápida y con responsabilidad en un grado mayor. 4. Motivación y compromiso de los colaboradores, al tener un rol definido en la empresa tienden a ser más comprometidos y competitivos.	Del 01/03/2025 al 1503/2025	Estudiante del ejercicio profesional supervisado EPS Cohorte 2024-2025 en apoyo de la información con Agrocomercial del Sur.	Índice de eficacia Organizacional

Fuente: Elaboración propia 2025

2.5. Cronograma de actividades

Tabla 5. Cronograma de actividades plan de acción

No.	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de fin	Duración
1.	Diseño del modelo de estructura organizativa	01/03/2025	15/03/2025	15 días
2.	Preparación del material e impresión del modelo diseñado	20/03/2025	22/03/2025	03 días
3.	Entrega y socialización del manual de funciones	28/03/2025	29/03/2025	02 días
4.	Entrega y socialización de los elementos que integran el modelo organizacional (Logotipo, misión, visión, valores, objetivos y organigrama)	28/03/2025	29/032025	02 días

Fuente: Elaboración propia 2025

2.6. Presupuesto de la actividad

Tabla 6. Presupuesto de actividades

No.	Descripción	Cantidad	Costo Q.	Total Q.
1.	Diseño ilustrativo de los elementos estructurales	5	Q 50.00	Q 250.00
2.	Impresión en material PVC de los elementos diseñados	5	Q 70.00	Q 350.00
3.	Impresión del manual de funciones	1	Q 25.00	Q 25.00
4.	Engargolado del manual de funciones	1	Q 20.00	Q 20.00
			Total	Q 645.00

Fuente: Elaboración propia 2025

2.7. Resultados esperados

Por medio de los métodos y técnicas que se ha de implementar para implementar un modelo de estructura organizacional que mejore la optimización de los recursos de la empresa Agrocomercial del Sur, S.A se espera lograr los siguientes resultados.

- Eficiencia operativa

Al contar con una estructura organizacional se logra una mejor coordinación entre los departamentos de forma eficiente, al ser una empresa Agrocomercial las áreas deben de estar en constante coordinación y supervisión con las operaciones que se realizan.

En numerales ocasiones el trabajo se duplica ocasionando pérdidas de tiempo por el hecho de no tener definido las actividades a realizar y a la persona encargada de la supervisión. Con la implementación de una estructura organizacional la eficiencia operativa se ve impactada debido al orden, la división de responsabilidades, la definición de jerarquías y la coordinación organizacional operacional.

A continuación, se describe los factores que impulsan la eficiencia en las operaciones de la empresa debido a la implementación de la estructura organizacional:

- Claridad de las responsabilidades
- Agilidad en la toma de decisiones
- Facilidad en la comunicación interna
- Mejora en la coordinación de las diferentes áreas de trabajo
- Optimización de los recursos

La estructura organizacional va más allá de ser un simple diagrama; es un elemento crucial para lograr eficiencia en las operaciones. Si está correctamente

diseñada, facilita que todas las áreas de la empresa colaboren de forma ordenada, efectiva y con un enfoque hacia los objetivos. Por ello, comprenderla y ajustarla según las exigencias del entorno es fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

- Adaptabilidad

No solo es adaptable a los cambios del entorno debido a su exigencia, sino también para el personal que labora la adaptabilidad es un proceso que se ajusta con capacitaciones y la correcta implementación estructural.

- Comunicación efectiva

La comunicación es un factor que optimiza los recursos de la empresa tras su correcta fluidez de información logra una recepción exitosa sin la involucración del personal no permitido.

- Toma de decisiones con responsabilidad

Debe de ser manejado de manera rápida y coordinada puesto que por medio de una estructura organizacional facilita la identificación de oportunidades, la evaluación de riesgos y la elaboración de una planificación para el logro del objetivo planteado.

- Balance entre rigidez y libertad dentro de la empresa

Cada colaborador con funciones específicas y bien determinadas encuentra el balance entre trabajar con liquidez y libertad en el área asignada.

Capitulo III

3.Formulación y perfección

3.1. Desarrollo de la acción

Esta etapa de desarrollo describirá parte de la planificación de manera detallada, llevada a cabo por medio de un proceso progresivo mediante el cual se describirá cada elemento que integra la estructura organizacional que se ha de implementar.

- Diseño del plan acción
- Elementos que integran el modelo de estructura organizacional
- Ejecución de cambios estructurales, modificación y procesos jerárquicos
- Acciones dirigidas a facilitar la aceptación en la implementación de un nuevo modelo estructural

3.1.1.Implementación de estructura organizacional

Tabla 7. Estructura organizacional

Modelo de Estructura Organizacional
• Identificación
• Misión
• Visión
• Objetivos
• Valores
• Organigrama
• Funciones

Fuente: Elaboración propia 2025

3.1.1.1. Identificación.

A demás se incluyen los siguientes factores para coadyuvar el desarrollo de la acción.

Ilustración 10. Logotipo de identificación

Fuente: Elaboración propia 2025

Es necesario la implementación de un logotipo que identifique a la empresa de manera significativa e ilustrativa, generando el sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo. Es el elemento fundamental dentro de una estructura organizacional, puesto que define varios aspectos que son clave para el funcionamiento de la empresa como la identidad y el reconocimiento de la organización, generando confianza entre el equipo de trabajo, los clientes y proveedores, así como la fácil identificación entre la competencia. La implementación de un logotipo contribuye a la esencia interna y externa de la empresa siendo un elemento crucial en la estructura organizacional.

3.1.1.2. Misión.

- Ser una empresa comprometida en brindar calidad en productos agrícolas/veterinarios con la mejor línea de alimento para el cuidado de los animales, a través de la constante innovación, enfoque técnico y asesoramiento especializado para contribuir en el éxito de la agricultura como también en el cuidado animal.

3.1.1.3. Visión.

- Ser la empresa líder en el sector de la agricultura y salud animal brindando soluciones mediante el asesoramiento técnico y profesional en el municipio de Catarina, departamento de San Marcos.

Ilustración 11. Diseño gráfico de la misión y visión

Fuente: Elaboración propia 2025

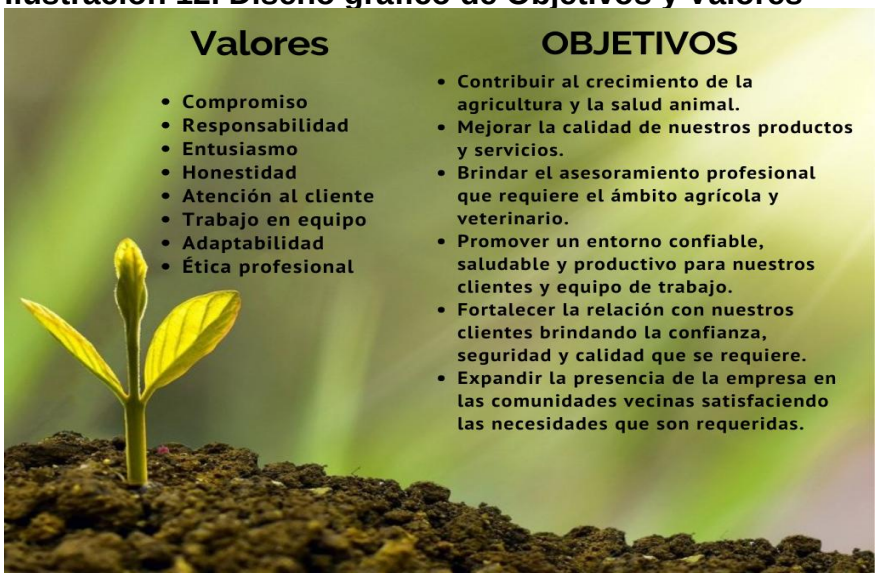
3.1.1.4. Objetivos.

- Contribuir al crecimiento de la agricultura y la salud animal.
- Mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.
- Brindar el asesoramiento profesional que requiere el ámbito agrícola y veterinario.
- Promover un entorno confiable, saludable y productivo para nuestros clientes y equipo de trabajo.
- Fortalecer la relación con nuestros clientes brindando la confianza, seguridad y calidad que se requiere.
- Expandir la presencia de la empresa en las comunidades vecinas satisfaciendo las necesidades que son requeridas.

3.1.1.5. Valores.

- Compromiso
- Responsabilidad
- Entusiasmo
- Honestidad
- Atención al cliente
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad
- Ética profesional

Ilustración 12. Diseño gráfico de Objetivos y Valores



Fuente: Elaboración propia 2025

3.1.1.6. Organigrama.

Ilustración 13. Organigrama

Fuente: Elaboración propia 2025

Ilustración 14. Diseño gráfico del Organigrama

Fuente: Elaboración propia 2025

3.1.1.7. Funciones.

Tabla 8. Descripción de los puestos de trabajo

Nombre del puesto	Descripción
Propietario	La única persona que tiene el control y el poder absoluto, es quien tiene la posesión legal de la empresa con autoridad para tomar decisiones debido a que es el fundador de la empresa y que aún está trabajando en ella.
Administrador	Es quien se encarga de planificar, controlar y supervisar las actividades diarias, así como la capacidad de proponer y tomar decisiones estratégicas para el logro de los objetivos establecidos. Tienen la responsabilidad de presentar resultados de forma directa al propietario,
Auxiliar Administrativo	Es la persona encargada en apoyar y ejecutar tareas varias en el entorno administrativo, organiza y archiva documentación de la empresa como facturas, recibos, registros de ingresos y egresos entre otras tareas que administrativas, su jefe inmediato es el administrador.
Auxiliar 01 y 02	Son las personas que brindan apoyo al auxiliar administrativos, atención al cliente mediante el despacho y cobro de los productos y/o servicios de la empresa
Contador	Es la persona autorizada para llevar a cabo toda la documentación contable e información financiera, se encarga de garantizar que las operaciones que se realizan en la empresa estén al margen legal.
Operador 01 y 02	Personal encargado de las actividades físicas de la empresa como la actividad de carga y descarga de los productos así como las diferentes tareas operativas que le sean asignadas según la planificación.
Piloto	Es la persona encargada de manejar los vehículos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2025

Ilustración 15. Diseño gráfico - portada manual de funciones

Fuente: Elaboración propia 2025

Tabla 9. Manual de funciones puesto 1

Manual de Funciones	
No. Cargo	1
Nombre del puesto	Propietario
Área	Completa
Jefe inmediato	Ninguno
Descripción del cargo/objetivo	Es la persona que tiene el control y el poder absoluto dentro de la empresa, tiene la posesión legal y la supervisión de todas las operaciones que se realizan.
No. De personas a cargo	Administrador (teóricamente todo el personal que conforma la empresa)
Requisitos	Ninguno
Riesgo	Completo
Perfil	Ninguno
Funciones	• Toma de decisiones • Enfoque del futuro • Decidir el futuro de la empresa • Direccionar el éxito de la organización.

Fuente: Elaboración propia 2025

Tabla 10. Manual de funciones puesto 2

Manual de Funciones	
No. Cargo	2
Nombre del puesto	Administrador
Área	Completa
Jefe inmediato	Propietario
Descripción del cargo/objetivo	Encargado de planificar, controlar y supervisar las actividades diarias, así como la capacidad de proponer y tomar decisiones estratégicas para el logro de los objetivos establecidos. Tienen la responsabilidad de presentar resultados de forma directa al propietario
No. De personas a cargo	03
Requisitos	• Graduado de nivel diversificado Administración de Empresas (estudiante universitario de preferencia) • Excelentes relaciones interpersonales • Disponibilidad de horario • Capacidad para liderar equipo de trabajo • Documentación completa (antecedentes)
Riesgo	Mínimo
Perfil	• Responsable • Comprometido • Ordenado • Confiable • Leal • Honesto
Funciones	• Planificar, coordinar y controlar de tareas y objetivos individuales para las diferentes áreas de la empresa • Toma de decisiones inmediatas • Seleccionar personal competente y potenciar sus capacidades • Desarrollar un ambiente de trabajo motivador y proactivo para los colaboradores e individuos de la empresa.

Fuente*:* Elaboración propia 2025

Tabla 11. Manual de funciones puesto 3

Manual de Funciones	
No. Cargo	3
Nombre del puesto	Auxiliar Administrativo
Área	Administrativo
Jefe inmediato	Administrador
Descripción del cargo/objetivo	Persona encargada en apoyar y ejecutar tareas varias en el entorno administrativo, organiza y archiva documentación de la empresa como facturas, recibos, registros de ingresos y egresos entre otras tareas administrativas necesarias.
No. De personas a cargo	02
Requisitos	• Graduado de nivel medio • Excelentes relaciones interpersonales • Disponibilidad de horario • Capacidad para trabajar en equipo • Capacidad para trabajar bajo presión • Documentación completa (antecedentes)
Riesgo	Mínimo
Perfil	• Responsable • Proactivo • Discreto • Amable
Funciones	• Facturación y cobro • Enlace entre los clientes mayoristas (toma de pedidos) • Registros y archivadores • Cualquier actividad administrativa que el administrador indique.

Fuente*:* Elaboración propia 2025

Tabla 12. Manual de funciones puesto 04

Manual de Funciones	
No. Cargo	4
Nombre del puesto	Primer auxiliar Segundo auxiliar
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Auxiliar Administrativo / Administrador
Descripción del cargo/objetivo	Son las personas que brindan apoyo al auxiliar administrativos, se ocupan de la atención al cliente mediante el despacho de los productos y/o servicios de la empresa
No. De personas a cargo	Ninguno
Requisitos	• Estudio de nivel básico completo • Buena presentación • Buenas relaciones interpersonales
Riesgo	Mínimo
Perfil	• Amable • Respetuoso • Honesto • Sonriente
Funciones	• Atención al cliente • Dependiente al mostrador • (Lo que el administrador indique)

Fuente*:* Elaboración propia 2025

Tabla 13. Manual de funciones puesto 05

Manual de Funciones	
No. Cargo	5
Nombre del puesto	Contador
Área	Completa
Jefe inmediato	Ninguno
Descripción del cargo/objetivo	Es la persona autorizada para llevar a cabo toda la documentación contable e información financiera, se encarga de garantizar que las operaciones que se realizan en la empresa estén al *margen* legal.
No. De personas a cargo	Ninguno
Requisitos	• Graduado de nivel medio Perito contador • Papelería en orden (antecedentes) • Conocimiento del régimen contable
Riesgo	Mínimo
Perfil	• Responsable • Puntual • Ordenado
Funciones	• Verificar y aprobar los registros contables • Verificar la correcta aplicación de las normas contables tributarias • Análisis de cuentas • Coordinar y gestionar la relación con las autoridades fiscales correspondientes.

Fuente*:* Elaboración propia 2025

Tabla 14. Manual de funciones puesto 06

Manual de Funciones	
No. Cargo	6
Nombre del puesto	Jefe operativo
Área	Operativo
Jefe inmediato	Administrador
Descripción del cargo/objetivo	Persona encargada de dirigir y asegurar el manejo operacional de la empresa, controla las entradas y salidas de los productos, así como también dirige las entregas a los clientes mayoritarios (tiendas de barrio, ranchos, fincas etc.)
No. De personas a cargo	03
Requisitos	• Graduado de nivel diversificado (preferencia) • Básico completo • Papelería en orden • Buenas relaciones interpersonales
Riesgo	Mínimo
Perfil	• Proactivo • Responsable • Buena actitud • Sin vicios
Funciones	• Controla los pedidos a clientes mayoritarios • Coordina las entregas que salen a ruta • Revisar el estado de los productos que se encuentran inventariados • Supervisar y coordinar la conservación y limpieza del área operativa.

Fuente*:* Elaboración propia 2025

Tabla 15. Manual de funciones puesto 07

Manual de Funciones	
No. Cargo	7
Nombre del puesto	Primer Operador Segundo Operador
Área	Operativa
Jefe inmediato	Jefe operativo
Descripción del cargo/objetivo	Personal encargado de las actividades físicas de la empresa como la actividad de carga y descarga de los productos así como las diferentes tareas operativas que le sean asignadas según la planificación.
No. De personas a cargo	Ninguno
Requisitos	• Documentación en orden • Sin vicios
Riesgo	Alto
Perfil	• Proactivo • Ágil • Poseer fuerza necesaria para actividades físicas
Funciones	• Responsables de cargar y descargar los productos • Conteo de los productos existentes • Despacho de productos inmediatos al cliente • Cualquier actividad operativa que le sea asignados

Fuente*:* Elaboración propia 2025

Tabla 16. Manual de funciones puesto 08

Manual de Funciones	
No. Cargo	8
Nombre del puesto	Piloto
Área	Operativo
Jefe inmediato	Jefe operativo
Descripción del cargo/objetivo	Persona encargada de conducir todo lo referente a la empresa al lugar de destino que le sea indicado.
No. De personas a cargo	Ninguno
Requisitos	• Poseer licencia tipo C • Papelería en orden • Buenas relaciones interpersonales
Riesgo	Mínimo
Perfil	• Proactivo • Responsable • Buena actitud • Sin vicios • Puntual
Funciones	• Conducir los vehículos que la empresa posee.

Fuente*:* Elaboración propia 2025

Capitulo IV

4.Características

4.1.Tipo de hipótesis

- Hipótesis de Acción

Dentro de la investigación acción del presente informe se determinará una idea, un problema y una propuesta para poder accionar por medio de los recursos requeridos para llevar a cabo la solución a la problemática que está afectando el área de estudio.

4.2.Hipótesis general

La implementación de un modelo de estructura organizacional en Agro-comercial El Sur, mejorará significativamente la optimización de los recursos de la empresa en el Casco Urbano del Municipio de Catarina San Marcos

Interrogante

¿Cuáles son los principales factores para una implementación exitosa de un modelo nuevo de estructura organizacional en Agro-comercial el Sur?

4.2.1.Variable independiente

a) Factores Principales

- Definición clara y concisa de los roles de cada integrante de la empresa
- Cadena de mando
- Formalidad y tamaño estructural
- Preparación y adaptabilidad a los cambios
- Centralización.

4.2.2.Variable dependiente

a) Éxito de la implementación de un modelo nuevo de estructura organizacional

- Optimización en la productividad
- Mejora en la comunicación interna
- Eficiencia operacional
- Facilidad en la toma de decisiones
- Coordinación y colaboración para el trabajo en equipo.

4.3.Método para la comprobación de la hipótesis

- Observación, investigación y acción

Este método permitirá realizar un análisis a base de lo que se puede observar o experimentar en la unidad de estudio, se verifica la validez y fiabilidad de lo que se espera, reforzando la investigación con técnicas de recopilación de información como la entrevista en donde se pretende conocer a fondo la opinión sincera y objetiva de la población que integra la unidad que se está estudiando; una vez la información este reunida y analizada se elaborará una propuesta que permita la acción y la mitigación de la problemática que se está tratando para comprobar que la hipótesis ha sido verdadera.

- Coeficiente Q de Kendall

Es una medida estadística en el cual permitirá evaluar el grado de acuerdo o concordancia entre varios evaluadores, involucrando a quienes son participes en el desarrollo de la investigación acción.

4.3.1.Operacionalización de la hipótesis

Tabla 17. Organización de la hipótesis

Implementación de modelo de estructura organizacional en Agrocomercial del Sur, Mejorar significativamente la optimización de los recursos de la empresa					
Variable independiente **Factores principales**	**Conceptos**	**Índices**	**Indicadores**	**Marco Teórico**	**Referencia empírica**
Roles dentro de la empresa Cadena de mando Formalidad y tamaño estructural Preparación y adaptabilidad	La empresa Definición de puestos Definición de roles Organigramas	Centralización Formalización	No. Niveles Jerárquicos Grado de formalismo Reglamentos	Investigación Bibliográfica Fuentes de Internet Antecedentes	Propietario Colaboradores
Variable dependiente **Éxito del modelo**	**Conceptos**	**Índices**	**Indicadores**	**Marco Teórico**	**Referencia empírica**
Optimización de la productividad Mejora en la comunicación interna Eficiencia operacional Toma de decisiones Coordinación y colaboración trabajo en equipo	Optimización Productividad Comunicación	Comunicación Índice de eficiencia Índice de adaptabilidad	Canales de comunicación Claridad de la información Medición del logro de objetivos	Investigación Bibliográfica Fuentes de Internet Antecedentes	Propietario Colaboradores

Fuente: Elaboración propia 2025

4.4.Alcances y limitaciones

4.4.1.Alcances

- Mejorar el desempeño en la productividad de la empresa
- Participación activa de los colaboradores
- Facilidad en la toma de decisiones
- Nivel jerárquico de crecimiento interno en la empresa
- Cultura organizacional

4.4.2.Limitaciones

- Tiempo
- Resistencia al cambio
- Desinformación interna de la empresa
- Factores externos
- Tiempo limitado

4.5.Aporte

La implementación de un modelo de estructura organizacional aportará de manera significativa a la organización y dirección de la empresa, mediante la mejora en el desempeño laboral de los trabajadores a través de los canales de comunicación, la claridad de la información y el logro de los objetivos.

4.6.Método

Se ha abordado métodos específicos que ayudaran a comprobar de manera analítica y deductiva la hipótesis que se ha planteado en la investigación, para este efecto se implementará la técnica de entrevista, el cual arrojará resultados concretos, factibles y verdaderos en la investigación.

- Método Histórico

Comprende el pasado de la investigación y cómo influye en la situación actual que se está estudiando. Contribuirá a comprender el proceso que ha llevado a la situación actual de la empresa, así como también se podrá aportar información para la continuidad de la misma.

- Método Cualitativo

Su enfoque está en la interpretación y el análisis detallado de las emociones, interacciones y contextos del sujeto de estudio. Ayudará además a comprender a través de la investigación los fenómenos y las experiencias que se suscitarán en el proceso, el ¿cómo? Y ¿por qué?

- Método deductivo

Se enfocará en el análisis y razonamiento general de la investigación que llevarán a las conclusiones específicas y verdaderas con resultados válidos.

- Método analítico

A través de este método se ha analizado la información recopilada por medio de la entrevista e información obtenida por medio de fuentes secundarias, para comprender el problema a investigar.

4.7.Delimitación de la investigación

- Teórica

La presente investigación está basada en el área administrativa, la empresa es comercial de carácter agrícola y veterinario, dedicada a la comercialización de alimentos avícola, canina, bovino, criacerdino entre otras

especies más, también comercializan producto veterinario y sobre todo insumos agrícolas, acompañado del asesoramiento profesional.

- Espacial

  Agrocomercial el Sur, S.A. municipio Catarina, departamento de San Marcos

- Temporal

  Del 01 de enero al 31 de mayo del 2025

4.8.Técnicas

- Observación

Se aplicará a través de la percepción del ambiente en que se encuentra la empresa, la visibilidad en el comportamiento de los sujetos de estudio para analizarlos posteriormente.

- Entrevista

  Se analizará a los elementos de la empresa mediante una recopilación de información a través de un cuestionario con preguntas que permitan el dialogo con la persona.

4.9.Información primaria y secundaria

4.9.1.Información Primaria

- Observación directa

  Por este medio se recopilará la información a través del comportamiento de los colaboradores y encargado, la manera de la distribución de las tareas, la fluidez de las actividades, los procesos estructurales que se

manejan desde el conocimiento empírico y la perspectiva que generan a los clientes.

- Entrevista al jefe y colaboradores

  Permite la comunicación directa con la unidad de estudio, se conoce de manera específica y estratégica la información necesaria para el desarrollo de investigación – acción

4.9.2.Información secundaria

- Fuentes bibliográficas

  Las fuentes bibliográficas contribuyen en el análisis y el conocimiento de los conceptos necesarios para la investigación.

- Observación indirecta

Permite el análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa, la manera en que se diferencia de la competencia según las opiniones y comportamiento del mercado.

4.10.Sujetos de la unidad de análisis

a) Sujeto 01

- Propietario y encargado, implementación cuestionario para entrevista con preguntas abiertas.

b) Sujeto 02

- Colaboradores, implementación de cuestionario para entrevista con preguntas abiertas.

4.11.Población

a) Recurso humano de la empresa Agrocomercial el Sur S.A.

- Propietario
- 05 Colaboradores

4.12.Instrumento

4.12.1.Entrevista

- Elaboración de boleta de entrevista para propietario o administrador de la empresa.

Se realizó una serie de preguntas abiertas para la recolección de información por medio de una entrevista, el cual da opción a que la conversación sea más amplia con datos profundos y detallados.

- Elaboración boleta de entrevista para colaboradores de la empresa

Se desarrolló una serie de preguntas abiertas para la ejecución de una entrevista a los colaboradores de la empresa, con el objetivo de obtener una interacción directa con ellos, permitiendo observar la prosodia como el lenguaje corporal y facial, permitiendo una mejor interpretación en la información.

4.13.Procedimiento

- Paso 01

Discusión y análisis de la comunidad a trabajar para la fase de campo, área urbana del municipio de Catarina, departamento de San Marcos

- Paso 02

  Fase de campo, mapeo del lugar, recopilación de la información y análisis de los resultados.

- Paso 03

  Discusión de los resultados y análisis de las problemáticas encontradas en la comunidad.

- Paso 04

  Priorización de las problemáticas encontradas y designación de temas a trabajar. Modalidad Investigación acción

- Elaboración de los perfiles de trabajo (planificación previa)

- Recopilación de la información, análisis de resultados

- Desarrollo del plan de acción

- Conclusiones

Reflexión y evaluación

La implementación de un modelo de estructura organizacional ha sido un proceso estratégico y necesario en el desarrollo profesional de Agrocomercial del Sur, S.A. Presentando desafíos y oportunidades que permiten la evolución e innovación de la organización.

Se ha evaluado, que dentro de la empresa se debe considerar ciertos aspectos que son claves en la implementación y adaptación del modelo estructural, uno de ellos es:

- La supervisión de las responsabilidades y roles que se han determinado para la realización de las actividades dentro de la organización, de este modo se lograra una gestión efectiva.
- La reorganización del personal es necesario como primera etapa del proceso de la implementación, pues las divisiones de las funciones se han realizado en base a los procesos de la empresa estableciendo orden y evitando confusiones conflictivas.
- Evaluar constantemente la alineación de los procesos de la empresa con la estructura organizacional guiará de manera eficaz el alcance de los objetivos.
- Analizar con frecuencia las líneas jerárquicas con el enfoque de que todo sea funcional y así facilitar la toma de decisiones.
- Identificar las áreas de mejora en la estructura organizacional con la aceptación de sugerencias que puedan facilitar y optimizar los procesos funcionales de la empresa.

Comprobación de hipótesis

Hipótesis de acción:

La implementación de un modelo de estructura organizacional en Agro-comercial El Sur mejorará significativamente la optimización de los recursos.

a) Hipótesis nula (H_0):

La implementación no mejora significativamente la optimización de los recursos.

b) Hipótesis alternativa (H_1):

La implementación sí mejora significativamente la optimización de los recursos.

Aplicación del coeficiente Q de Kendall:

a) **n** ítems o indicadores evaluados:

- Optimización de la productividad
- Comunicación Interna
- Eficiencia operacional
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

b) **k** jueces o evaluadores de la clasificación de los ítems antes y después de implementar el modelo organizacional:

- Propietario
- Administrador
- Colaboradores

Formula: $$W = \frac{12S}{k^2(n^3 - n)} \qquad S = \sum_{i=1}^{n}(R_i - \bar{R})^2$$

Ri: Suma de rangos por fila

R: Promedio de las sumas de rangos

k: Número de evaluadores

n: Numero de indicadores

El valor de W va de 0 a 1 en donde “0 es sin acuerdo” y “1 acuerdo perfecto”. Si W aumenta significativamente después de implementar el modelo, hay evidencia para rechazar H_0 y aceptar H_1.

Fórmula para la verificación significativa de manera estadística de W:

$$\chi^2 = k(n-1)W$$

Comprobación de hipótesis:

Tabla 18. Antes de implementar el modelo de estructura organizacional

Indicador	Administrador	Propietario	Colaboradores
Optimización de la productividad	3	4	4
Comunicación interna	4	3	5
Eficiencia operacional	2	2	3
Toma de decisiones	5	5	2
Trabajo en equipo	1	1	1

Fuente: Elaboración propia 2025

Tabla 19. Después de implementar el modelo de estructura organizacional

Indicador	Administrador	Propietario	Colaboradores
Optimización de la productividad	1	1	1
Comunicación interna	2	2	2
Eficiencia operacional	3	3	3
Toma de decisiones	4	4	4
Trabajo en equipo	5	5	5

Fuente: Elaboración propia 2025

Cálculo del coeficiente Q de Kendall (W)

Tabla 20. Resultado del cálculo coeficiente Q de kendall

Resultado	Antes de implementar	Después de implementar
Coeficiente de Kendall (W)	0.325	1.00
Concordancia	Baja - moderada	Perfecta
χ^2 calculado	3.90	15.00
χ^2 crítico (gl=4, α = 0.05)	9.49	9.49
¿Significativo?	**No**	**Si**

Fuente: Elaboración propia 2025

Se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall (W) para verificar si la implementación del modelo de estructura organizacional en Agro-comercial El Sur contribuyó significativamente a la optimización de los recursos.

Considerando las evaluaciones del Administrador, Propietario y Colaboradores, se obtuvo un coeficiente W = 0.325 antes de la implementación, indicando baja concordancia y sin significancia estadística ($\chi^2 = 3.90 < \chi^2_a = 9.49$).

Después de la implementación, el coeficiente aumentó a $W = 1.00$, indicando concordancia perfecta y siendo estadísticamente significativo ($\chi^2 = 15.00 > \chi^2_a = 9.49$).

Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de acción, concluyendo que la implementación del modelo organizacional sí mejora significativamente la optimización de los recursos en la empresa.

Conclusiones

- La implementación de una estructura organizacional es de vital importancia para el desarrollo de las funciones en las diferentes áreas o departamentos de la empresa, permite determinar el número de recursos humanos necesarios.
- El diseño estructural ha permitido el análisis y la determinación de los puestos de trabajos, las áreas que existen, las actividades que se realizan y la descripción de funciones basados en las exigencias del perfil que se solicita.
- El clima laboral es un factor importante en la eficiencia organizacional permite que el desempeño y actividad operativa del colaborador promueva un ambiente estable optimizado.
- La desinformación y confusiones en gran parte es afectada debido a la falta de una estructura organizacional, el personal no detecta a quien acudir para la resolución de problemas por lo que al diseñar e implementar un modelo estructural facilita la comunicación interna de la organización.
- El personal completo y necesario son la pieza clave en el desarrollo de la empresa, evitando la sobre explotación laboral y la desorganización.

Recomendaciones

- Brindar capacitaciones constantes para la adaptabilidad y el desarrollo profesional del colaborador en su área de trabajo tras la implementación de un modelo de estructura organizacional.
- Implementar reuniones con previa planificación para mantener actualizado al colaborador, resolviendo las posibles interrogantes que se posean en este nuevo cambio en el entorno laboral.
- Brindar la motivación necesaria para complementar en la productividad y eficiencia de la empresa.
- Considerar el nuevo ambiente organizacional que adoptarán los colaboradores en la transición al sentido de pertenencia debido a la nueva identificación de la empresa, los objetivos claves, la misión y visión clara que ayudará a trazar el camino de éxito en la organización.
- Demostrar el apoyo necesario para impulsar al colaborador a desarrollar el deseo de superación profesional y laboral enfocado en los requerimientos que la organización necesita.
- Impulsar a la contratación del personal optimo y requerido que indica el organigrama para la optimización de las tareas de la empresa, puesto que está diseñado en base a las áreas y actividades que se desempeñan día con día.

Bibliografía

Acker, J. (1990). *Gendering Organizational Analysis.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Ana Beatriz Blanco-Ariza, A. C. (2019). *Estructuras Organizacionales y Competitividad .* Colombia: Universidad Simón Bolívar.

Anthony, R. N. (2007). *Sistemas de control de gestión (12º ed.).* Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

AV Eryomenko, A. k. (2020). La importancia de la vision misionera en la estrategia organizacional. *NAHOPANA*, 2.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure; chapters in the History of the Industrial Enterprise.* MIT Press.

Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica (4º Ed.).* McGraw-Hill Interamericana.

Daft, R. L. (2010). *Teoria y diseño organizacional .* Cengage Learning.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14º ed.).* Pearson Educación.

Fayol, H. (1916-2005). *Administración industrial y general.* Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. .

Flietman, J. (2000). *Negocios Exitosos.* McGraw-Hill.

Fotaki, M. (2006). *Gender and the Organization: Women at Work in the 21st Century.* Abingdon, Reino Unido: Taylor & Francis.

Harding, N. (2006). *Gender and the Organization: Women at Work in the 21st Century.* Abingdon, N. Reino Unido: Taylor y Francis.

Horngren, C. T. (2006). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (12. º ed.).* Mexico: Pearson Educación.

Idalberto, C. (2001). *Administración de Empresas: Enfoque por competencias.* Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Orozco, C. H. (1996). *Análisis administrativo, Tecnicas y Métodos.* San José, Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia EUNED.

Ríos, M. F. (1995). Analisis y descripcion de puestos de trabajo . En M. F. Rios, *Organización y trabajo* (pág. 51). Madrid España: Diaz de Santos, S.A.

Robbins, S. (2004). *Diseño organizacional y teoria organizacional.* Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2004). *Diseño organizacional y teoria organizacional .* Mexico: Pearson Educación .

Yates, J. (1989). *Control Theough Communication .* Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.

E-grafía

Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y modelo para la innovación.* (F. I. Alegría, Ed.) Santo Domingo, Republica Dominicana: Editorial Corripio. Obtenido de https://bibliotecauvirtual.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/07/estructurasorganizacionales_baronesabina2009.pdf

Botana, C. (14 de Mayo de 2024). *Universidades de Ecuador*. Obtenido de Tiffin University: https://www.universidades.com.ec/blog/que-es-la-estructura-organizacional-y-para-que-sirve

Dr, J. L. (s.f.). *Objetivos de Negocios e Investigación.* Mexico: Universidad ANAHUAC. Obtenido de https://www.anahuac.mx/mexico/biblioteca/sites/default/files/inline-files/objetivos_de_nego.pdf

Eco-Hispaniola . (2022). Obtenido de Eco-Hispaniola : https://ecohis.jmarcano.com/biodiversidad/zonas-vida/

Jose Maria Gonzales A, O. M. (2010). La vision Gerencial como factor de competitividad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 42-59. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966003.pdf

López, F. O. (2011). *Administración de Riesgo.* Guatemala: Guatemala C.A. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/03/03_0785_v7.pdf

Lozano, M. G. (2018). Importancia de un logotipo. En L. R. Presidenta de la Sociedad de Pediatría de Aragón. Spars. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7126239.pdf

Marco Teórico.com. (s.f.). Obtenido de https://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-de-investigacion/173/tipos-de-metodos-(inductivo,-deductivo,-analitico,-sintetico,-comparativo,-dialectico,-entre-otros)-

Mintzberg, H. (1984). *Estructuración de las Organizaciones .* Ariel.

Municipalidad de Catarina, S. M. (2024). Obtenido de https://www.municatarina.gob.gt/

Observatorio Regional de Planificacion para el Desarrollo de Ameria Latina y el Caribe . (2020). Obtenido de Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano Y Rural : https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/consejos-comunitarios-de-desarrollo-urbano-y-rural-cocode-de-guatemala

Perez, D. C. (s.f.). *Ceupe*. Obtenido de 06 Elementos básicos de la estructura organizativa de una empresa: https://www.ceupe.com/blog/6-elementos-basicos-de-la-estructura-organizativa-de-una-empresa.html

Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial. (Noviembre de 2021). Obtenido de https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2022/07/1216_PDM_OT_CATARINA.pdf

PYMEHELP. (s.f.). *PYMEHELP.* Obtenido de Consultora de Negocios: https://www.pymehelp.com.ar/articulos/logo.pdf

Roncancio, G. (s.f.). *PENSEMOS*. Obtenido de ¿ Que son la misión y visión en la planeación estratégica?: https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos

Upnify, E. E. (10 de Noviembre de 2023). *Upnify*. Obtenido de Liderazgo y realciones laborales Productividad: https://upnify.com/es/blog/logotipo-como-identidad-corporativa.html#:~:text=El%20logotipo%20es%20un%20elemento,generar%20confianza%20en%20los%20consumidores.

Zendesk. (01 de Febrero de 2024). *Valores de una empresa: ¿Como definirlos para que destaquen?* Obtenido de Blog de Zendesk: https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/

Anexos

Anexo I

Carta de solicitud a la unidad de estudio

USAC TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Malacatán, San Marcos 03 de febrero 2025

Ingeniero Emilio Piedrasanta
Propietario Agrocomercial el Sur
Catarina, San Marcos

Apreciable Ingeniero:

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos y bendiciones al frente de la empresa que dirige.

Por medio de la presente, estudiante Epesista de la carrera de Administración de Empresas de la extensión de Malacatán me dirijo ante usted con la finalidad de hacerle una solicitud para llevar a cabo una investigación-acción en su empresa "Agrocomercial el Sur" ubicado en el casco urbano del municipio de Catarina, San Marcos; el cual me permitirá conocer y analizar la situación estructural-organizacional de su empresa, la información recabada será exclusivamente para fines educativos.

Sin otro particular, me suscribo de usted, agradeciéndole de antemano su atención a la presente solicitud.

Atentamente:

F: _____
Wendy Karina Bautista Vásquez
Epesista

F: _____
Lcda. Verónica Lucrecia Ramírez Maldonado
Docente Asesora

Anexo II

Boleta aplicada a Encargado/Administrador

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
EXTENSIÓN MALACATÁN

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, en el proceso de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-; solicita su valiosa colaboración respondiendo a las siguientes interrogantes en calidad de entrevista de manera clara y puntual, esta información será utilizada únicamente para fines educativos.

1. ¿Cuántos años tiene su empresa en funcionamiento?

2. ¿Cuántos colaboradores tienen actualmente?

3. ¿Sus colaboradores comprenden los roles y las responsabilidades que ejercen?

4. ¿De qué manera está estructurada su empresa?

5. ¿Cuáles son las principales áreas o departamentos dentro de su empresa?

6. ¿La empresa tiene definida su estructura organizacional?, ¿existe algo escrito o todo es empírico?
7. ¿De qué manera gestiona la asignación de tareas y responsabilidades en su equipo de trabajo?

8. ¿El reparto de las tareas son claras y concisas?

9. ¿En algún momento ha surgido algún conflicto sobre la realización de las tareas asignadas a los colaboradores? ¿Cuál? ¿Por qué?

10. ¿Considera que se aprovecha al máximo los recursos que dispone con el personal que labora?

11. ¿Ha considerado la implementación de más colaboradores para la productividad y eficiencia de su empresa?

Boleta de entrevista aplicada a colaboradores de la empresa

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
EXTENSIÓN MALACATÁN

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, en el proceso de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-; solicita su valiosa colaboración respondiendo a las siguientes interrogantes en calidad de entrevista de manera clara y puntual, esta información será utilizada únicamente para fines educativos.

1. ¿Cómo describiría la forma en que se toman las decisiones en la empresa?

2. ¿Existen confusiones respecto a quién es responsable de qué tareas dentro de la organización? ¿Cómo afecta esto a su trabajo diario?

3. ¿Considera que la falta de una estructura organizacional clara afecta la eficiencia en las tareas que realiza? ¿De qué manera?

4. ¿En su opinión, cómo afecta la falta de una estructura organizacional a la comunicación entre el equipo de trabajo?

5. ¿Cree que los roles y responsabilidades dentro de la empresa están bien definidos o hay áreas confusas?

6. ¿Considera que la empresa tiene dificultades para establecer objetivos a largo plazo debido a la falta de una estructura organizacional?

7. ¿De qué manera afecta la falta de una estructura organizacional a la motivación o al sentido de pertenencia dentro de este equipo de trabajo?

8. ¿Ha notado algún impacto en la productividad del equipo debido a la falta de claridad en los roles y responsabilidades?

9. ¿Cree que la empresa podría mejorar su rendimiento si hubiera una estructura organizacional más definida? ¿Cómo lo visualizaría?

10. ¿Considera que la falta de una estructura organizacional afecta el desarrollo profesional de los empleados? ¿De qué manera?

Anexo III

Aplicación de entrevista al Administrador de Agrocomercial del sur.

Entrevista a los colaboradores de la empresa Agrocomercial del sur, por medio de preguntas abiertas, en donde se pudo observar el ambiente laboral que se manejaba al instante y ciertas actitudes que se reflejaban al momento de responder a la entrevista.

Ejecución del plan de acción

Fotografía de identificación de la empresa Agrocomercial del Sur, municipio de Catarina, Departamento de San Marcos.

Organigrama Funcio...

Gráfica

Gráfico Misión Visió...

Gráfica

Portada Manual de F...

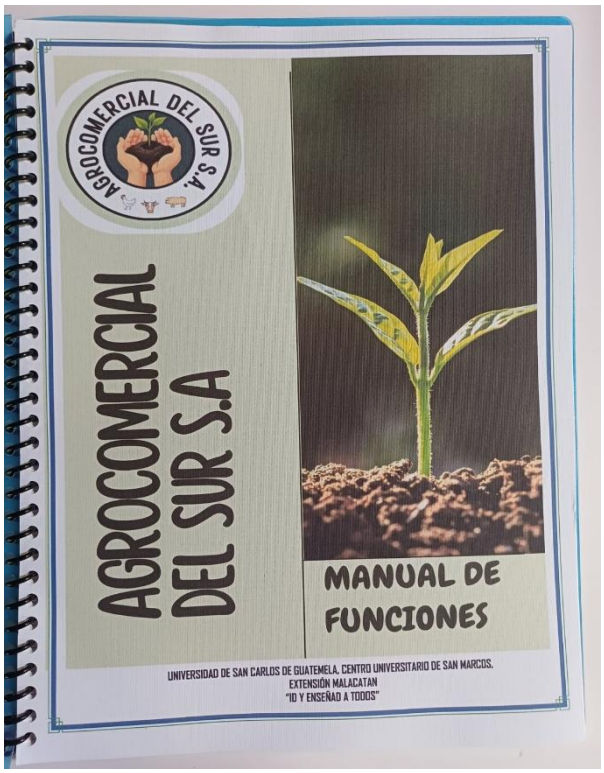
Folleto (210 x 297 mm)

Logotipo marca de p...

Logotipos

`Proceso del diseño según el modelo de la estructura organizativa para le empresa, comprendido durante un periodo de 15 días.

Preparación del material e impresión del modelo que se ha diseñado en material PVC el cual se llevó un tiempo de impresión de 03 días debido a la cantidad de impresiones y material utilizado.



Fotografías donde se observa el diseño final del manual de funciones, ya se encuentra impreso y presentado con un empastado espiral (engargolado) para su entrega final.

Fotografía donde se visualiza al personal de la empresa Agrocomercial del Sur, S. A. recibiendo el manual de funciones y parte de la identificación de la empresa en una socialización de su función.

Fotografías donde se observa la entrega y socialización de la identificación de la empresa, logotipo, misión, visión, objetivos, valores y organigrama. Los cuales fueron impresos en material PVC en medidas de 17 * 15 pulgadas.

Glosario

Agricultura: 1. Cultivo o labranza de la tierra. 2. Conjunto de técnicas y conocimientos relativos al cultivo de la tierra.

Agroindustria: Conjunto de industrias relacionadas con la agricultura.

Área: Espacio de tierra comprendido entre ciertos límites.

Asesoría: Oficio de asesor.

Agroservicio: Que tiene relación con la agricultura y la ganadería.

Casco Urbano: Conjunto de edificaciones de una ciudad, hasta donde termina su agrupación.

Colaborador: 1. Que colabora. Usado también como sustantivo. 2.

COCODE: Consejo Comunitario de Desarrollo Urbano.

Comerciante: 1. Persona propietaria de un comercio. 2. Persona a quien son aplicables las especiales leyes mercantiles.

Comercio: 1. Compraventa o intercambio de bienes o servicios. 2. Conjunto de actividades económicas centradas en el comercio.

Comunicación: 1. Acción y efecto de comunicar o comunicarse. 2. Trato, correspondencia entre dos o más personas.

Decisión: Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.

Diagnóstico: 1. Perteneciente o relativo a la diagnosis. 2. Acción y efecto de diagnosticar.

Desarrollo: Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.

Estructura: Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto. 2. Distribución y orden de las partes importantes de un edificio.

Eficiencia: 1. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. 2. Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos.

Empírico: 1. Perteneciente o relativo a la experiencia. 2. Fundado en la experiencia.

Empleo: 1. Acción de emplear. 2. Ocupación, oficio.

Empresa: 1. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. 2. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Modelo: En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.

Motivación: 1. Acción y efecto de motivar. 2. Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Organización: 1. Acción y efecto de organizar u organizarse. 2. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.

Propietario: 1. Que tiene derecho de propiedad sobre algo, y especialmente sobre bienes inmuebles. Usado más como sustantivo. 2. Que tiene cargo u oficio que le pertenece, a diferencia de quien solo transitoriamente desempeña las funciones inherentes a él.

Productividad: 1. Cualidad de productivo. 2. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etcétera.

Veterinaria: Disciplina que se ocupa principalmente de prevenir y curar las enfermedades de los animales, así como de controlar los alimentos de origen animal.