

Formalización y optimización de empresas informales: Caso de una empresa de comestibles en Chiapas, México

María del Carmen Chávez Rodríguez

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

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

maria.chavez@unicach.mx

Ruth López Aguilar

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

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

ruth.lopez@unicach.mx

Erick Eugenio Gómez Hernández

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

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

erick.gomez@unicach.mx

RESUMEN

La informalidad organizacional es un problema común que afecta la eficacia, eficiencia y competitividad de muchas empresas. Un estudio de caso de una empresa chiapaneca de alimentos y bebidas ilustra cómo la falta de una estructura organizacional definida puede impactar negativamente el desarrollo y crecimiento empresarial. El objetivo principal es analizar la estructura organizacional y sus características actuales para el diseño de una estructura organizacional que permita la formalización que mejore el funcionamiento de la empresa. La metodología empleada fue deductiva, con enfoque cualitativo, a nivel descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas y observación directa. Los hallazgos revelan problemas como niveles jerárquicos y de autoridad indefinidos, asignación incorrecta de actividades, duplicidad de mandos y roles plurinacionales. Estos rasgos de una estructura informal generan confusión y ineficiencia operativa. La implementación de una estructura organizacional formal permitirá una mejor asignación de funciones y responsabilidades, optimizando las operaciones en toda la organización. Esto, a su vez, contribuirá a mejorar la productividad, eficiencia y competitividad de la empresa, facilitando su crecimiento y desarrollo sostenible en el mercado. Posteriormente para abordar estos desafíos, será crucial desarrollar un diseño organizacional que defina claramente los niveles jerárquicos y puestos de trabajo. Este diseño debe considerar factores internos y externos de la empresa, y generar estrategias acordes a su actividad.

Palabras clave: Estructura organizacional, MiPymes, Formalización, Departamentalización, Especialización, Jerarquía, Competitividad.

Formalization and optimization of informal companies: Case of a grocery company in Chiapas, Mexico

ABSTRACT

Organizational informality is a common problem that affects the effectiveness, efficiency and competitiveness of many companies. A case study of a Chiapas food and beverage company illustrates how the lack of a defined organizational structure can negatively impact business development and growth. The main objective is to analyze the organizational structure and its current characteristics for the design of an organizational structure that allows formalization that improves the functioning of the company. The methodology used was deductive, with a qualitative approach, at a descriptive level, using semi-structured interviews and direct observation. The findings reveal problems such as undefined hierarchical and authority levels, incorrect assignment of activities, duplicity of commands and multinational roles. These features of an informal structure generate confusion and operational inefficiency. Implementing a formal organizational structure will allow for better assignment of roles and responsibilities, optimizing operations throughout the organization. This, in turn, will contribute to improving the productivity, efficiency and competitiveness of the company, facilitating its growth and sustainable development in the market. Subsequently, to address these challenges, it will be crucial to develop an organizational design that clearly defines hierarchical levels and jobs. This design must consider internal and external factors of the company, and generate strategies according to its activity.

Keywords: Organizational structure, MSMEs, Formalization, Departmentalization, Specialization, Hierarchy, Competitiveness.

Formalização e otimização de negócios informais: Caso de uma empresa de alimentos em Chiapas, México

RESUMO

A informalidade organizacional é um problema comum que afeta a eficácia, a eficiência e a competitividade de muitas empresas. Um estudo de caso de uma empresa de alimentos e bebidas de Chiapas ilustra como a falta de uma estrutura organizacional definida pode impactar negativamente o desenvolvimento e o crescimento dos negócios. O objetivo principal é analisar a estrutura organizacional e suas características atuais para desenhar uma estrutura organizacional que permita a formalização e melhore as operações da empresa. A metodologia utilizada foi dedutiva, com abordagem qualitativa, de nível descritivo, com recurso a entrevistas semiestruturadas e observação direta. As descobertas revelam problemas como níveis hierárquicos e de autoridade indefinidos, atribuição incorreta de atividades, duplicação de comandos e funções multinacionais. Essas características de uma estrutura informal geram confusão e ineficiência

operacional. A implementação de uma estrutura organizacional formal permitirá uma melhor alocação de funções e responsabilidades, otimizando as operações em toda a organização. Isso, por sua vez, contribuirá para melhorar a produtividade, a eficiência e a competitividade da empresa, facilitando seu crescimento e desenvolvimento sustentável no mercado. Para enfrentar esses desafios, será crucial desenvolver um design organizacional que defina claramente os níveis hierárquicos e os cargos. Este desenho deve considerar fatores internos e externos da empresa, e gerar estratégias alinhadas à sua atividade.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, PMEs, Formalização, Departamentalização, Especialização, Hierarquia, Competitividade.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) pueden definir y durante su caminar cambiar sus objetivos y metas, crear productos y servicios para vender y obtener ingresos, así como seleccionar a sus proveedores, atender a clientes, destinos y mercados que se propongan; fijar precios para los servicios y bienes creados; determinar la estructura que se adapte a sus necesidades, nómina y número de empleados entre otros requerimientos para su puesta en marcha. Ahora se enfrentan a nuevos escenarios que les demanda una estructura firme para enfrentarse a los nuevos retos. Las MiPymes necesitan diseñar sus estructuras organizativas que se acomode al contexto presente para mantenerse vigente y dejar atrás los métodos de negocio adecuado a la actualidad (García y Molina, 2023).

A diferencia de las MiPymes, las grandes empresas ya tienen un mayor número de años en el mercado con esperanza de vida más larga, incluyen estructuras organizativas de superior extensión y magnitud, sobresaliente en el sector que se desarrolla y con localización estratégica (Támara y Villegas, 2020). Cuentan con una estructura organizacional compacta, procedimientos con calidad, financiamiento, grandes ventas entre otras bondades (Sansores et al., 2020). Por lo que, al pensar en las organizaciones, es importante ir más allá de esta clasificación o de la percepción establecida de éstas y profundizar especialmente en su constitución, enterarse para esclarecer los fundamentos profundos y elementos que las configuran como su entorno y conformación: la estructura organizacional. Cada organización tiene misión y visión y se manifiesta en la estructura que la empresa constituye (Arroyo, 2023).

Ante la importancia que representa la estructura organizacional dentro de cualquier organización, se empezó a visualizar diferentes empresas de la localidad encontrando la siguiente problemática: a pesar de tener varios años de creación y con buen crecimiento no han establecido una estructura organizacional formalizada y carecen de intención de crearla porque así han funcionado y han salido adelante las empresas. Entonces surgió la pregunta que generó esta investigación ¿Cuáles son las características de

una empresa que no tiene una estructura organizacional? Para dar respuesta a este cuestionamiento se realizó un estudio de caso a una empresa dedicada a la venta en general de abarrotes y bebidas, que ya tiene más de seis años en el mercado local, en la ciudad de Villaflores del estado de Chiapas El analizar la estructura es relevante ya que sirve para la comprensión del entorno organizacional que representa cualquier entidad económica (Ochoa et al., 2022).

La importancia de la estructura organizacional se puede establecer como parte de la segunda fase del plan de gestión para abordar cuestiones en diversas áreas que puedan surgir dentro de la organización, incluida la prestación de servicio al cliente (Sanabria, 2022). Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es analizar la estructura organizacional actual y sus características con las que cuenta para que se formalice y se pueda optimizar el funcionamiento de la empresa.

Para esto es necesario reconocer el concepto de estructura organizacional y los elementos fundamentales que la integran. Los primeros gerentes y escritores sobre gestión buscaron “la mejor manera”, un conjunto de principios para la creación de una estructura organizacional que marchara bien en cualquier circunstancia (Bu Alba, 2021). La historia del desarrollo humano ha configurado diferentes épocas en las que la madurez de los sistemas productivos y los escenarios territoriales aportaron al apareamiento de distintas teorías y enfoques de gestión organizacional para lograr las mejores resoluciones (Blanco-Ariza et al., 2020).

La estructura organizacional se refiere a la forma de organización que adoptan los componentes de un grupo o sistema, en este caso una empresa; dependiendo de condiciones específicas de tiempo y lugar. Según la teoría de la gestión moderna, ninguna estructura está mejor diseñada que otra, pero cada estructura se adapta a las necesidades específicas de la organización, por lo que cuando el diseño se aplica para su uso en una nueva organización, a menudo queda obsoleto. y no trabajar para alcanzar las propias metas

La estructura organizacional representa la totalidad de todas las maneras de dividir el trabajo en varias labores, luego coordinarlas y combinarlas Una estructura organizacional es una estructura jerárquica propia precisa la división de roles, poderes y responsabilidades, así como la forma en que se realiza el trabajo entre los diferentes niveles de gestión, muestra claramente la organización, dirección y nuevos puntos de mejora en las empresas(Mena, 2020). La estructura organizacional se presenta en forma de organigrama que representa esquemáticamente la estructura técnica de una organización social, estableciendo y definiendo sus funciones e interrelaciones, es decir, un esfuerzo para organizar una empresa. o mejorarla (Piedra-Mayorga et al., 2024)

El diseño de la estructura organizacional de una empresa debe ser coherente con las funciones sociales que desempeña ésta, teniendo en cuenta aspectos estructurales a considerar como la formalización, la especialización, estandarización, descentralización del poder, complejidad, centralización,

profesionalismo y razones humanas; y contextuales como puede ser la magnitud de la compañía, los aspectos tecnológicos, el ambiente de exterior, las estrategias y objetivos de la organización la conducta del personal tanto en la empresa como en el exterior y la cultura organizacional instituida (Bú Alba, 2021; Cruz et al., 2014; Zambrano et al., 2017). Los modelos de diseño utilizados en una organización empresarial deben estar dirigidos a lograr objetivos establecidos y alcanzar las metas planteadas.

La estructura organizacional se conforma de elementos como la especialización, la departamentalización, la cadena de mando y la formalización (Blanco-Ariza et al., 2020)

Ochoa et al., (2022) definen las dimensiones para el análisis de la estructura organizacional de la siguiente manera:

- Especialización en el trabajo o división del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando y autoridad
- Extensión del control
- Centralización y descentralización
- Formalización

Por tanto, la estructura se considera como un todo, compuesta por dos tipos de elementos: elementos intangibles necesarios para el desarrollo, implementación y operación de cada tarea que se realiza en la organización Esto incluye las instrucciones, los estándares, procesos y protocolos. Además, elementos de carácter físico: unidades de gestión, principales organismos que participan en la producción de los servicios o productos que proporciona la organización, y al mismo tiempo crean la forma e imagen de la organización, en los que se pueden adjuntar: los departamentos, los órganos de coordinación, los comités y las direcciones (Arroyo, 2023.).

METODOLOGÍA

El estudio comenzó con el discernimiento de la falta de estructura organizativa en muchas organizaciones locales y la necesidad de crearla. Se identificaron los objetivos y se realizó una revisión de la literatura sobre la estructura organizacional. Se determinó que este trabajo fue un estudio de caso porque la literatura enfatizó que cada organización es diferente.

Diseño de investigación

La presente investigación se desarrolló con un diseño no experimental y transversal, el cual hace en un momento determinado y es descriptivo (Hernández Sampieri et al., 2014).

El método deductivo está destinado a ser utilizado para “pequeños proyectos o proyectos relacionados con un tema de investigación muy desarrollado teórica y conceptualmente” (Cabrejos Díaz, 2019, p. 302) y se conocen aspectos de la estructura organizacional.

Este enfoque es de carácter cualitativo porque es necesario determinar las características o peculiaridades de la organización y su estructura en estudio.

La población de estudio fue de 12 personas, dos de las cuales fueron entrevistadas por ocupar puestos de poder. Los diez restantes eran empleados observados junto a sus superiores durante una semana.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de técnicas de levantamiento como entrevistas semiestructuradas y observaciones directas. Se utilizaron como herramientas guías de entrevista y guías de observación directa.

Luego de recolectar toda la información obtenida se utilizó el programa Atlas ti. versión 8 para análisis de información. Las transcripciones de las entrevistas se incluyeron en el programa. Se leyeron y analizaron mediante análisis de contenido. A través de la lectura y revisión se crearon códigos que corresponden a aspectos de la estructura organizacional.

A partir de los resultados se generan redes semánticas con estructuras conceptuales explicadas en la sección de resultados.

RESULTADOS Y DISCUSION

Como resultado, se realizaron dos entrevistas con la gerencia y el propietario de la empresa. De estos documentos se encontró una nube de palabras que abarcaba la empresa y el tema de estructura organizacional. Se encontraron conceptos y términos característicos relacionados con las actividades de la organización. Esta nube de palabras se presenta a continuación en la figura 1.

Figura 1

Nube de palabras relacionadas a la estructura organizacional.



Fuente: elaboración propia con software ATLAS ti. Versión 8.

En cuanto a la estructura organizacional, ambos entrevistados coincidieron en que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, que no es específica de la organización. Creen que existe una estructura organizativa informal. Llamen la atención sobre esto, señalando que tiene características distintas pero que no existe ningún documento o estructura organizacional que defina niveles jerárquicos ni estructura interna alguna.

El propietario y gerente comentaron que era más conveniente crear una estructura organizacional que guiará las actividades de la empresa; Creen que no será difícil porque se conoce el trabajo que se realiza día a día en la organización. El desconocimiento del proceso de formación de la estructura organizacional y de las numerosas actividades diarias no permite la decisión de realizar este trámite. Están conocedores que la implementación de la estructura organizacional conlleva a que se distinga la división de trabajo y la especialización del personal.

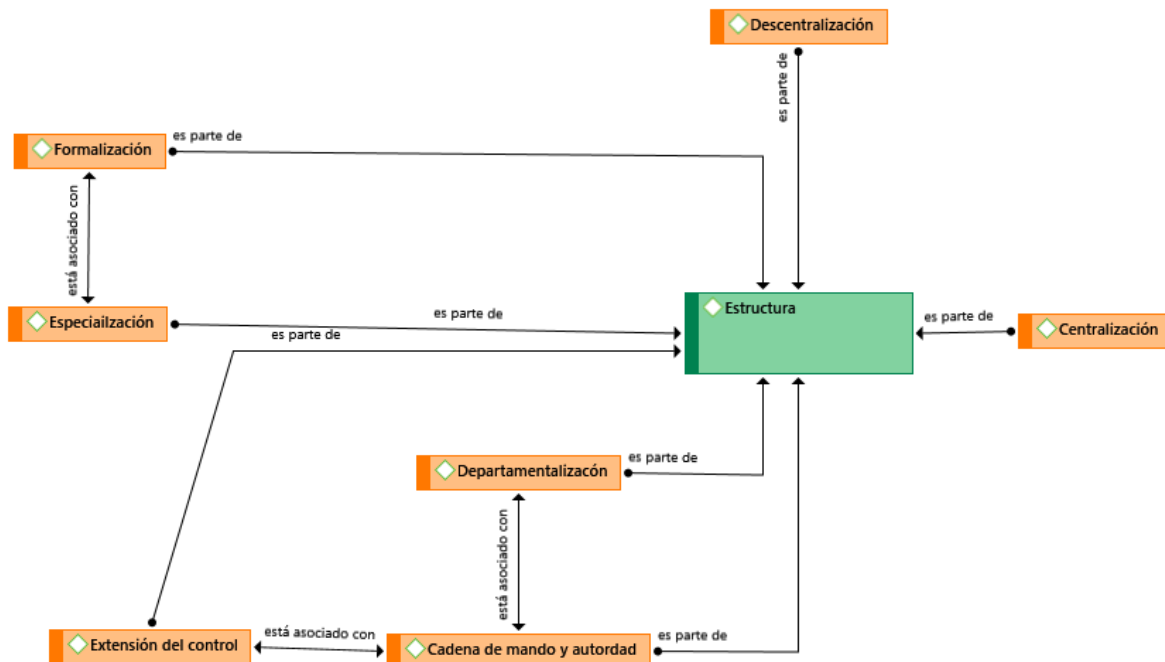
También señalan que es necesario formalizar y plasmar una estructura organizacional que pueda establecer las áreas de trabajo, así como una cadena de mando adecuada, donde se puedan apreciar de

manera clara las actividades dentro de la empresa y todos los factores internos que corresponden en la organización.

En cuanto a las dimensiones de la estructura organizacional, en la figura 2 se puede observar cómo los dos entrevistados relacionan las dimensiones:

Figura 2

Dimensiones de la estructura organizacional



Fuente: elaboración propia con software ATLAS ti. Versión 8

Con referencia a la cadena de mando y autoridad, explicaron que hay orden y responsabilidad por parte de la gerencia, del grupo de trabajadores, por lo que se forma una concordancia con todos los empleados y lleva a que se encuentre un buen ambiente de trabajo. Las indicaciones u ordenes se dan de forma verbal y espontánea, tanto para las políticas, procedimientos o lo que se necesite. Cada día se va pidiendo la actividad que se necesita en ese momento. Las labores que son dictadas se llevan a cabo por la confianza que hay del empleado a las autoridades y esta conducta se da más en el personal con mayor antigüedad. La comunicación es directa no hay mediadores.

Se considera que, si hay jerarquía, aunque no esté documentada. Los empleados se comunican, dependiendo de con quien se tienen que dirigir, con mayor o menor claridad. En esa comunicación se entiende a quien le concierne cada responsabilidad. En ocasiones, las responsabilidades son correctas; pero en otras situaciones, se pierde la autoridad. Esto lo consideran como parte de las agitaciones propias del crecimiento de la empresa.

En cuanto a la especialización, argumentaron que no se cuenta con una asignación de puestos absoluta. Las labores no se estipulan por el nivel que tenga un trabajador, más bien se contempla la experiencia que posee para la actividad que se le encomienda. Las labores se van delegando según se vayan presentando durante la jornada de trabajo. Se da la oportunidad de ir evaluando a los empleados, para conocer como están haciendo su trabajo y que tantas habilidades tienen en el desarrollo del mismo. Además, estiman que sería conveniente capacitar a los nuevos aspirantes, que tengan la referencia de las condiciones elementales sobre la operación de la empresa.

En la departamentalización, se reconoce no tener definidos los niveles jerárquicos. Cuestionan que, si existiera esta división del trabajo, tal vez, entonces, se podría buscar la especialización de la mano de obra por áreas. Por ser una empresa pequeña dicen se hace la división en departamentos, pero tampoco está establecido en documentos o manuales. Las autoridades empresariales reconocen que al no haber áreas delimitadas y acciones estipuladas se puede prestar a confusiones y errores en los procesos operativos.

La descentralización la conceptúan señalando que si no hay un orden concreto sobre las labores del personal pues no puede desarrollarse esta dimensión. En contraparte, repiten que hay orden y responsabilidad tanto de la gerencia como del grupo de trabajo y que laboran en un ambiente cordial. Finalmente aceptan que no está formalizada la empresa y que es muy importante la formalización mediante la estructura organizacional y manuales de puestos.

En la tabla 1 se presentan las frecuencias en que se nominaron las dimensiones de la estructura organizacional.

Tabla 1

Frecuencias de las dimensiones de la estructura organizacional

Dimensión	Frecuencia
Cadena de mando y autoridad	8
Especialización	6
Departamentalización	4
Descentralización	1

Extensión del control	1
Formalización	1
Centralización	0

Fuente: elaboración propia con información del software ATLAS ti. Versión 8

Además de los resultados obtenidos sobre las dimensiones de la estructura organizacional, se tuvieron hallazgos en las observaciones directas que se realizaron durante una semana en la empresa. En la figura 3 se muestran y se explican a continuación.

Figura 3

Hallazgos en la observación directa



Fuente: elaboración propia con el software ATLAS ti. Versión 8

Existe el liderazgo del propietario que en todo momento está involucrado en todos los movimientos que se generan día tras día en la empresa. Trabaja en conjunto siendo empático y cordial con todos los empleados. El gerente por su parte, cumple con su trabajo y convive con los empleados. Pero las funciones de establecer un control administrativo y desarrollar la departamentalización, organigrama y demás elementos de la estructura organizacional, no se refleja todo el trabajo que desempeña con responsabilidad.

El personal trabaja en las labores que se les solicita con esfuerzo y compromiso. Los empleados con mayor experiencia agilizan las operaciones diarias, pero no hay la iniciativa de enseñar a los que tienen menos tiempo en el trabajo. El comportamiento del personal es muy informal. No tienen algún documento que les señale como debe ser su conducta dentro de la empresa ni que tareas tienen que realizar. El personal se maneja con lo que las autoridades empresariales denominan “políticas de trabajo”, consisten en que deben llegar puntualmente a la hora de entrada, asear y conservar limpia su área de trabajo, cualquier problema comunicarlo a la gerencia o al propietario, en caso de solicitar algún permiso se tiene que avisar un día antes.

Con todos los resultados alcanzados, la propuesta actual es implementar la estructura organizacional, determinar los niveles, establecer la división del trabajo, direcciones de desarrollo y todo lo orientado a la misión y visión y objetivos de la empresa. Tiene elementos, simplemente significa identificar cada elemento y registrarlo. Esta recomendación no solo aplica para la empresa en estudio: las micro y pequeñas empresas que están creciendo, pero no crean procesos administrativos ni estructuras organizacionales y esto tiene corto o largo plazo porque no se logran las metas trazadas.

Discusión

Se realizó la evaluación de la estructura organizacional para los procesos administrativos y operativos de la empresa (Quijano et al., 2020). Los resultados muestran que la estructura organizacional contribuye significativamente al aumento de la competitividad en las industrias (Blanco-Ariza et al., 2020). Es necesario repensar algunos aspectos importantes de la estructura organizacional de la empresa, para asegurar la calidad de todos los procesos. Construir una nueva estructura organizacional con estrategias innovadoras y acorde a lo analizado en el diagnóstico (Sanabria, 2022). Contar con una estructura organizacional permite a las empresas asignar conscientemente responsabilidades en función de las habilidades y perfiles de los empleados en los puestos asignados (Gilli, 2017).

El siguiente paso es construir una estructura determinando primero qué tipos y cuántos trabajos se deben agrupar en unidades de primer orden, luego qué tipos y cuántos trabajos se deben agrupar en unidades más grandes hasta que se complete la jerarquía. Los cambios estructurales suelen ocurrir mediante prueba y error (Bú Alba, 2021). La especialización va de la mano de un proceso conocido como departamentalización, que permite un esfuerzo coordinado para agrupar tareas previamente separadas para lograr las metas organizacionales propuestas (Cruz et al., 2014). Si los empleados tienen conocimientos sobre una tarea particular, serán expertos en esa tarea; cuando el nivel de especialización es menor, los miembros son más flexibles y adaptables, definiendo y creando así una estructura organizacional efectiva (Piedra-Mayorga et al., 2024).

Se puede decir que los procesos estratégicos deben tener procesos adaptativos que tomen en cuenta la estructura organizacional y que esto contribuya a mejorar el funcionamiento de la organización

(Sanabria, 2022). La estructura organizacional tiene un impacto directo y negativo en el fracaso empresarial al no estar debidamente establecida (Támaras & Villegas, 2020).

La estructura organizativa de las empresas aumenta el nivel de confianza de las partes, quienes se volverán más dependientes de la relación, parecerán más satisfechas e invertirán más en la relación como medio para alcanzar el éxito (Bú Alba, 2021).

Los factores administrativos de los perfiles organizacionales, las estructuras legales y organizativas, así como las relaciones personales con familias y empleados dan lugar a nuevas direcciones de investigación (Quijano et al., 2020).

CONCLUSIONES

La empresa es una empresa dinámica, por lo que cuanto mayor sea la estructura organizativa, mejor será el alcance de los objetivos fijados. Es de suma importancia analizar las organizaciones en el mercado, identificar los factores que les permitan crecer y fortalecerse en el entorno empresarial, y al mismo tiempo, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, implementar métodos y estrategias técnicas demostradas de manera efectiva. corporaciones. Esto garantizará mayores niveles de competencia y productividad.

Como respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características de una empresa que no tiene una estructura organizacional? Las características son peculiaridades que incluyen todos los elementos de la estructura organizacional pero que no están establecidas formalmente. Todo está de acuerdo con su naturaleza, pero la gente lo da por sentado y por ser informal todo invita a la confusión y la incertidumbre. Se puede observar que las deficiencias en la estructura organizacional plantean un riesgo potencial para lograr resultados más competitivos, como lo demuestra el hecho de que las pequeñas y medianas empresas alimentarias encontrarán muchos problemas sin una organización adecuada. Se trata de crear una ventaja competitiva, no de garantizar la estabilidad del mercado.

Se puede decir que al diseñar una estructura organizacional se deben tener en cuenta factores como la coordinación, la especialización, la formalización, la división de departamentos, el tamaño de la organización y quién será el responsable de la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arroyo Valenciano, J. Antonio. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Actualidades Investigativas En Educación*, 23(2), 1–28. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.51618>

- Blanco-Ariza, A. Beatriz., Vázquez-García, Angel Wilhelm. García-Jiménez, Rafael., & Melamed-Varela, Enrique. (2020). Estructura organizacional y competitividad en industrias de alimentos: Análisis relacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 91, 829–845. <http://orcid.org/0000-0003-0947->
- Bú Alba, B. (2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57–72. <https://doi.org/10.51247/ST.V5I1.189>
- Cruz, I., De La, M., Mendoza, L., & Ramírez, O. (2014). Estructura jerárquica de una organización. *Universidad Virtual Del Estado de Guanajuato*.
- García, C., & Molina, A. T. (2023). Nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata. *Espacios*, 44(02), 61–77. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n02p05>
- Gilli, J. José. (2017). *Claves de la estructura organizativa* (GRANICA, Ed.; 1st ed.). https://books.google.com.co/books?id=YsVADgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_surge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (M. G. Hill, Ed.; Sexta). https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Mena Méndez, D. (2020). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46(46), 11–47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Ochoa Cervantez, D. O., Lagos González, A. A., & Brenes Espinal, R. M. (2022). ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CAFETALERAS EN EL MUNICIPIO DE CORQUÍN COPÁN, HONDURAS. *UMH - Sapientiae*, 3(1), 11–20. <https://doi.org/10.5377/umhs.v3i1.15297>
- Piedra-Mayorga, V. M., Piedra-Guzmán, M. L., & Vázquez-Alamilla, M. Á. (2024). Decisión de una estructura organizacional para la mejora del impacto de la distribución de autoridad. *Revista Ciencia & Sociedad*, 4(2), 152–163. <https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesociedad/article/view/133>
- Quijano Garcia, R. Alberto., Patrón Cortes, R. Manuel., & Medina Blum, Fernando. (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 43–56. <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/209>

Sanabria Niño, Sebastián. (2022). *PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA AGROFERTIL GRANADA S.A.S. ZOMAC.*

Sansores Guerrero, E. Alfonso., Navarrete Marneou, J. Edith., & Alvarado-Peña, Lisandro José. Licandro, Ó. D. (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(1), 61–76. <https://orcid.org/0000-0001->

Támara Ayús, A. L., & Villegas Arias, G. C. (2020). Influencia del entorno financiero, el entorno macroeconómico, la estructura organizacional y la transparencia en la quiebra empresarial. *Contaduría y Administración*, 66(2), 255. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2618>

Zambrano Campoverde, Jorge., Ramón Pineda, M. Angel., & Espinoza-Freire, Enrique. (2017). ESTUDIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163–172. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022&lng=es&nrm=iso&tlng=es