

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Análisis de la estructura organizacional y su relación
con la productividad de las pequeñas empresas familiares
de embutidos “Ortech” y “Choque”,
ubicadas en la ciudad de El Alto**

Artículo científico para la obtención del Grado de Licenciatura en Administración de
Empresas y Gerencia Financiera

POR: JOAN ISMAEL LAURA MALDONADO

TUTOR: MSC. PAOLA ANDREA CARDENAS MORALES

LA PAZ, BOLIVIA

2023

Análisis de la estructura organizacional y su relación con la productividad de las pequeñas empresas familiares de embutidos "Ortech" y "Choque", ubicadas en la ciudad de El Alto.

Joan Ismael Laura Maldonado
Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), La Paz, Bolivia
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Administración de Empresas
joanismael247@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo científico examina el grado de correlación entre la estructura organizacional y la productividad en las empresas familiares de embutidos Ortech y Choque, ubicadas en la ciudad de El Alto. Ambas empresas comparten similares condiciones en términos de ubicación geográfica, número de empleadas y proceso productivo. Se inicia el estudio sobre el supuesto de que la pequeña empresa Ortech, que cuenta con una estructura organizacional implementada, presenta una mayor productividad en comparación con la pequeña empresa Choque, que carece de una estructura formal definida. Para llevar a cabo este estudio, se utilizó un enfoque cualitativo de carácter no experimental, utilizando un diseño correlacional. La recolección de datos se realizó a partir de entrevistas a los propietarios de las empresas, encuestas a la totalidad de empleadas y observación directa de las actividades llevadas a cabo en las Instalaciones, con el fin de medir la correlación entre las variables de estudio.

Este estudio ha identificado una correlación significativa entre la estructura organizacional y productividad teniendo un resultado de 86%, mismos que habrían calificado a la empresa Ortech como la empresa con mejor estructura organizacional y también con mayor productividad, como resultado de los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Palabras clave: Estructura organizacional, productividad, empresas familiares, influencia, correlación.

ABSTRACT

This scientific article examines the degree of correlation between the organizational structure and productivity in family sausage businesses Ortech and Choque, located in the city of El Alto. Both companies share similar conditions in terms of geographic location, number of employees and production process. The study begins on the assumption that the small company Ortech, which has an implemented organizational structure, presents higher productivity compared to the small company Choque, which lacks a defined formal structure. To carry out this study, a qualitative approach of a non-experimental nature was used, using a correlational design. The data collection was carried out from interviews with the owners

of the companies, surveys of all the employees and direct observation of the activities carried out in the companies, in order to measure the correlation between the study variables.

This study has identified a significant correlation between the organizational structure and productivity, with a result of 86% which would have qualified the Ortech company as the company with the best organizational structure and also with the highest productivity, as a result of the instruments used for the analysis. data collection.

Keywords: Organizational structure, productivity, family businesses, influence, correlation.

INTRODUCCIÓN

Históricamente, las primeras formas de organización comercial - industrial surgieron como extensiones del sistema familiar. Sin embargo, se ha prestado poco interés a la relevancia económica de este tipo de empresas. (Barroso & Barruiso, 2016, p. 1).

En el marco internacional, se realizaron investigaciones referentes al gobierno y estructura de las empresas familiares por autores como: Molina, P., Botero, S., y Montoya, J. (2016), Andrade (2002), mismos que identifican que las empresas familiares necesitan de responsabilidades específicas y modelos estructurales contingentes a la situación de la empresa.

En investigaciones pasadas, el Instituto de la Empresa Familiar (2021) presenta datos de respaldo con la importancia de las empresas familiares en la economía global:

- En E.E.U.U. representan el 80% del total de las empresas, ocupando al 50% de los trabajadores.
- En la U.E. supone el 60% de las empresas, 17 millones de empresas familiares cuentan con más de 100 millones de trabajadores y representan el 25% de las 100 primeras empresas europeas.
- En España representan en 90% del total de las empresas, contribuyendo al 60% del PIB y generando el 70% del empleo privado.

Respecto a la estructura organizacional y la productividad, George N. Root (1985) señala que:

La estructura de una organización marca la jerarquía de responsabilidad y crea los distintos niveles de comunicación dentro de una organización. La manera en que una estructura organizativa está configurada y administrada puede tener un efecto directo sobre la productividad de la empresa. Una gestión débil o incompetente en cualquier nivel de una organización se extenderá a lo largo de la empresa, en la medida en que las malas decisiones de gestión en esos departamentos también afectan a los departamentos que se relacionan con cada uno de los primeros, lo que reduce la productividad. Una buena gestión puede tener el efecto contrario, ya que la toma de decisiones eficiente e inteligente puede ayudar a mejorar la productividad y aumentar la eficiencia general.

"La estructura organizativa es un componente esencial para el éxito de las empresas familiares. Investigaciones han demostrado que una estructura definida y claramente articulada ayuda a mejorar la toma de decisiones, la coordinación interna y la eficiencia, operativa" (Sharma, P., J. JI., & Chua, J. H., 2003)

Un estudio realizado en Coahuila por lozano, Diaz y Saucedo (2016) y Valbuena (2018) estableció una relación entre la estructura organizacional y la productividad en las empresas familiares, concluyendo que a un mayor grado de estructura organizativa se evidencia un aumento en la productividad.

En resumen, en las investigaciones anteriores citadas, se resalta el papel crucial que desempeña la estructura organizativa en el rendimiento y la eficiencia de una empresa, ya que la primera define cómo se agrupan las tareas, se distribuyen las responsabilidades y se establecen los canales de comunicación organizacional.

En palabras de Leach, P. "al haber dos círculos vinculados, un sistema familiar y un negocio familiar, el conflicto de intereses entre ambos es casi inevitable". A tal efecto y en relación a la estructura organizacional y sus implicaciones (comunicación, centralización, jerarquías, flexibilidad, sucesiones, entre otros), las empresas familiares no quedan exentas de ser permisibles de los mismos, y aún más, como mencionó Iván Lansberg (2000) "las empresas familiares, para tener éxito, necesitan una estructura".

Vainrub (2006) resume los aspectos negativos de las empresas familiares, que incluyen dificultades con la continuidad, estatismo de la estructura organizativa, conflictos entre miembros familiares y no familiares, falta de compromiso con la profesionalización, pérdida de competitividad y retraso o manejo inapropiado de la sucesión. Dado que muchos de los puntos citados son propios de la estructura organizacional y son citados como un problema dentro de este tipo de organizaciones.

Nielson & Pasternack (2005), citados por Díaz, Leal y Urdaneta (2018), manifiestan que "la correcta alineación de las bases estructurales garantiza organizaciones sanas, las cuales se caracteriza n por ser altamente productivas y por mantener fluidez en los procesos operativos".

"El papel de la estructura organizativa en las empresas familiares va más allá de la eficiencia operativa. También desempeña un papel crítico en la resolución de conflictos familiares, la sucesión y la profesionalización de la gestión" (Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N., 2003)

En relación a la productividad y su importancia para las empresas y para una nación, un estudio de McKinsey Global Institute (2017) encontró que un aumento del 1% en la productividad puede conducir a un aumento del 0,3% en el crecimiento del PIB. Esto se debe a que una mayor productividad implica un uso más eficiente de los recursos, lo que se traduce en una reducción de costos y un incremento en la capacidad de generar ingresos.

El estudio de la relación entre productividad y estructura organizacional ha sido desarrollado e investigado en diferentes países; y también se ha desarrollado el tema con relación a las empresas familiares en España (Instituto de la Empresa familiar). A tal efecto, Miguel Díaz (2019), indica que no se han realizado investigaciones que aborden a las empresas familiares y menos la correlación entre estructura organizacional y productividad en empresas familiares en Bolivia.

Es por ello que, en base a la información avistada se realiza la presente investigación que busca responder a la pregunta:

¿Cuál es el grado de correlación de la existencia de estructura organizacional en la productividad de las pequeñas empresas familiares de embutidos "Ortech" y "Choque" ubicadas en la ciudad del Alto?

Para dar respuesta a esta pregunta, es oportuno el planteamiento de los objetivos que posibiliten el lineamiento a realizarse con la investigación.

Describir la relación entre la estructura organizacional y la productividad de las pequeñas empresas familiares de embutidos "Ortech" y "Choque", ubicadas en la ciudad de El Alto.

Esta descripción será posible si se logra:

- Comparar la estructura organizacional de las empresas de embutidos "Ortech" y "Choque", en términos de división departamental, jerarquía, roles y responsabilidades.
- Analizar la comunicación existente en las empresas seleccionadas, considerando la frecuencia y calidad comunicación interna y su influencia en la eficiencia organizativa.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de la jerarquía, roles y funciones del personal de las empresas y cómo esto afecta la operatividad y el clima laboral.
- Medir y comparar los niveles de productividad de las empresas "Ortech" y "Choque", considerando indicadores como la producción por empleado, la eficiencia en los procesos, entre otros.

Estructura organizacional

Merton y Bunge (2002, p.275) define estructura organizacional como "Una estructura formal, racionalmente organizada, que implica normas de actividad definidas con claridad en las que, cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos organizacionales".

Por su parte, Robbins, S.P., & Coulter, M. (2010, p.234) señala que estructura organizacional es "la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización"

Según Chiavenato (2002, p.369) "una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos

mínimos”. De esta manera, se generan las jerarquías y funciones con la finalidad de dividir el trabajo y de incrementar la eficiencia de las actividades que se desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

Sin embargo, como expresan Ruzo, Losaga y Gómez (2015), el pensamiento general sobre la estructura organizacional ha estado dominado por el enfoque de “una mejor forma”, a lo cual, la teoría administrativa reciente ha variado del tal enfoque hacia el de “todo depende de”.

La teoría de contingencia ha colaborado en la comprensión y aplicación de la estructura organizacional en diversos contextos. Como señala Mintzberg (1980), “la teoría de contingencia enfatiza que la efectividad de una estructura depende de la adaptación a las demandas ambientales y a las características internas de la organización” (p. 5)

Es por ello, siguiendo la línea de la teoría de contingencia, Andrade y Fernández (2001) explican que “la estructura debe reflejar la situación de la organización: su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su ambiente”.

Para la presente investigación se toma en cuenta la definición de Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010), que indica la división del concepto en subdimensiones sobre las cuales se realizará la evaluación de la estructura organizacional. Sin embargo, también es significativo el aporte de Andrade y Fernández (2001), quienes destacan la importancia de considerar los factores internos y externos en la formulación de la estructura organizacional.

Productividad

Heizer & Render (2008) definen productividad como “la proporción outputs (bienes y servicios) dividida por los inputs (recursos como el trabajo o el capital). Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia”

Por su parte, Riggs (2008, p.608) destaca que “Productividad es la cualidad que indica qué tan bien se está utilizando la mano de obra, el capital, los materiales y la energía”

Medina (2007), citado por Diaz, Leal y Urdaneta (2018), amplía la definición de la siguiente manera:

La productividad es la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad. Para optimizar la productividad, es preciso mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos humanos, materiales, de capital y financieros en el proceso de producción.

La productividad implica la eficiencia en la utilización de los recursos para lograr un mayor valor agregado y ventaja competitiva (Porter, 1990; Hammer & Champy, 2001).

A fines de la presente investigación se ha asumido la definición de Medina (2007) y los componentes de la definición de Riggs (2008), debido a que estos indican los recursos en los cuales es necesaria una mejora para elevar los niveles de productividad, siendo esta una de las

preocupaciones de las empresas familiares.

Empresas familiares

Es importante destacar que las definiciones varían en función de los enfoques y disciplinas involucradas. Por ello, es conveniente realizar una recopilación de los aportes más significativos para poder contribuir a un conocimiento de estas organizaciones (cuadro 1).

Algunos autores han enfatizado la propiedad y el control familiar como elementos clave, mientras que otros han resaltado la importancia de la sucesión y la toma de decisiones dentro de la familia. A continuación, se presentan algunas de las definiciones más relevantes:

Cuadro 1. Definiciones de empresas familiares

Autor	Definición
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización
Vainrub (2006)	Un tipo de iniciativa económica cuya propiedad está en manos, total o mayoritariamente, de uno o varios miembros de una misma familia

Fuente: Elaboración propia en base a Molina, P., Botero, S., y Montoya, J. (2016)

Aunque cualquiera de las definiciones previamente mencionadas podría ser asumida para esta investigación, se ha seleccionado la definición propuesta por Vainrub (2006), debido a que expone las ventajas de la naturaleza de las empresas familiares. El autor señala que estas organizaciones poseen características distintivas, tales como una visión estratégica a largo plazo del negocio, un mayor compromiso y continuidad en la gestión, una menor rotación de personal, la capacidad de preservar el conocimiento acumulado, así como la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones.

Al optar por la definición de Vainrub (2006), se busca resaltar los aspectos positivos asociados a las empresas familiares, a raíz de la estabilidad de su equipo directivo y su capacidad de adaptación ágil. Estas características pueden ser de gran relevancia en el contexto de las pequeñas empresas familiares de embutidos "Ortech" y "Choque", ubicadas en la ciudad de El Alto.

Relación estructura organizacional y productividad

Robbins & Coulter (2017, p. 352) señalan que "una estructura organizacional deficiente puede

generar problemas de comunicación, falta de coordinación y retrasos en la toma de decisiones, lo que a su vez puede afectar la productividad y el rendimiento general"

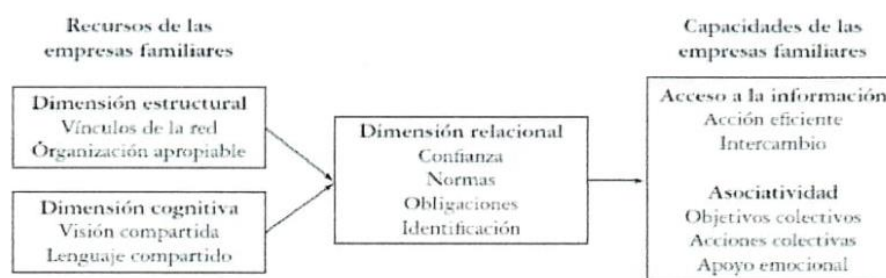
Galbraith (2002, p. 215) sostiene que una estructura organizacional rígida puede ser problemática en entornos turbulentos, ya que dificulta la adaptación y falta de agilidad.

Un trabajo reciente de la consultora McKinsey (McKinsey, 2003) reveló que, en lo relativo a productividad:

La decisión relevante se relaciona a dimensiones horizontales y verticales de la organización. El desafío que enfrentan los investigadores en management es comprender mejor cuales son las decisiones clave que deben tomarse en lo relativo a diseño organizacional (incluyendo en éste integración vertical y horizontal), qué información es necesaria para estas decisiones, y qué trabas existen para pasar de una situación organizacional a otra."

En palabras de Adler, P., Kwon, S. (2002):

La presencia simultánea de las dimensiones estructural, cognitiva y relacional, conducen a procesos organizativos o capacidades que son ventajosas para un rendimiento superior de la empresa y, en particular, a la creación de valor en las empresas familiares. Una de las capacidades organizativas primarias mejoradas a través del capital social es el intercambio eficiente y la combinación de información. Las relaciones sociales y lazos fuertes proporcionan la estructura informal para el flujo de información eficiente. El capital social facilita el acceso a las fuentes de información más amplias y mejora la calidad de la información, la pertinencia y oportunidad.



Fuente: Pearson, Carr y Shaw (2008, p. 956).

"La relación entre la estructura organizacional y la productividad en las empresas familiares ha sido ampliamente estudiada. Investigaciones han demostrado consistentemente que una mayor formalización, claridad de roles y sistemas de control adecuados están asociados con un mayor nivel de productividad y rendimiento" (Astrachan, J. H., & Shanker, M. C., 2003).

En un estudio llevado a cabo por Lozano, Díaz y Saucedo (2016), se examinaron las relaciones entre la productividad y la estructura organizacional en micro y pequeñas empresas en Piedras Negras, Coahuila. Los resultados revelaron que, según la percepción de los directivos, las ventas,

las utilidades y el número de empleados se mantuvieron en niveles similares a los de años anteriores, con un aumento promedio del 3.79% en las ventas, el 3.52% en las utilidades y el 3.29% en la contratación de empleados. Estos hallazgos respaldaron la hipótesis planteada por los autores, demostrando que a medida que disminuye la estructura organizacional en estas empresas, la productividad tiende a verse afectada negativamente. (Lozano, J., Díaz, D., & Saucedo, W., 2016).

Bajo esta base conceptual se plantea la siguiente hipótesis:

La empresa familiar Ortech, que cuenta con una estructura organizacional implementada, presenta una mayor productividad en comparación con la empresa familiar Choque, que carece de una estructura definida.

METODOLOGÍA

Población de estudio

Las empresas A y B son dos pequeñas empresas ubicadas en El Alto, en la zona San Martín, dedicadas a la fabricación de embutidos, con énfasis en los silpanchos como producto principal. La empresa Ortech cuenta con 12 empleadas, mientras que la empresa Choque tiene 10. Con una experiencia de 11 y 8 años respectivamente, ambas empresas enfrentan desafíos como la competencia en el mercado y la búsqueda de nuevos distribuidores y consumidores, con el objetivo de aumentar su productividad.

Mientras los silpanchos de la empresa A han logrado captar una amplia demanda, la empresa B está en proceso de conseguir su propia fórmula exitosa. Ambas empresas se enfocan en una producción manual llevada a cabo por sus empleadas. Además, implementan controles diarios por parte de los propietarios para asegurar la calidad del producto.

Tipo de investigación

El presente estudio se identifica por ser una investigación de carácter no experimental, de tipo correlacional con un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) con predominancia de enfoque cualitativo (65%-35%) además de tener corte transversal prospectivo. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), además de adoptar un método inductivo.

En cuanto al origen de los datos, la investigación tiene un diseño no experimental, pues, solamente se describen las variables Estructura organizacional y Productividad en el contexto de las empresas familiares y se determina la relación existente entre ellas.

Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para recabar la información fueron los siguientes:

1. Entrevista preelaborada a los dueños de las empresas Ortech y Choque.
2. Encuesta dirigida a la totalidad de empleados de ambas empresas (Anexo 1). Misma

que se realizó en el mes de mayo de 2023, para la construcción de la encuesta se tomó como referencia a un estudio realizado por Silva (2014) considerando más relevante para el caso de estudio las variables relacionadas a estructura organizacional observadas también en la operacionalización de variables (Anexo 2)

3. Observación directa a las operaciones productivas realizadas por ambas empresas (Anexo 3). Para el análisis y tabulación de los datos de la encuesta se utilizó el programa Excel, versión 2019.

RESULTADOS

I. Estructura organizacional de empresa Ortech y Choque (Entrevista a los dueños)

En el marco de este estudio sobre la variable estructura organizacional, se realizaron entrevistas a las dos empresas antes mencionadas con el objetivo de analizar y comparar la presencia de los organigramas, las funciones de los empleados, los criterios para su evaluación, los procedimientos establecidos, y los planes y estrategias de las empresas.

La primera empresa denominada "Ortech", cuenta con una estructura organizacional definida y formalizada. Durante la entrevista, se pudo observar que la empresa posee un organigrama detallado que muestra la jerarquía y relaciones entre los diferentes departamentos y puestos de trabajo, llegando a formar tres niveles organizacionales. Además, se encontraron funciones de empleados bien definidas y descritas, no cuentan con un manual interno como tal, pero tienen documentos que respalden las funciones de los empleados. Asimismo, se identificaron procedimientos establecidos para diversas tareas y procesos dentro de la empresa.

Por otro lado, la segunda empresa, denominada Choque, también cuenta con elementos de estructura organizacional, pero menos formal. Durante la entrevista, se observó que la empresa tiene una organización más flexible, lo que supone que permite una mayor autonomía y colaboración entre los empleados de la empresa. Si bien se identificaron funciones de los empleados, estas no estaban documentadas en manuales o políticas internas. Asimismo, los procedimientos en la Empresa Choque son más flexibles y se adaptan según las necesidades y circunstancias. Es de evidenciar que tal flexibilidad puede favorecer la adaptabilidad, pero también puede generar cierta ambigüedad en cuanto a la asignación de responsabilidades y la coordinación de las actividades.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las respuestas obtenidas de los dueños de las empresas respecto a los subdimensiones estudiadas:

Cuadro 2. Respuestas de los dueños de las empresas en la entrevista

	Empresa Ortech	Empresa Choque
P. ¿Su empresa cuenta con un organigrama?	<i>“Si, tenemos un organigrama y todas nuestras empleadas lo conocen, saben a quién informar si sucede algo y quien está encargado de qué área.”</i>	<i>“No es necesario, en el tiempo que estamos con el negocio no vimos necesario hacer eso, nuestras empleadas saben que deben hacer”</i>

P. ¿Su empresa cuenta con áreas o departamentos?	<i>“Si, en nuestro organigrama tenemos producción, marketing y ventas, y logística.”</i>	<i>“No, tanto mi esposo como yo hacemos el control de producción juntos, nos dividimos lo que queda por hacer y no tuvimos muchos problemas con eso”</i>
P. ¿Tienen alguna manera de evaluar a sus empleadas?	<i>“Si, como tienen sus funciones personales por hacer, además que tienen la meta de hacer entre todas 60 paquetes por día”</i>	<i>“Si, ellas deben cumplir con la cantidad que necesitamos, sabe ser entre 40 a 45 paquetes por día”</i>
P. ¿Cuántos niveles tiene en su empresa?	<i>“Tenemos tres, como gerentes estamos mi esposa y yo, luego la dirección de áreas que nos dividimos con ella y al final las empleadas.”</i>	<i>“Tenemos dos, mi esposa y yo organizamos todo y las empleadas realizan lo que les decimos, no necesitamos más”</i>
P. ¿Cree que la estructura ayudó a la productividad de su empresa?	<i>“Si, desde que hicimos esa consultoría nuestras ventas fueron mejorando, el tiempo alcanzó más al distribuirnos tareas y nos pudimos enfocar más”</i>	<i>Se omitió la pregunta al no contar con organigrama ni estructura formal.</i>

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas recopiladas de la entrevista a ambas empresas.

En conclusión, sobre la comparación de las respuestas a la entrevista, la Empresa Choque muestra una estructura organizacional formalizada con un organigrama claro, funciones definidas y procedimientos establecidos. En contraste, la Empresa Choque presenta una estructura menos formal, con una estructura más flexible y funciones menos documentadas.

En base a las respuestas obtenidas en las entrevistas, se realiza la valuación de las mismas en una escala del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor puntaje en relación a las variables estudiadas respectivamente, mismas que se pueden observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Resumen de valuación de respuestas de la entrevista

Variable	Ortech	Choque
Organigrama	4	2
Departamentos	4	1
Evaluación de desempeño	4	3
Niveles jerárquicos	3	3
Procedimientos formales	4	2
Valor promedio total	3,8	2,2

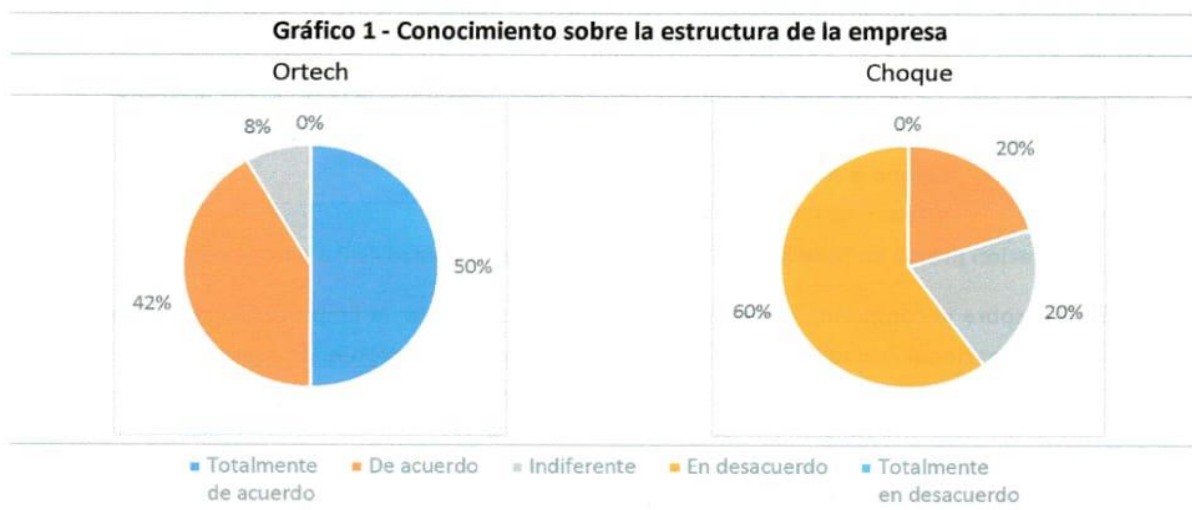
Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

En base a la valoración, la diferencia en relación a estructura organizacional de ambas empresas, mismas que tienen una diferencia de 1,6 puntos, reflejando que la empresa Ortech cuenta con un valor que duplica el puntaje obtenido por la empresa Choque.

2. Encuesta dirigida a la totalidad de empleados de ambas empresas

La encuesta se administró a todas las empleadas de ambas empresas, con un total de 12 empleadas en la empresa Ortech y 10 empleadas en la empresa Choque. Los resultados de la encuesta se analizarán y dividirán en función al total de participantes de la empresa.

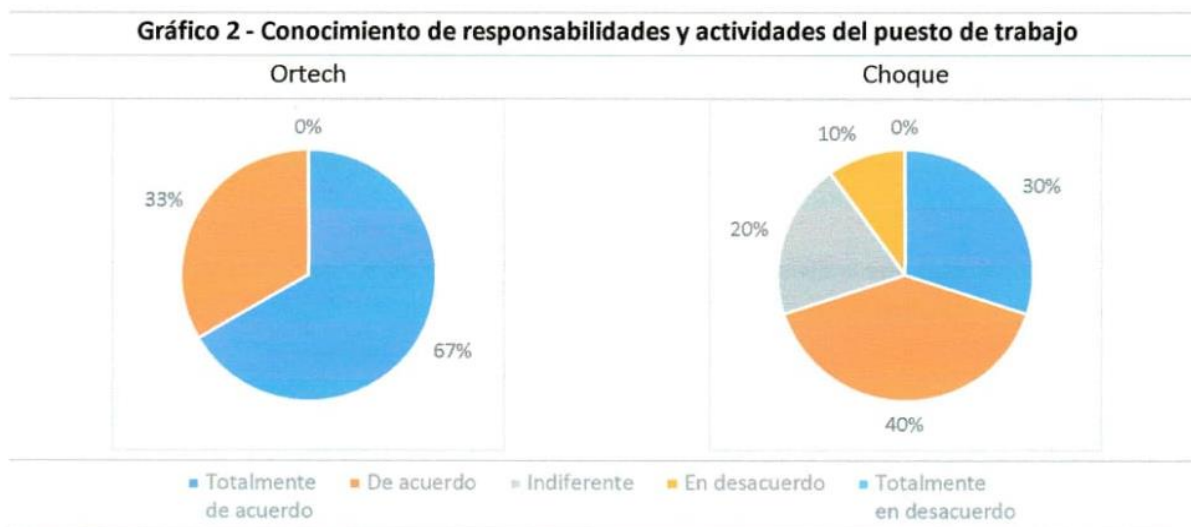
Pregunta 1. ¿Se te ha proporcionado información sobre la estructura de la empresa y la ubicación de tu puesto de trabajo en términos de posición dentro de la organización?



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

Se puede observar que en la empresa Ortech hay una tendencia hacia la respuesta "Totalmente de acuerdo" (50%), en cambio, la empresa Choque tiene una tendencia hacia la respuesta "En desacuerdo" (60%) en relación a pregunta. Se puede concluir que, en la percepción de las empleadas y las respuestas obtenidas en las entrevistas, la empresa Ortech cuenta con una mejor estructura formal en comparación a la empresa Choque.

Pregunta 2. ¿Se te han comunicado las responsabilidades y actividades de tu puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que en la empresa Ortech hay una tendencia hacia la respuesta "Totalmente de acuerdo" (67%), la empresa Choque tiene una tendencia hacia la respuesta "De desacuerdo" (40%) pero con mayor notoriedad de respuestas "indiferente" con 20%. Se puede concluir que la gerencia de la empresa Ortech brinda una mayor información a las empleadas sobre las actividades y responsabilidades del puesto, en relación a la empresa Choque.

Pregunta 3. ¿Crees que las actividades que te solicitan realizar son coherentes con las responsabilidades que se te asignan en tu puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Gráfico 3, empleadas de ambas empresas presentan la misma tendencia en sus respuestas al afirmar que están "Totalmente de acuerdo" con que realizan las actividades que se les había asignado, sin embargo, en la empresa Choque, tiene mayor porcentaje respecto al número de respuestas indiferentes, lo que refiere un efecto de que empleadas no hayan sido claramente informadas sobre sus actividades en la empresa.

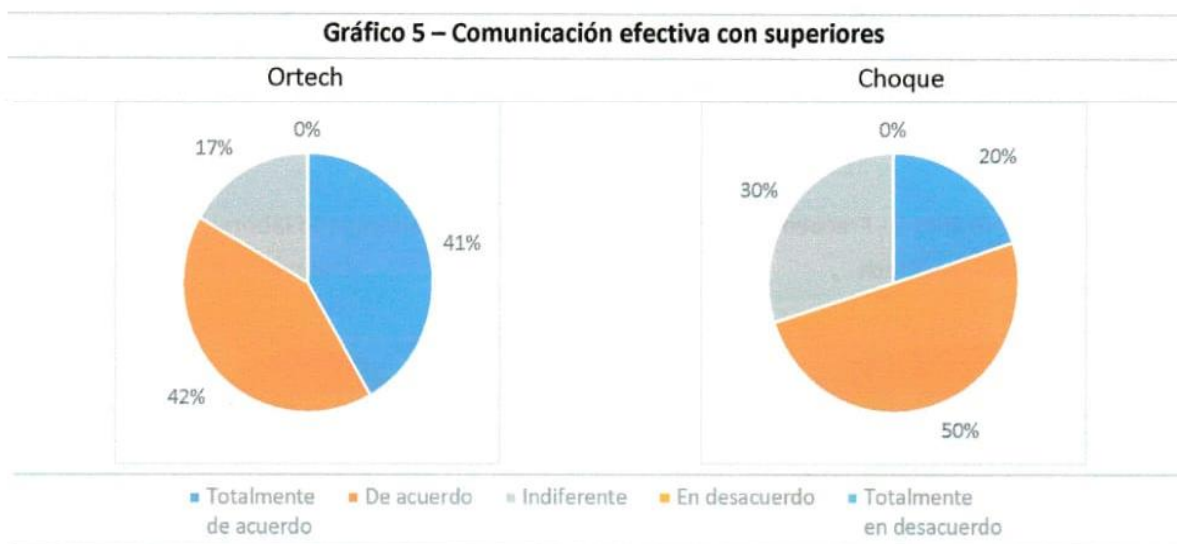
Pregunta 4. ¿Consideras que la división de áreas de trabajo ha sido clara y ha facilitado la realización o coordinación de tus labores?



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de información

De acuerdo al Gráfico 4, las respuestas de las empleadas de la empresa Ortech se centra en las opciones indiferente y de acuerdo, con 50% y 33%, en cambio, las respuestas obtenidas para la empresa Choque se centran en totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con 10%, 40%. Esto radica en que la segunda empresa no cuenta con áreas o departamentos establecidos fuera del área productiva, mientras que Ortech cuenta con 3 departamentos en su organigrama.

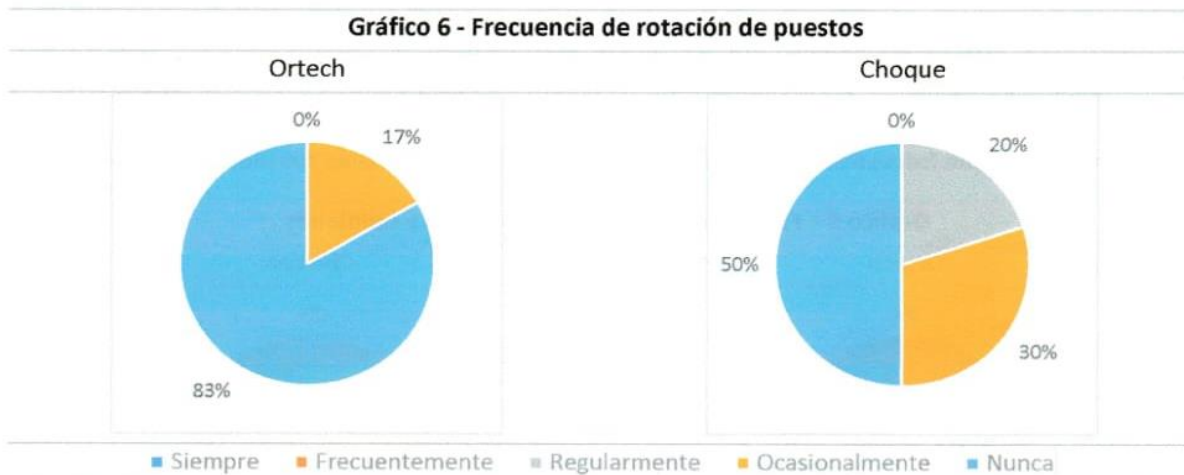
Pregunta 5. ¿Consideras que la comunicación con tu jefe inmediato ha sido efectiva en el desempeño de tus funciones?



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos.

Se puede observar que, para el caso de la empresa Ortech, las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo son las principales con un 41% cada una, en contraste, para el caso de la empresa Choque, las respuestas de acuerdo e indiferente son las principales con un 50% y 30% respectivamente. Se puede concluir que la comunicación entre empleados y su inmediato superior es más efectiva para la empresa Ortech que para Choque

Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza rotación de puestos/actividades?

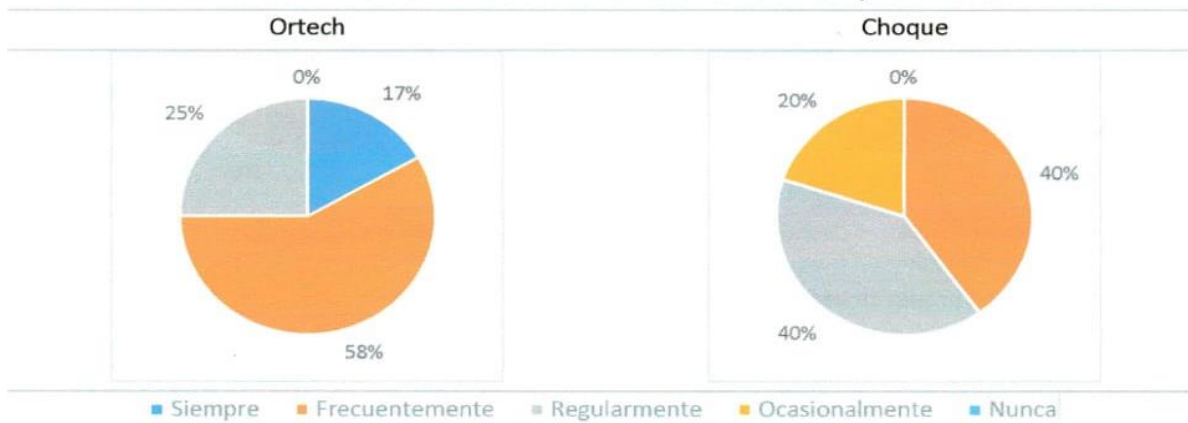


Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos.

De acuerdo al gráfico 6, la empresa Ortech tiende a tener una casi nula rotación de puestos de trabajo con la respuesta "nunca" del 83%, sin embargo, la empresa Choque tiene una mayor flexibilidad en el tema, dado que presenta la respuesta "regularmente" con un 20% y la respuesta "nunca" es del 50%, 33% menor que la primera. La segunda empresa tiene una menor formalización respecto a su estructura que la empresa Ortech, lo que la hace más flexible y adaptable a las condiciones que tenga en el momento dado.

Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación clara de tus jefes acerca de tu desempeño en el trabajo?

Gráfico 7 - Frecuencia de retroalimentación sobre desempeño laboral

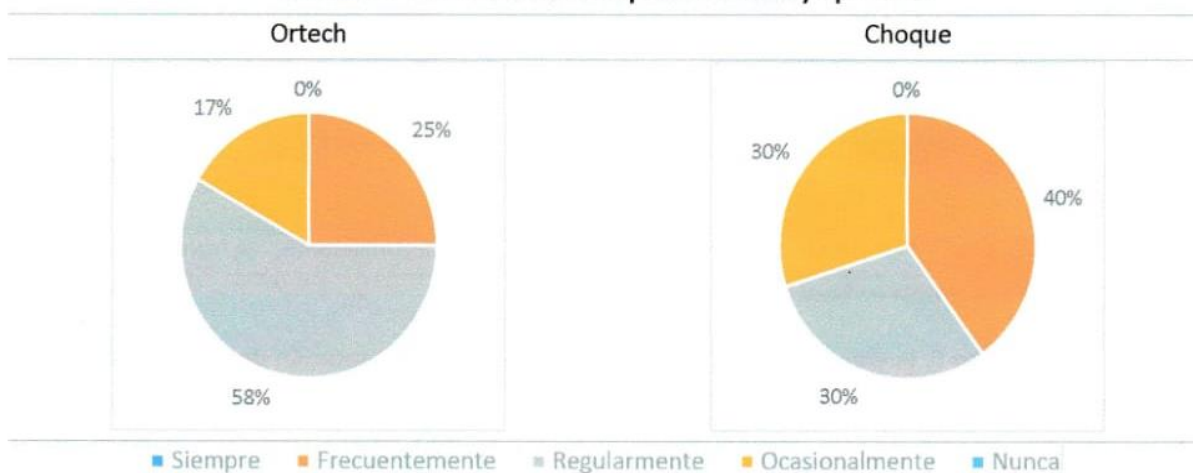


Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos.

Se puede observar que la respuesta con mayor valor de la empresa Ortech es la de "frecuentemente" con un 58%, mientras que la respuesta con mayor valor de la empresa Choque es la de "regularmente" y "frecuentemente", ambas con un 40%. Esto concluye que los jefes en Ortech generan mayor retroalimentación al desempeño laboral que Choque, dado que los gerentes en Ortech tienen funciones más específicas en relación la otra empresa

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia sientes que tus jefes y superiores escuchan tus ideas y opiniones?

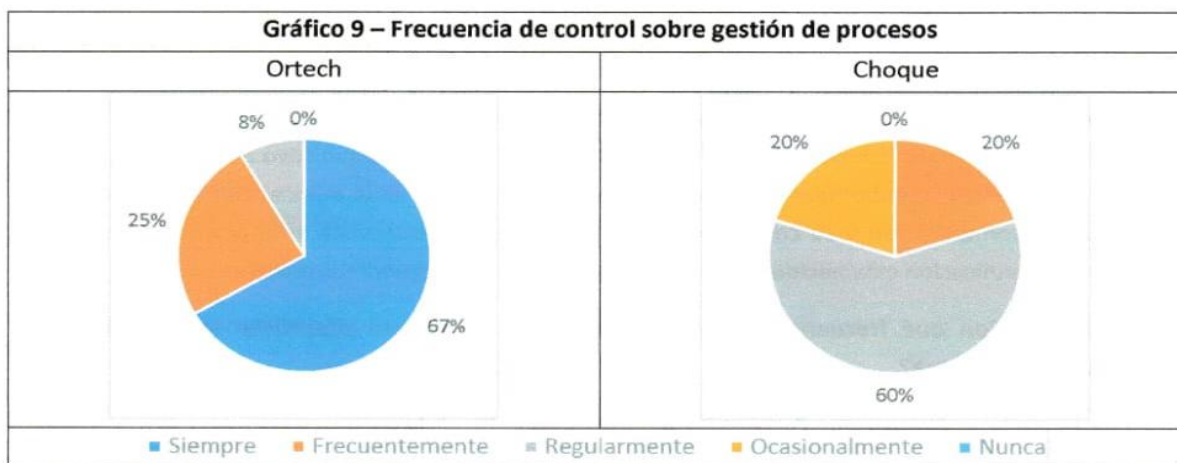
Gráfico 8 – Frecuencia de recepción de ideas y opiniones



Fuente: Elaboración personal en base a recopilación de datos

En relación al gráfico 8, las respuestas de la empresa Ortech se centran en la opción regularmente con 58%, mientras que las respuestas de la empresa Choque se centran en "frecuentemente" con un 40%, seguida por las opciones "regularmente" y "ocasionalmente" con un 30% cada una. El hecho demuestra que la empresa Choque pone mayor atención a ideas de sus empleadas que la empresa Ortech, esto se refiere a que, al no tener un proceso tan formal, puede flexibilizarse a las ideas que se le presenten.

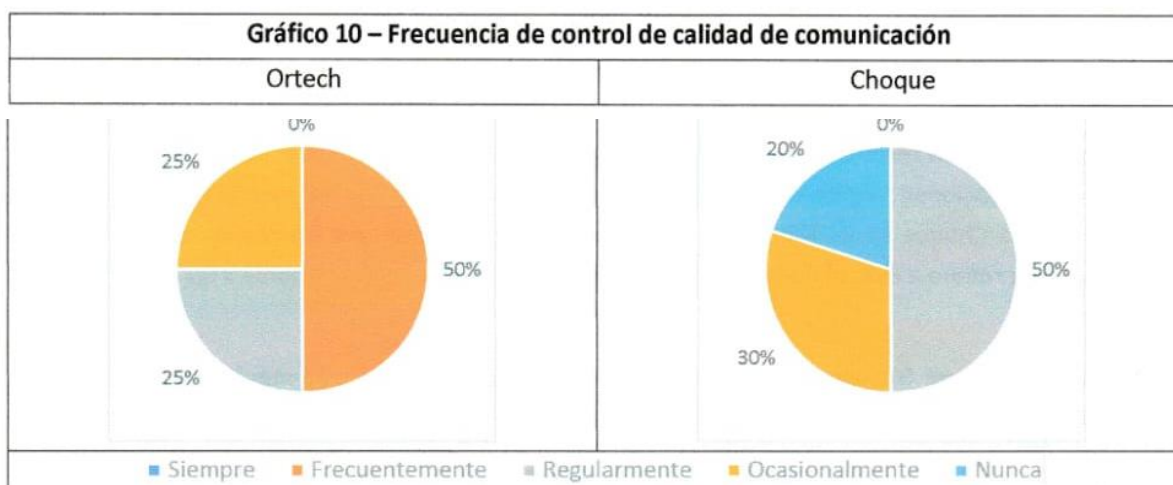
Pregunta 9. ¿Con qué frecuencia los procesos en tu empresa cuentan y se regulan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

Se puede observar que la respuesta con mayor valor para las empleadas de la empresa Ortech es la de "siempre" con un 67%, mientras que la respuesta con mayor valor para las empleadas de la empresa Choque es la de "regularmente" con un 60%. Esto concluye que en la empresa Ortech tienen mayores indicadores y control para los componentes que están vinculados a su proceso productivo, en comparación a la empresa Choque.

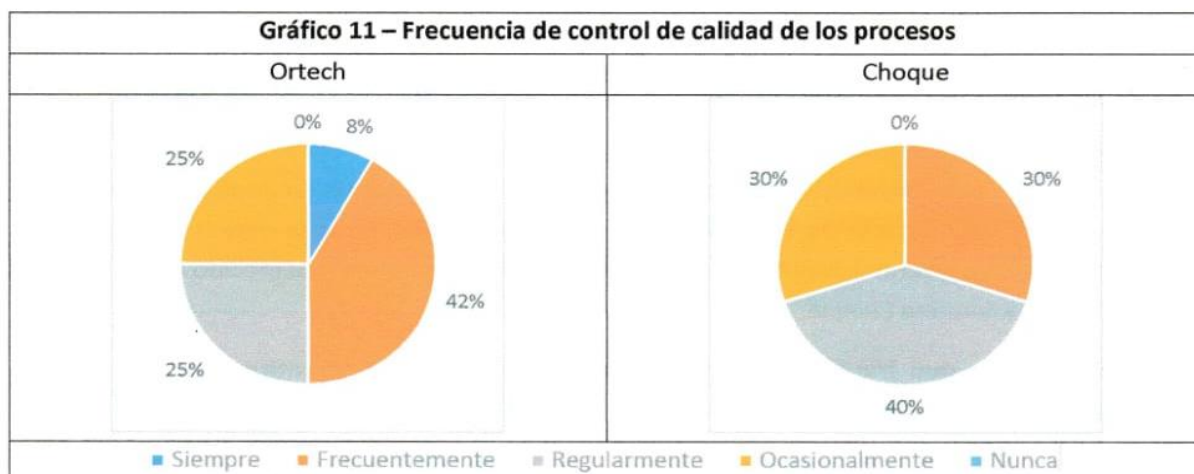
Pregunta 10. ¿Con qué frecuencia existen medidas de control que garanticen la calidad de la comunicación en tu empresa?



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

En relación al gráfico 10, se puede observar que la respuesta con mayor valor para las empleadas de la empresa Ortech es la de "frecuentemente" con un 50%, la empresa Choque tuvo el mismo porcentaje, pero en la respuesta "regularmente". Esto concluye que la gerencia de Ortech tiene mayor atención a la comunicación, en concordancia con las respuestas obtenidas en la entrevista.

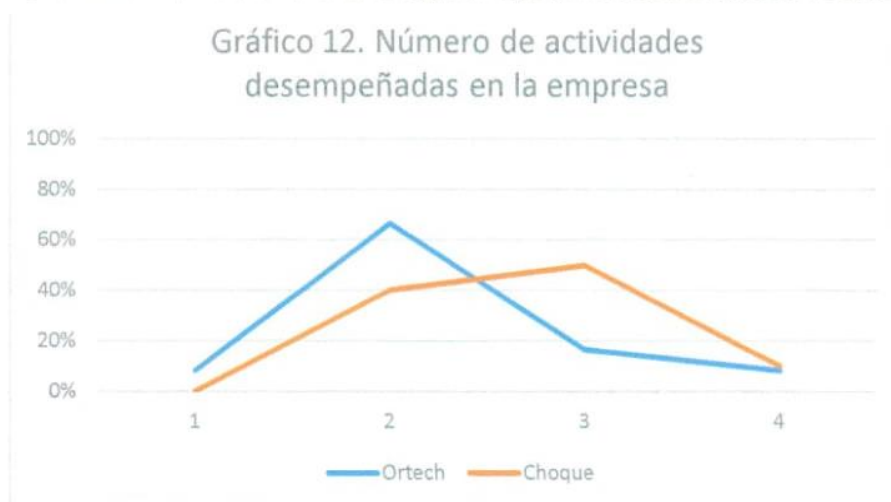
Pregunta 11. ¿Con qué frecuencia existen medidas de control que garanticen la calidad de los procesos en tu empresa?



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos.

Según el gráfico 11, la respuesta de las empleadas de la empresa Ortech se centra en la opción "frecuentemente" con un 41%, mientras que la respuesta de las empleadas de la empresa Ortech se centra en la opción "regularmente" con un 40%. Se concluye que la empresa Ortech realiza un mayor control de la calidad del proceso que la empresa Choque

Pregunta 12. ¿Cuántas tareas o actividades te asignan regularmente en tu puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia en base a recopilación de datos

Dada la información recopilada, se observa que la curva de la empresa Choque tiende a valores menores que los de la empresa Ortech, cuyos picos son 2 y 3 respectivamente. A lo cual se concluye que la primera cuenta con un grado mayor de especialización de trabajo que la

segunda, sin embargo, este punto en particular será analizado a mayor detalle en los resultados de la observación participativa realizada en ambas empresas.

En base a las respuestas obtenidas en las encuestas, se realiza la valuación de las mismas asignando valores entre 1 y 5, de acuerdo al siguiente detalle:

- 1: Totalmente en desacuerdo; Nunca.
- 2: En desacuerdo; Ocasionalmente.
- 3: Indiferente; Regularmente.
- 4: De acuerdo; Frecuentemente.
- 5: Totalmente de acuerdo; Siempre.

Mismos valores que han de ser multiplicados por el porcentaje obtenido en cada respuesta y obtener un detalle de las respuestas, mismo que es mostrado en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Resumen de valuación de respuestas a las encuestas

Variable	Ortech	Choque
Conocimiento de estructura organizacional	4,42	2,6
Conocimiento de responsabilidades y actividades del puesto de trabajo	4,67	3,9
Coherencia de actividades realizadas y asignadas	4,67	4,4
Comunicación con superiores	4,24	3,9
Rotación de puestos	1,17	1,7
Retroalimentación sobre desempeño laboral	3,92	3,2
Recepción de ideas y opiniones de empleadas	3,08	3,1
Control sobre gestión de procesos	4,59	3,0
Control de calidad de comunicación	3,25	2,3
Control de calidad de los procesos	3,33	3,0
Valor promedio total	3,78	3,04

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

3. Observación directa a las operaciones productivas

Se realizó la observación directa de ambas empresas, en un promedio de 3 días a cada una. Los datos obtenidos y los indicadores de productividad fueron analizados para poder hacer una correlación con la estructura organizacional de ambas empresas con la información obtenida mediante las entrevistas y encuestas.

Índice de especialización

En base a las respuestas de la pregunta 12 de la encuesta y analizando como 1 y 2 al número de trabajadores especializados y a través de la fórmula:

$$\text{Índice de especialización} = (\text{Número de empleados especializados} / \text{Total de empleados}) \times 100$$

Cuadro 5. Especialización de trabajo.

	Empresa Ortech	Empresa Choque
Número de empleadas especializadas	9	4
Total de empleadas por empresa	12	10
Índice de especialización	75%	40%

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos.

En base al cuadro 3, se puede concluir que la empresa Ortech tiene un mayor índice de especialización con una diferencia porcentual de 35%, misma que confirma el análisis realizado de la pregunta 12 de las encuestas realizadas a las empleadas de ambas empresas.

Carga de trabajo

The Project Management Institute (1996) analiza la carga de trabajo como el cálculo del registro del tiempo en el cual se realizan las actividades sobre el número de horas de trabajo asignadas durante un periodo estudiado (diario). Presentada en la fórmula

$$\text{Carga de trabajo} = \text{Cantidad de trabajo (en tiempo)} / \text{Tiempo disponible}$$

En el caso de la observación, se realizó la misma durante 3 días a cada una de las empresas, logrando obtener los siguientes datos

Cuadro 6. Carga de trabajo

	Empresa Ortech	Empresa Choque
Promedio de cantidad de trabajo (en tiempo)	3,6 hrs.	3,75 hrs.
Tiempo disponible para la actividad	4 hrs.	4 hrs.
Índice de carga de trabajo	90%	93.75%

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos.

Como se puede observar en el cuadro 6, para la variable carga de trabajo reflejada en unidades de tiempo, la empresa Choque presenta una mayor carga de trabajo que la empresa Ortech, se pudo observar que hay actividades donde las empleadas dependen del proceso anterior realizado por otras.

Índice de flexibilidad laboral

Para el cálculo de la flexibilidad laboral de ambas empresas se usa indicadores de flexibilidad sugeridos por autores como Atkinson, J. (1985), Boeri, T., & van Ours, J.C. (2008), sobre la cual se asignan pesos a cada indicador para su evaluación en una escala del 1 al 5, siendo 1 la observación con ausencia de la variable y 5 una mayor presencia en la empresa y sus procesos.

Realizando un análisis comparativo de ambos resultados sobre la flexibilidad laboral, se concluye que la empresa Choque tiene mayor flexibilidad en relación a la empresa Ortech, esto podría explicarse porque tiene una menor formalización estructural y que también no cuenta con procesos formales para la realización de sus actividades, lo que deriva en mayor libertad de toma de decisiones, pero también en variaciones en relación a la calidad y uniformidad del producto:

Cuadro 7. Flexibilidad laboral

Indicador de flexibilidad	Peso/importancia	Calificación (Escala de 1 – 5)	
		Ortech	Choque
Flexibilidad horaria	0.3	4	3
Política de licencias	0.2	2	3
Autonomía y control del trabajo	0.4	3	4
Opciones de trabajo a tiempo parcial	0.1	5	5
Total	1	3.3	3.9

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

El enfoque considera la cantidad de unidades producidas en relación con el tiempo transcurrido, mismo que se encuentra representada por la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad por unidad de tiempo} = (\text{Unidades producidas en la unidad de tiempo} / \text{Total de tiempo utilizado para la producción})$$

Cuadro 8. Productividad por unidad de tiempo

	Empresa Ortech	Empresa Choque
Paquetes promedio producidas al día	63	46
Tiempo utilizado para la producción	3,6 hrs.	3,75 hrs.
Total	17,5 paquetes/hora	12,26 paquetes/hora

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

En relación a los resultados obtenidos y visualizados en el cuadro 8, la empresa Ortech tiene una mayor producción por día, sin embargo, esto puede deberse a que cuenta con más empleados que la empresa Choque.

Productividad por unidad de trabajo

En este punto, se mide el tiempo que se tarda en procesar una unidad individual dentro del proceso, dado por la fórmula:

$$\text{Productividad por unidad de trabajo} = \text{Productividad por unidad de tiempo} / \text{número de empleadas}$$

Cuadro 9. Productividad por unidad de trabajo

	Empresa Ortech	Empresa Choque
Productividad por unidad de tiempo	17,5 paquetes/hora	12,26 paquetes/hora
Número de empleadas en el área	12	10
Total	1,46 paquetes/hora	1,23 paquetes/hora

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

Dados los resultados de la producción por cada unidad de trabajo, se puede observar que las empleadas de la empresa Ortech tienen una mayor producción individual que las de la empresa

Choque, mismo que se puede atribuir a un mejor conocimiento de las actividades que deben realizar en sus funciones y a la respuesta que deben tener en caso de contingencias y a que personal deben comunicar las dudas que surjan en el proceso gracias a la formalización de su estructura.

Medición de eficiencia del proceso

Para el cálculo de la eficiencia del proceso productivo de ambas empresas se usan indicadores sugeridos por autores como Schonberger (2009), Schroeder y Meyer (2021), Feigenbaum (1991), sobre la cual se asignan pesos a cada indicador para su evaluación en una escala del 1 al 5, teniendo cada número el siguiente significado:

- de 0 a 1) Totalmente ineficiente;
- de 1 a 2) Ineficiente;
- de 2 a 3) Eficiencia aceptable;
- de 3 a 4) Eficiente;
- de 4 a 5) altamente eficiente.

Tanto las variables como resultados se pueden observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Eficiencia del proceso (Empresa Ortech)

Indicador de eficiencia en el proceso	Peso/importancia	Calificación (Escala de 1 – 5)	
		Ortech	Choque
Tiempo de ciclo	0.2	4	3
Utilización de capacidad	0.2	3	3
Tasa de desperdicio	0.1	3	3
Tiempo en espera entre procesos	0.2	4	2
Calidad del producto	0.3	4	3
Total	1	3,7	2,8

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

En base a los cuadros 10 y 11, se puede evidenciar que la empresa Ortech obtuvo una respuesta de 3,7, siendo considerada como "Eficiente", en cambio, la empresa Choque tuvo una puntuación de 2,8, situándola en "Eficiencia aceptable"

Es de evidenciar que, la empresa Ortech presenta una mayor productividad con una diferencia en puntaje a favor de 0,9, mismo que se compone de las sub dimensiones: especialización de trabajo, productividad por unidad de tiempo, productividad por unidad de trabajo y en la medición de la eficiencia del proceso. En contraparte, la empresa Choque tiene una mayor carga de trabajo y flexibilidad de trabajo, mismas que responden a que no presenta una estructura formal y, según la observación directa, dificulta la distribución de actividades y comunicación.

Cuadro 11. Resumen de valuación de observación directa

Variable	Ortech	Choque
Índice de especialización de trabajo	75%	40%
Índice de carga de trabajo	90%	93.75%
Índice de flexibilidad laboral	3,3	3,9
Productividad por unidad de tiempo	17,5 paquetes/hora	12,26 paquetes/hora
Productividad por unidad de trabajo	1,46 paquete/hora	1,23 paquete hora
Eficiencia del proceso	3,7	2,8
Total productividad	3,97	3,07

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

El objetivo de esta investigación fue la de describir la relación entre la estructura organizacional y la productividad de las pequeñas empresas familiares de embutidos "Ortech" y "Choque", ubicadas en la ciudad de El Alto, bajo esta base, se ha logrado responder todos los objetivos específicos al igual que la hipótesis planteada en este documento.

Con el fin de responder a la pregunta de investigación, sobre la correlación entre estructura organizacional y productividad, por lo que se realiza la siguiente triangulación de resultados obtenidos a partir de la entrevista, encuesta y observación directa realizada a ambas empresas:

Cuadro 12. Resumen de trabajo de campo

Variable	Instrumento	Calificación (Escala de 1 – 5)	
		Ortech	Choque
Estructura organizacional	Entrevista a dueños	3,8	2,2
	Encuesta a empleadas	3,78	3,04
Productividad	Observación directa	3,97	3,07

Fuente: Elaboración propia

A partir del último cuadro, se puede observar una tendencia que indica que, a medida que el grado de estructura organizacional disminuye, también lo hace la productividad obtenida hablando en términos de correlación obtenida con los resultados y teniendo en cuenta como variable independiente a la estructura organizacional y variable dependiente a la productividad.

Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido a través de Microsoft Excel ® para los datos analizados es de 0.8652, misma que se podría considerarse fuerte, debido a su cercanía a 1 (Agresti, 2013). Se puede llegar a concluir que, tras realizar la evaluación de la significación estadística y la magnitud de asociación entre las variables sujetas a estudio, estas tienen una correlación significativa. Asimismo, esta respuesta viene fundamentada por tres instrumentos realizados con ambas empresas, siendo un trabajo que buscó reunir la información tanto de los dueños de la empresa, las empleadas que trabajan en la misma y la observación directa realizada.

Además, al considerar la eficiencia del proceso como un factor adicional en la correlación,

podemos establecer la siguiente tendencia entre ambas variables:



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos

Es así que, en relación a la hipótesis se ha llegado a evidenciar que la empresa familiar Ortech, que cuenta con estructura organizacional, tiene mayores niveles de productividad en relación a Choque, que no cuenta con una. Dado que la correlación entre las variables es significativa, indica que una alta o baja de puntos en la dimensión estructura organizacional afectaría la dimensión productividad, siendo que, si una reduce, la otra también lo hará.

En el diseño de la metodología de investigación, se decidió optar por entrevistas y encuestas a fin de conocer las perspectivas de ambos grupos de interés sobre la estructura organizacional de cada empresa, no limitándola solo a el punto de vista de solo uno de ellos, dando como resultado que tanto dueños como empleados en la empresa Ortech tuvieron un puntaje similar, en cambio en Choque, los dueños tuvieron una puntuación inferior a la que obtuvieron las empleadas.

El presente estudio y sus resultados sugieren una similitud respecto a las conclusiones establecidas por Nuñez (2005) que indica en las conclusiones de su estudio la "necesidad de implementar una estructura organizacional que acompañe el crecimiento de las empresas familiares...". Sin embargo, por la metodología utilizada y realizada la revisión bibliográfica de estudios anteriores que vinculan la estructura organizacional con la productividad o su importancia en las empresas familiares, este se enfocó en recopilar datos a partir de tres instrumentos para su análisis

Dentro del trabajo de campo realizado, se notaron diferencias en relación a la metodología utilizada por Lozano, Díaz y Saucedo (2016), mismos que evaluaron la correlación entre las variables estructura organizacional y ventas, productividad, utilidades y contratación de empleados, a través de la opinión de los directivos de las empresas, para lo cual se buscó realizar en el presente estudio un abordaje para obtener respuestas de los dueños de las empresas, las empleadas y una observación directa, a fin de realizar un trabajo con metodología mixta y no siendo totalmente cualitativa.

Si bien varios autores e institutos como Lansberg (2000), Instituto de la empresa familiar (2021),

McKinsey Global Institute (2017) trataron el tema de la estructura organizacional y la productividad, pero en enfoques más amplios (Influencia en el PIB de una nación) o se avocaron a concepciones realizadas a partir de experiencias, pero no contando con un estudio que abarque cada una de las variables en un entorno de iguales condiciones para poder evaluar la correlación.

Valbuena-Díaz, N., Leal-Guerra, M. & Urdaneta-Montiel, A. (2018) llevaron adelante un estudio en relación a la correlación del ADN organizacional y la productividad en 10 empresas; a través de un cuestionario, dentro del cual se obtuvo como resultado que el coeficiente de correlación de Pearson entre ambas variables es de 0.581, significativamente menor a la correlación obtenida en el estudio, pero siendo igual positiva, esto podría deberse a que tal estudio tomó al ADN organizacional en vez de la estructura organizacional como en este caso, misma que se operacionalizó en: Toma de decisiones, información, motivación y estructura. Sin embargo, se concluyó en el estudio que: "a pesar de que el ADN organizacional contribuye a ello, no es definitivo."

En relación a tal conclusión, los resultados mostrados en el estudio muestran que se tiene una correlación del 86% entre las variables estructura organizacional y productividad, sin embargo, esto no es un absoluto, aunque tiene una significancia. No se puede establecer que estructura es la adecuada dado que el estudio se basa en la teoría de contingencias (Ruzo, Losaga y Gómez, 2015), por lo que los factores más importantes observados dentro de la estructura organizacional fueron: comunicación, claridad de funciones, tareas y actividades a realizar por el personal operativo, especialización del trabajo y centralización.

Acerca de las limitaciones que se tuvieron en el estudio, estas estuvieron enfocadas en la disponibilidad de información y conocimiento para los factores externos e internos para abordar más a profundidad la variable productividad, motivo por el cual se trabajó únicamente sobre variables cuya información se encuentra disponible a través de la observación directa.

Finalmente se sugiere a investigadores en el área de estructura organizacional y productividad tomar en cuenta para futuros estudios otros indicadores complementarios a la medición de ambas variables como aquellas orientadas a comportamiento organizacional, liderazgo, motivación, conocimientos administrativos de los dueños de empresas familiares, entre otros. Se deben estudiar otros factores a fin de explicar el impacto sobre la productividad de las mismas y tener una visión más amplia al respecto.

En conclusión, se puede afirmar que se ha evidenciado una relación directa entre la estructura organizacional y la productividad en las empresas familiares Ortech y Choque en la mayoría de las variables y aspectos analizados, además de poder medir y comparar la comunicación, procesos formales, evaluación de desempeño, estructura organizacional y productividad de ambas empresas, pudiendo así llegar al coeficiente de correlación entre las dos variables de análisis, pero recomendando que se pueden realizar estudios sobre otros factores a fin de explicar el impacto sobre la productividad de las mismas.

Referencias Bibliográficas

- Agresti, A. (2013). Introduction to categorical data analysis (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M.C. (2003). "Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look". Family Business Review.
- Atkins, C., White, O., Padhi, A., Ellingrud, K., Madgavkar, A., Neary, M. (2017). Rekindling US Productivity Growth for a New Era. McKinsey Global Institute.
- Atkinson, J. (1985). Flexibility, uncertainty and manpower management. In N. Dimsdale & W.F. Blanchard (Eds.), The economics of the labor market. Oxford: Basil Blackwell.
- Boeri, T., & van Ours, J. C. (2008). The economics of labor market institutions. Oxford: Oxford University Press.
- Cátedra Ávolo de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén (UJA) (2022). La Empresa Familiar en Andalucía, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. City University of Los Angeles.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control. McGraw-Hill, New York.
- Gallacher, M., (2004), Productividad y Estructura de Empresa. CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo. 262, Universidad del CEMA.
- Heizer, J., Render B. (2008). Principios de Administración de Operaciones. McGraw-Hill
- Lansberg, I. (2000). Los Sucesores en la Empresa Familiar: Como Planificar Para la Continuidad. Ediciones Granica S. A.
- La Razón. (8 de mayo de 2019). Miguel Díaz: En el mundo de los negocios, solo un 30% de las empresas familiares sobreviven. La Razón. Recuperado de <https://www.la-razon.com/financiero/2019/05/08/miguel-diaz-en-el-mundo-de-los-negocios-solo-un-30-de-las-empresas-familiares-sobreviven/>
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI (74), 49-67.
- Lozano, J., Díaz D. y Saucedo W. (2016) El grado de estructura organizacional y su impacto en la productividad: Estudio en los directivos de la micro y pequeña empresa en Piedras Negras, Coahuila. Universidad Tecnológica del Norte de Coahuila.
- Malina, P., Botero, S, y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Universidad del Norte.
- Manyika, J., Woetzel, J., Dobbs, R., Remes, J., Labaye, E., Jordan, A. (2015). Global growth: Can productivity save the day in an aging world? McKinsey Global Institute.

Medina, J. (2007). *Modelo Integral de Productividad*. 1era ed. Colombia: Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

Merton, R., Bunge, M. (2002). *Teoría y estructura sociales*. Fondo de Cultura Económica.

Noori, H., Radford R. (1997). *Administración de operaciones y producción*. McGraw-Hill Latinoamericana.

Núñez, O. (2005). *Propuesta de metodología para implementar una estructura organizacional que acompañe el crecimiento de la empresa familiar y mitigue los conflictos que se presentan con el cambio generacional*. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. Project Management Institute. (1996). *The Project Management Body of Knowledge*. Riggs, J. (2008). *Sistemas de producción*. México, D.F.: Limusa

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Fundamentos de organización*. McGraw-Hill Latinoamericana México.

Ruzo, E., losaga, F., Gómez, M., (2015). *El diseño organizativo de la empresa familiar gallega*, Universidad Santiago de Comportela .

Salazar N., Guillermo, (2005), *Em presas Familiares*. Curso introductorio en 15 capítulos, recuperado de:

<http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Curso%20Introdutorio%20EF%20Guillermo%20Salazar.PDF>

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 599-623. doi:10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x

Schroeder, R. G., & Goldstein, S. M. (2021). *Operations management in the supply chain: Decisions and cases*. McGraw-Hill/Irwin, New York, N Y.

Schonberger, R. (1990). *World class manufacturing :The next decade: Building power, strength, and value*. The Free Press. ISBN 10: 0684823039

Schulze, W. S., Lubatkin, M.H., & Dino, R. N. (2003). "Toward a theory of agency and altruism in family firms". *Journal of Business Venturing*. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902603000545?via%3Dihub>

Valbuena-Díaz, N., Leal-Guerra, M. & Urdaneta-Montiel, A. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 10 (1), 105- 122.

Vainrub, R. (2006). *Convertir sueños en realidades: Una guía para emprendedores*. 4ta ed. Venezuela: Ediciones IESA

Anexo 1. Cuestionario

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Objetivo: Recopilar información que permitirá conocer la relación entre estructura organizacional y productividad en las empresas Ortech y Choque. La información que nos proporcione será de mucha importancia para la investigación, como tal, su identidad será anónima

Instrucciones: Por favor marcar con una "x" en la opción que represente el grado con el que está de acuerdo como respuesta a las siguientes preguntas:

	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total de acuerdo
1. ¿Se te ha proporcionado información sobre la estructura de la empresa y la ubicación de tu puesto de trabajo en términos de posición dentro de la organización?					
2. ¿Se te han comunicado las responsabilidades y actividades de tu puesto de trabajo?					
3. ¿Crees que las actividades que te solicitan realizar son coherentes con las responsabilidades que se te asignan en tu puesto de trabajo?					
4. ¿Consideras que la división de áreas de trabajo ha sido clara y ha facilitado la realización o coordinación de tus labores?					
5. ¿Consideras que la comunicación con tu jefe inmediato ha sido efectiva en el desempeño de tus funciones?					

	Nunca	Ocasionalmente	Regularmente	Frecuentemente	Siempre
6. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza rotación de puestos/actividades?					
7. ¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación clara de tus jefes acerca de tu desempeño en el trabajo?					
8. ¿Con qué frecuencia sientes que tus jefes y superiores escuchan tus ideas y opiniones?					
9. ¿Con qué frecuencia los procesos en tu empresa cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?					
10. ¿Con qué frecuencia existen medidas de control que garanticen la calidad de la comunicación en tu empresa?					
11. ¿Con qué frecuencia existen medidas de control que garanticen la calidad de los procesos en tu empresa?					
12. ¿Cuántas tareas o actividades te asignan regularmente en tu puesto de trabajo? _____					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Operacionalización de variables

Variable independiente

Variables	Definición	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Instrumento - ítem
Estructura organizacional	La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización	Funciones de los cargos	Distribución de funciones	Registro del número de funciones en la empresa	Entrevista a dueños de empresas
		Diseño organizacional	Evaluación de desempeño	Existencia de criterios para la evaluación de desempeño	Entrevista a dueños de empresas
			Organigrama	Existencia y conocimiento del organigrama de la empresa	Entrevista a dueños, encuesta (P1)
		Departamentalización	División de trabajo	Cantidad de tareas o actividades asignadas a cada empleado	Encuesta (P2, P3, P12)
			Identificar las áreas funcionales de la empresa	Identificar las áreas funcionales de la empresa	Entrevista a dueños de empresas
		Jerarquía	Especialización del trabajo	Evaluar la separación de funciones y responsabilidades entre los departamentos de la empresa	Encuesta a empleados (P4)
				Número de niveles jerárquicos	Entrevista a empresas
		Centralización	Formalización	La relación de autoridad y supervisión entre los diferentes niveles	Encuesta a empleados (P7, P8)
				Rotación de puesto de trabajo	Encuesta a empleados (P6)
		Formalización	Prácticas y procesos	Poder de toma de decisiones concentrado o no en niveles superiores	Encuesta a empleados (P8)
Existencia y claridad de procesos y procedimientos en la empresa	Encuesta a empleados (P9)				
		Prácticas y procesos	Encuesta (P1, P2,		

	estandarizados y documentados	P11)
Comunicación	Frecuencia y calidad de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos	Encuesta a empleados (P5, P10)
Integración y coordinación	Grado de colaboración y trabajo en equipo entre los diferentes departamentos	Encuesta a empleados (P9)
	Cooperación y coordinación entre los miembros de la organización	Encuesta a empleados (P10)

Variable dependiente

Variables	Definición	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Instrumento-Item
Productividad	La productividad es la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad.	Capacidad del capital humano	Especialización laboral	Índice de especialización	Observación directa y participativa
			Medición de flexibilidad laboral	Índice de carga de trabajo Índice de flexibilidad del trabajo	
Para optimizar la productividad, es preciso mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos humanos, materiales, de capital y financieros en el proceso de producción.		Análisis de procesos	Medición del proceso y su capacidad	Productividad por unidad de tiempo Índice de eficiencia del proceso	
				Productividad por unidad de trabajo	
				Medición de la eficiencia del proceso	

Fuente: Elaboración propia



CUADRO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Empresa: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Objetivo: Recolectar información no intrusiva respecto a conductas y procesos con el fin de identificar el nivel de productividad de la empresa

Elemento a observar	Observación
Número de empleados que realizan entre 1 a 2 actividades en sus puestos de trabajo	
Número total de empleados	
Tiempo utilizado a las actividades laborales	
Tiempo disponible desde el ingreso hasta el fin de las labores	
Tiempos flexibles en el cumplimiento de las actividades (Indicar del 1 al 5, siendo 1 menor y 5 mayor)	
Aceptación de permisos y licencias a los empleados (Indicar del 1 al 5, siendo 1 menor y 5 mayor)	
Autonomía en el desarrollo de actividades de empleados (Indicar del 1 al 5, siendo 1 menor y 5 mayor)	
Control de las actividades desempeñadas por empleados (Indicar del 1 al 5, siendo 1 menor y 5 mayor)	
Opciones de trabajo a tiempo parcial o a destajo (Indicar del 1 al 5, siendo 1 menor y 5 mayor)	
Paquetes de producto producidos por día	
Tiempo utilizado en el ciclo y por proceso (Indicar del 1 al 5, siendo 1 ineficiente y 5 eficiente)	
Utilización de la capacidad productiva (Indicar del 1 al 5, siendo 1 ineficiente y 5 eficiente)	
Tasa de desperdicio o merma (Indicar del 1 al 5, siendo 1 mayor pérdida y 5 menor pérdida)	
Tiempo de espera entre procesos (Indicar del 1 al 5, siendo 1 mayor y 5 menor)	
Calidad de conservación y transporte del producto (Indicar del 1 al 5, siendo 1 menor y 5 mayor)	

Fuente: Elaboración propia