



## **Diagnóstico organizacional como elemento para identificar áreas de oportunidad en microempresas de Tuxtepec**

**Hernández-Contreras, José Antonio<sup>1\*</sup>,  
Rodríguez-Martínez, Jessica Isabel<sup>1,2</sup>**

<sup>1</sup>Universidad del Papaloapan

Av. Circuito Central No. 200, Col. Parque Industrial  
San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, México, 68300

<sup>2</sup>Universidad de Guanajuato (Estudiante de doctorado)

S/n, El establo, Marfil, Guanajuato, Guanajuato, México, 36000

\*jahernandez@unpa.edu.mx

Área de conocimiento: Ingeniería Administrativa

### **Resumen**

Las organizaciones buscan sobrevivir, lo que las obliga a crear herramientas y estrategias para cumplir los requerimientos específicos de los clientes, para ello es imprescindible identificar los puntos fuertes de la organización, es aquí donde interviene el diagnóstico organizacional. El objetivo fue realizar un diagnóstico organizacional en microempresas ubicadas en el centro de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca a través de la aplicación de un cuestionario a los responsables de los negocios con el fin de identificar áreas de oportunidad y elaborar estrategias de mejora. Participaron 32 dueños o responsables de negocios. Los resultados mostraron que tanto las variables estructurales como contextuales se evaluaron de manera favorable, lo que indica que el funcionamiento de las microempresas es adecuado, aunque de forma general.

**Palabras clave:** *áreas de oportunidad; diagnóstico organizacional; dimensiones contextuales; dimensiones estructurales; microempresas.*

### **Abstract**

Organizations seek to survive, which forces them to create tools and strategies to meet specific customer requirements. To do so, it is essential to identify the organization's strengths, which is where organizational diagnosis comes in. The objective was to conduct an organizational diagnosis in microenterprises located in the center of the city of Tuxtepec, Oaxaca, through the application of a questionnaire to business managers in order to identify areas of opportunity and develop improvement strategies. Thirty-two business owners or managers participated. The results showed that both structural and contextual variables were evaluated favorably, indicating that the microenterprises are functioning adequately, albeit in a general way.

**Key words:** *areas of opportunity; organizational diagnosis; contextual dimensions; structural dimensions; microenterprises.*

### **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, México ha experimentado una desaceleración en su crecimiento económico, influida por su relación con otras economías, en especial de Estados Unidos y Canadá, situación que se ha visto reflejada en la caída de las exportaciones y en los cambios en los tratados de libre comercio [1]. De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía (SE), actualmente en México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) desempeñan un papel crucial y representan más del 99.8 % del total de las empresas que existen en el país. Estas organizaciones no solo constituyen un pilar económico por su aportación fiscal al Servicio



de Administración Tributaria (SAT) a través del pago de impuestos y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, laborales y tributarias, sino que también simbolizan la diversidad sociocultural. Su importancia radica en que contribuyen al fortalecimiento económico, impulsan el desarrollo regional e impactan positivamente en la vida social. Todo esto ocurre en un contexto económico y sociopolítico que favorece tanto su creación como su consolidación en México [2]. En este sentido, los tipos más conocidos de las MiPYMES familiares de América Latina y del desarrollo de la economía de México, es el llamado micronegocio [3].

Las MiPYMES se enfrentan cada vez más a una economía más competitiva, con crecientes exigencias de productividad, en donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas de venta, a planear y desarrollarse en un entorno complejo y cada vez más competitivo. En las MiPYMES no sólo es importante la creatividad y la acción, sino que es necesario reconocer que el hecho de planear permitirá llevar a cabo la misión, visión y propósitos que éstas hayan establecido [4]. La mayoría de las MiPYMES operan sin planes formales y cuando son de reciente creación los responsables o el dueño no tienen tiempo para planear, además de que se piensa que sólo las grandes empresas necesitan planes formales, pero la planeación anima a los gerentes para que piensen sistemáticamente en lo que ha sucedido, está sucediendo y podría suceder, lo que obliga a las MiPYMES a afinar sus objetivos, políticas y coordinar mejor las actividades de la organización para brindar estándares de desempeño más eficientes y claros para su control [5].

Por otro lado, la globalización ha facilitado la apertura de fronteras y ha permitido el libre flujo de productos y servicios en todo el mundo. Este proceso genera un único mercado global en el que todos sus actores interactúan de manera cotidiana. Por lo que, las condiciones no son iguales para todos: los países altamente desarrollados cuentan con claras ventajas frente a los países en vías de desarrollo, debido a su infraestructura, poder económico, eficiencia y productividad. La apertura de los mercados acelera el ciclo de vida de los productos y favorece a aquellos que mantienen estándares de calidad homogéneos a nivel internacional. En contraste, las empresas que carecen de calidad y ventajas competitivas encuentran mayores restricciones para participar en este entorno. En este contexto, las naciones del llamado tercer mundo son las más afectadas y algunos problemas que surgen del proceso de globalización también pueden convertirse en oportunidades [6], ver figura 1. De acuerdo a datos de Cátedra Avícola LATAM, un ejemplo evidente es América Latina, donde más del 90% de la planta productiva corresponde a las MiPYMES, las cuales enfrentan enormes desafíos para competir en la economía global [7], ya que la globalización y los avances científicos y tecnológicos, plantean grandes retos que en ocasiones parecen insuperables, es necesario reconocer que este proceso es una realidad innegable e imposible de evitar, por lo que en México se debe asumir y visualizar como una oportunidad. Para lograrlo, se requiere, en el plano personal, visión, esfuerzo y constancia; y en el plano organizacional, la capacidad de operar con los factores básicos que permitan enfrentar los desafíos de la globalización.

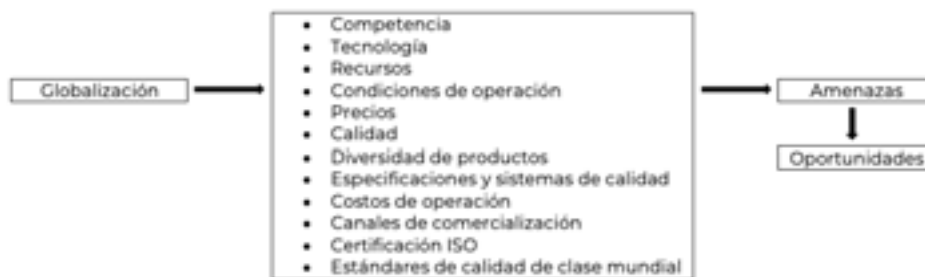


Figura 1.- Amenazas que son oportunidades en la globalización [6]

Las empresas necesitan mejorar su eficiencia, calidad y productividad para ser más competitivas en un mercado global, caracterizado por la participación en numerosos mercados distintos y distantes, de tal forma que no les afecte este fenómeno, ver figura 2. Las oportunidades crecen para quienes ofrecen productos y servicios de alta calidad, mientras que aquellas empresas que operan con estándares bajos tienden a desaparecer. Por ello, es indispensable trabajar con estándares de calidad de clase mundial [8].



Figura 2. Empresas a las que afecta la globalización [8]

Es suma importancia e indispensable llevar a cabo Diagnósticos Organizacionales para las MiPYMES con la finalidad de analizar y recopilar información de las áreas de estudio que a su vez comprenden funciones específicas, departamentos y divisiones o áreas de la organización en las que se estudian planes, objetivos, políticas, estructuras, sistemas y procedimientos, métodos de control, estándares y recursos. Así mismo, el diagnóstico se vuelve fundamental porque las organizaciones no existen de manera aislada, sino que interactúan con otras, lo que las obliga a adaptarse de manera constante a procesos internos y externos en un entorno dinámico, donde cada decisión repercute en su continuidad y desarrollo, ya que permite comprender las diversas fuerzas y procesos a los que está sometida la organización, así como utilizarlos en beneficio de los objetivos que se hayan propuesto.

## METODOLOGÍA

La investigación presentada fue cuantitativa y con un diseño de tipo descriptivo, ya que se buscó conocer y describir la forma en la que se trabaja dentro de las microempresas analizadas [9], y de esta manera explorar el contexto real y particular para identificar problemas o áreas de oportunidad concretas, razón por la cual se eligió el diseño descriptivo, puesto que ayuda a especificar las propiedades y características de las organizaciones, a través de las respuestas de los dirigentes o responsables, asimismo permitió describir cómo se presentan las variables en un contexto específico (las microempresas de la principal zona comercial de la Ciudad de Tuxtepec, Oaxaca). Se utilizó el estudio descriptivo porque facilita identificar si existe algún tipo de tendencia o patrón en cuanto a las necesidades de las microempresas, lo que se alinea con el objetivo del estudio, ya que se buscó realizar un diagnóstico situacional para después diseñar estrategias de mejora, por tal motivo permitió mostrar la realidad concreta de las microempresas estudiadas sin establecer una relación causal con otras variables, puesto que posibilita conocer y describir las necesidades. Participaron 32 responsables o dueños de microempresas. El objetivo general del estudio fue realizar un diagnóstico organizacional en microempresas del sector comercial, ubicadas en la av. Independencia de la zona centro de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec (Principal zona comercial), a través de la aplicación de un cuestionario a los responsables de los negocios con el fin de identificar áreas de oportunidad y elaborar estrategias de mejora. Para analizar de manera adecuada las necesidades existentes, se revisó la literatura, y en base a ella tres expertos en el área de la administración apoyaron con el diseño de un instrumento con un Alfa de Cronbach de 0.76 [10], que consta de 37 preguntas; las primeras 6 son preguntas generales para recabar datos sociodemográficos de los participantes y para ser contestadas se incluyen varias opciones de respuesta; las siguientes 30 preguntas son reactivos tipo Likert [11] con cuatro opciones de respuesta (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo; y sus puntuaciones van de 1 a 4 puntos respectivamente); y la última pregunta es una pregunta abierta para recolectar información adicional que los entrevistados quieran proporcionar acerca de la operación de la



organización. El cuestionario está dividido en dos dimensiones (Estructurales y contextuales) y para cada dimensión se tomaron cinco características, cada característica está integrada por tres ítems. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la facilidad de acceso y disponibilidad de los participantes en el contexto seleccionado [12], ya que no es posible encuestar a todos los dueños o responsables de las microempresas, por lo que se busca recolectar datos que sean relevantes y útiles para explorar la problemática a la que se enfrentan las microempresas del área comercial. La aplicación del instrumento se realizó en varios días de forma presencial para explicar cómo está integrado el instrumento y cómo debe ser contestado, así como también para resolver dudas que surgieron durante la aplicación, también se les comentó a los participantes que la información obtenida era confidencial y será utilizada exclusivamente para fines académicos, resguardando siempre la confidencialidad de los datos. Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva y Microsoft Excel.

## RESULTADOS

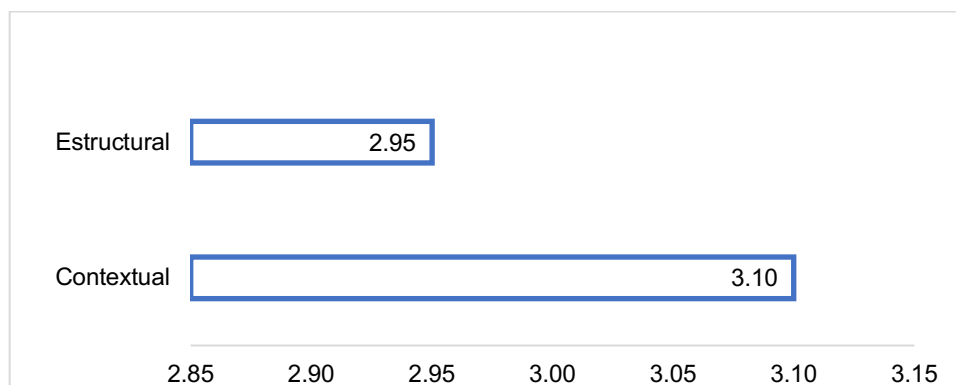
Al analizar las encuestas primeramente se identificaron las características sociodemográficas de los participantes, el 75.00% de la muestra son mujeres y los hombres representan el otro 25.00%. Al considerar el tiempo que tienen laborando en el negocio se observó que el 62.50% de los participantes tiene entre 1 y 5 años laborando ahí (lo que indica que ellos son los dueños y que durante los primeros años de apertura están muy pendientes de la operación), el 12.50% tiene entre 6 y 10 años, el 12.50% entre 11 y 15 años y el otro 12.50% ha trabajado en ese negocio más de 15 años. Por otro lado, en lo que respecta al estado civil, la mayor parte de los participantes son casados (87.51%), lo que puede explicar que hayan decidido el crear su propio negocio, el 6.25% son solteros, el 3.12% divorciados y el 3.12% viudos. Además se encontró que el 50.00% de los participantes tienen como grado máximo de estudios preparatoria, el 25.00% licenciatura, el 18.75% secundaria y el 6.25% cuentan con un posgrado (Tabla 1).

Tabla 1. Datos sociodemográficos

Sexo	Masculino: 25.00%		Femenino: 75.00%	
Años en el negocio	1 a 5 años 62.50 %	6 a 10 años 12.50 %	11 a 15 años 12.50 %	Más de 15 años 12.50 %
Estado civil	Soltero 6.25 %	Casado 87.51 %	Divorciado 3.12 %	Viudo 3.12 %
Grado máximo de estudios	Secundaria 18.75 %	Preparatoria 50.00 %	Licenciatura 25.00 %	Posgrado 6.25 %
Puesto	Dueño 62.50%	Supervisor 12.50 %	Administrador 25.00 %	

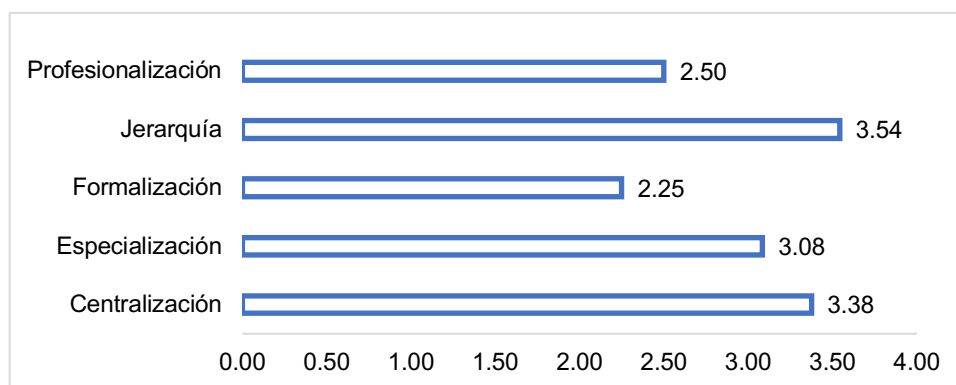
Fuente: elaboración propia.

Para la interpretación de las dimensiones del cuestionario, se observó que la Contextual fue la mejor evaluada (con un promedio de 3.10), lo que significa que se tienen bien definidas las características de cultura, entorno, estrategias, tamaño y tecnología, ya que éstas permiten influir de manera adecuada en las acciones y actividades que dan forma a la organización; mientras que la dimensión Estructural, obtuvo un valor un poco más bajo (promedio de 2.95), sin embargo, dichos resultados indicaron que se está trabajando de manera adecuada (aunque no óptima) y que la centralización, especialización, formalización, jerarquía y profesionalización están definidas y le están permitiendo a las organizaciones medir y comparar sus resultados con otros negocios similares (Gráfica 1).



Gráfica 1. Resultados generales de las dimensiones del cuestionario (elaboración propia).

De acuerdo a los resultados en la dimensión estructural, se encontró que Jerarquía (promedio de 3.54) obtuvo la mejor valoración, pues destacó que los responsables de los negocios han definido de manera adecuada la cadena de mando y las funciones dentro de las organizaciones. Le sigue Centralización (promedio de 3.38), característica que dejó claro que en la cima de la organización se concentran las actividades de toma de decisiones. Especialización (promedio de 3.08) también fue bien valorada, indicando que la forma en la que se dividen las tareas es de acuerdo a funciones específicas y también considerando aquellas actividades en las que cada empleado tiene una mayor habilidad para realizarlas. Profesionalización también alcanzó una valoración buena (promedio de 2.50), los participantes dejaron en claro que el nivel de educación y capacitación permite que se realicen de manera adecuada las funciones. Por último, la característica con menor puntaje fue Formalización (promedio de 2.25), sin embargo, en base a la puntuación, se considera como un nivel aceptable, pero que debe fortalecerse, puesto que las normas y los procedimientos no se encuentran totalmente por escrito o estandarizados, lo que hace que los empleados tengan dudas cuando tienen que realizar actividades que no dominan por completo (Gráfica 2).

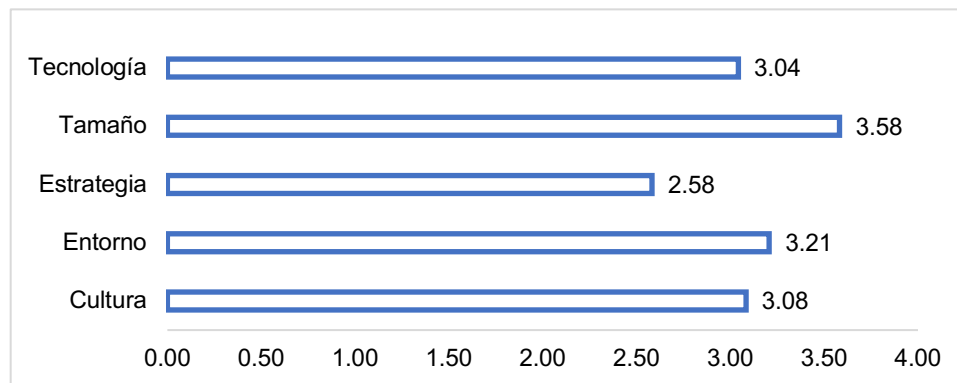


Gráfica 2. Resultados de las características de la dimensión estructural (elaboración propia).

Con respecto a los resultados de las características de la dimensión contextual, se observó que todas fueron valoradas de buena forma; Tamaño (promedio de 3.58) obtuvo la mejor valoración, y ayudó a identificar que este tipo de negocios que tienen poco personal conservan operaciones sencillas, lo que facilita las actividades del responsable. Entorno también tuvo una valoración muy buena (promedio de 3.21), ya que los participantes resaltaron que tienen



identificados los factores externos que afectan a la organización (competencia, mercado y regulaciones). A Cultura se le asignó una puntuación que aún lo pone en un rango muy bueno (promedio de 3.08), mostrando que dentro de las organizaciones se ha creado una cultura organizacional donde los valores, creencias y normas son compartidos por sus miembros. Tecnología también obtuvo buena valoración (promedio de 3.04), resaltando que en estas organizaciones los dirigentes consideran que es suficiente con la tecnología que tienen actualmente. Por último, la característica de Estrategia fue la que obtuvo un puntaje menor (promedio de 2.58), que la sitúa en un rango bueno, pero que debe mejorarse, esto debido a que no todos los integrantes en las organizaciones conocen la filosofía institucional y los objetivos, ya que no se encuentran por escrito o no son compartidos con todos los empleados, cuestiones que influyen en el diseño y ejecución eficiente de las estrategias (Gráfica 3).



Gráfica 3. Resultados de las características de la dimensión contextual (elaboración propia).

## CONCLUSIONES

Conforme a los hallazgos encontrados se puede concluir, de forma general, que los participantes consideran que conocen la situación actual en la que se encuentra la organización que dirigen, pues se han esforzado por hacerlas eficientes e ir mejorando con los recursos de que disponen. Tanto la dimensión Estructural como la Contextual obtuvieron una puntuación que las coloca en un rango de bueno o aceptable (promedios de 2.95 y 3.10 respectivamente), dado que los hallazgos de la investigación mostraron que los responsables de las microempresas están conformes con los resultados que se tienen y consideran que la operación que realizan es adecuada, puesto que se alinea con las expectativas que ellos tienen.

Sin embargo, estos resultados no representan que no existan áreas de oportunidad, debido a que al examinar cada una de las características que conforman las dimensiones analizadas (estructural y contextual) se ubicó a Profesionalización (promedio de 2.50), Formalización (promedio de 2.25) y Estrategia (promedio de 2.58) como las características con puntuaciones más bajas y en las cuales es necesario intervenir y atender de manera puntual. Para mejorar la característica de Profesionalización es necesario que se reciba capacitación constante y así mejorar conocimientos y habilidades para que se puedan realizar de buena manera las actividades y enfrentar adecuadamente los retos que se presenten de manera cotidiana; para atender las áreas de oportunidad en formalización se deben estructurar y establecer de manera formal (por escrito y en manuales para la organización) el organigrama, las funciones de los puestos y los procedimientos para que todos los integrantes tengan conocimiento y acceso a la información. Por último, los puntos de mejora para la característica de Estrategia deben enfocarse en construir la filosofía institucional que permita marcar un rumbo claro para



las organizaciones y compartirla con todos los colaboradores, ya que es indispensable que se defina no sólo lo que se quiere conseguir sino también cómo lo harán.

### **Perspectiva a futuro del trabajo realizado**

El diseño de estas intervenciones es crucial, ya que requiere planificar acciones basadas con información objetiva, para definir objetivos claros y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente para generar cambios sostenibles en la organización [13]. En este sentido, sería pertinente la implementación de un programa estructurado de capacitación, que incluya la creación de cursos, talleres y materiales de apoyo como cuadernillos en áreas como la administración por objetivos, calidad y mejora continua, descripción y análisis de puestos, administración del tiempo; estos temas proporcionarán a los colaboradores o a los integrantes las herramientas prácticas que les permitirán mejorar su desempeño, aumentar su motivación y adaptarse de manera más eficiente a los cambios y desafíos del entorno organizacional. A futuro, la evaluación continua de estas acciones permitirá ajustar y optimizar los programas de formación, asegurando que contribuyan de manera efectiva al desarrollo integral de los colaboradores y al fortalecimiento del clima organizacional, promoviendo así un crecimiento sostenido y alineado con los objetivos estratégicos de la organización, para ello se sugiere ayudar a las organizaciones a establecer un programa de evaluación.

### **REFERENCIAS**

- [1] Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF). *Las pymes en México*. México. Dirección de Comunicación Estratégica de CAF, 2023.
- [2] Secretaría de Economía, Subsecretaría de Comercio Exterior, “*Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*”. Accedido el 22 de mayo de 2025. [En línea] Disponible: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626\\_Dossier\\_MIPYMES\\_SALIDA\\_Interactivo\\_5\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf)
- [3] J.T. Marín Aguilar, M. del C. Martínez Serna & J. E. Vega Martínez. “Introducción”, *La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual*. México. Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2017.
- [4] G. González Chávez. *Importancia de las MIPYMES en el desarrollo económico de México*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2021.
- [5] P. Kotler & G. Armstrong. *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson, 2021.
- [6] L. Münch Galindo. *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación, 2018.
- [7] Cátedra Avícola LATAM. “*Latinoamérica y el Caribe: Las pymes son fundamentales para el crecimiento de la región*”. Accedido el 28 de mayo de 2025. [En línea] Disponible: <https://catedralatam.com/latinoamerica-y-el-caribe-las-pymes-son-fundamentales-para-el-crecimiento-de-la-region/>
- [8] L. Münch Galindo. *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación, 2012.
- [9] C. McDaniel, Jr. y R. Gates, *Investigación de Mercados*. México: CENGAGE Learning Editores S.A. de C.V., 2016.
- [10] J. Mejía Trejo. *Diseño de cuestionarios y creación de escalas: Uso del EQS. en las ciencias económico-administrativas*. Editorial Buk, 2019.
- [11] L. M. Méndez-Hinojosa, P. Gil-Madróna & J. R. Martínez-Fernández. *Medición en investigación a través de Escalas Likert: Teoría y Práctica*. Reino Unido: Independently published, 2021.
- [12] M. Benassini. *Introducción a la INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. España: McGraw-Hill, 2020.
- [13] M. Gutiérrez & R. Hernández. *Diseño y evaluación de las intervenciones sociales*, México: Trillas, 2016.