

ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE CASOS DE PYMES UBICADAS EN CIUDAD DE GUATEMALA



Rosemary Méndez Estrada

Administradora de Empresas, magíster en Docencia Universitaria. Académico docente del Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar.

Resumen

Este artículo presenta resultados de una investigación acerca de la estructura y diseño organizacional en pequeñas y medianas empresas, realizada por estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en el curso Investigación Aplicada. Los resultados muestran que las pequeñas empresas operan con estructuras organizacionales empíricas, mientras que las medianas han logrado un avance en la gestión organizacional por medio de objetivos alineados a la planeación estratégica, considerando la misión y la visión.

Conceptos clave: estructura y diseño organizacional, misión, visión, planeación estratégica.

Abstract

This article presents results of a research about structure and organizational design in small and medium-sized enterprises, carried out by students of Business Administration of the Economics and Business Sciences Faculty at Universidad Rafael Landívar.

The results indicate that small enterprises operate with empirical organizational structures, while medium enterprises have achieved an improvement in the organizational management through objectives that are aligned to the mission, vision and strategic planning.

Key terms: structure and organizational design, mission, vision, strategic planning.

Introducción

La gestión de las empresas en Guatemala ha evolucionado de acuerdo a los cambios provocados por las nuevas tendencias administrativas, con el fin de ser competitivas y lograr su permanencia en el mercado. Las pequeñas y medianas empresas tienen el reto de mejorar sus procesos administrativos y de gestión, para lograr los objetivos organizacionales, que en su mayoría están enfocados a la innovación y calidad de productos, servicios y procesos, y a la mejora de servicio al cliente. Estas tendencias se ven reflejadas en el desarrollo y crecimiento que van logrando a través del tiempo.

Un tema importante a considerar en la gestión de las empresas, es el de la estructura y diseño organizacional; de acuerdo a los distintos autores e investigadores, el diseño adecuado es aquel que responde a la misión, visión y estrategias corporativas de las empresas para que todas las acciones se reflejen en el logro de los objetivos corporativos. Por consiguiente, Robbins, Coulter, Hitt, Black, Porter, Ahmed, Shepherd, Huerta, Rodríguez, Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2013) definen la estructura organizacional como “distribución formal de los empleos dentro de una organización” (p. 217), y el diseño es un proceso que implica tomar decisiones respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, formalización y centralización, descentralización.

Con el fin de aportar conocimiento al tema, se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, con la participación de estudiantes y docentes del curso Investigación Aplicada de la carrera de Administración de Empresas, una investigación cualitativa enfocada al estudio de casos de Pymes, ubicadas en Ciudad de Guatemala. Este estudio se elaboró por medio de un diagnóstico de la estructura organizacional de estas empresas y a partir de los resultados, se definieron propuestas de diseños organizacionales alineados a la misión, visión y estrategias de dichas organizaciones.

En este informe se presenta un marco conceptual del tema y los resultados de la investigación, en los cuales se describen las características de la estructura y diseño organizacional de las pequeñas y medianas empresas, así como las conclusiones del estudio.



1. Importancia del análisis de la estructura y diseño organizacional

En el año 2003, doña Carla Calvillo observó la necesidad de las amas de casa y profesionales de su colonia, respecto a servicios de limpieza exprés y fundó una empresa que ha crecido a nivel nacional; actualmente se presta dicho servicio en la capital, Quetzaltenango, Retalhuleu y Escuintla. Esta es catalogada de acuerdo a la clasificación del Ministerio de Economía, según el número de empleados (de 26 a 60), como una mediana empresa, considerando que cuenta con 36 colaboradores (Centro de Investigaciones Nacionales [CIEN], 2010).

Al realizar un diagnóstico preliminar de esta empresa se detectó que tiene problemas en su estructura organizacional y que es urgente diseñar una que responda a la misión, visión y planes estratégicos para lograr la competitividad.

Este es un ejemplo de los emprendimientos que surgen en el medio empresarial guatemalteco porque, en su mayoría, carecen de diseños organizacionales que se adapten a sus necesidades; esto provoca una gestión deficiente y problemas de manejo de autoridad y comunicación. En el ambiente actual de globalización y competencia, las organizaciones se han visto presionadas a realizar ajustes en sus estructuras y procesos, enfocadas a distribuciones más planas, flexibles y ágiles, que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

2. Marco teórico

Manucci (2013) plantea un análisis respecto a que los diseños organizacionales, desde los inicios de la era industrial hasta la fecha, contienen principios mecanicistas que se basan en la eficiencia de los procesos. Pero aislados de su contexto, las principales razones de su fracaso son que tienen deficiencias estructurales, dificultades en su capacidad de respuesta y en la sustentabilidad. Con muy poca adaptación a la naturaleza de los sistemas humanos que son abiertos y dinámicos, presentan una profunda brecha emocional que aparece como resultado de personas que trabajan bajo la presión de cumplir con los resultados de un proceso que no corresponde a su dinámica personal, que está fuera de contexto y que de manera excluyente se focaliza en la rentabilidad.

En este sentido, el diseño organizacional idóneo es aquel que se adapta a las necesidades de cada empresa en cuanto a su estructura, organigrama, definición de autoridad-responsabilidad, niveles jerárquicos, canales de comunicación y formalización, por medio de manuales y procesos documentados. Pero estos planteamientos que se basan en procesos formales, tienen el desafío de mantener un estado en movimiento, creatividad e innovación, que según Manucci (2013) permite niveles de respuesta adecuados en la gestión de nuevos espacios productivos, logrando un clima laboral favorable, imbuido en rentabilidad y rendimiento.

Por consiguiente, si el sistema organizacional está muy formalizado, el riesgo es la respuesta estereotipada y compulsiva, y si está muy relajado, sin procesos y normas definidas, el riesgo es la falta de respuestas o la inoperancia. En consecuencia, para avanzar hacia una nueva gestión de las organizaciones para el futuro, se deben cuidar varios aspectos, dentro de ellos: articular acciones con objetivos claros para guiar el desempeño, mantener claridad y coherencia en los criterios de toma de decisiones e instrucciones, y cuidar el despliegue de estados emocionales contraproducentes al desempeño.

En este contexto, *Revista Mercado* (2013) indica que las próximas tendencias señalan la presencia de una economía virtual, escenario en el que prevalecerán las organizaciones más innovadoras y dinámicas. El desafío para las corporaciones será hallar estructuras internas que sean el escenario propicio para responder a estas demandas y a la gestión del talento que se fundamenta en la construcción de nuevos estilos de liderazgo para lograr la productividad. Porque ser productivo significa estar conscientemente activo, actuar y crear, reflexionar críticamente los hechos, y expresar el mayor potencial en las actividades que se realizan.

3. Estructura y diseño organizacional

La estructura organizacional se define como el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella), dando lugar a la estructura real de la organización (Quintero, Canizales y Figueroa, 2013).

La estructura organizacional conlleva varios elementos importantes de la estructura, la cual puede reflejarse en un organigrama y tiene varios propósitos; estos son:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

Robbins, Coulter, Hitt, Black, Porter, (...) y Mejía-Morelos (2013) indican que cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional; este es un proceso que implica tomar decisiones respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, formalización, centralización y descentralización.

La experiencia indica que para realizar el estudio y análisis de la estructura y diseño organizacional, es necesario considerar los planes estratégicos corporativos de las empresas para cumplir con las características del concepto "organizar" que debe estar enfocado al cumplimiento de los objetivos de la entidad. Para comprender mejor estos conceptos se describe su definición, enmarcada en la administración estratégica, que según Wheelen y Hunger (2012), es "un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía" (p. 5). Incluye el análisis del entorno, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno, con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Para definirla es necesario establecer la misión, visión, objetivos y estrategias empresariales.

4. Misión y visión

Wheelen y Hunger (2012) indican que la misión es el propósito o razón de la existencia de una empresa y la distingue de otras de su tipo; asimismo, identifica el alcance de sus operaciones con respecto a productos o servicios que ofrece y los mercados que sirve. Una misión también incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a los empleados. La visión es lo que a la organización le gustaría llegar a ser.

Algunas empresas desarrollan sus enunciados de misión, sustentándolos en sus valores corporativos, por lo que es de gran importancia la forma en que estos son definidos, pues constituyen la forma en que la empresa se percibe a sí misma y a quienes la integran y rodean. Por medio de los valores se reflejan su filosofía y visión acerca de su función en el ámbito empresarial.

5. Objetivos

Son los fines que trata de alcanzar la organización, por medio de su existencia y sus operaciones. Especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión de la empresa. En otras palabras, son resultados que se esperan obtener, fines por alcanzar, establecidos de manera cuantitativa y con fechas para realizarlos en un tiempo específico (Robbins, *et al.* 2013).

La ruta fundamental para alcanzar los objetivos de la organización son las estrategias y se establecen en planes estratégicos. Por su ámbito de aplicación pueden ser:

- A nivel corporativo. Son las que determinan en qué negocio está la organización y a qué rama o mercado quiere enfocarse. Describen la actitud de la gerencia general hacia el crecimiento, y la gestión de sus diversas líneas de negocio y productos. Así, estas concuerdan con tres categorías: estabilidad, crecimiento y reducción.

- A nivel de negocios. Se desarrollan en productos o unidades de negocios, hacen énfasis en la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en la industria o en segmento de mercado que atiende. Estas pueden ser competitivas y cooperativas.
- A nivel funcional. Son las que respaldan las de nivel corporativo, con el fin de lograr los objetivos, estrategias de la empresa y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Un ejemplo de estas es la de liderazgo en costos, que consiste en establecer los costos más bajos de la industria por medio de la eficiencia en la producción, mercadeo y otras áreas de operación (Wheelen y Hunger, 2012).

Para realizar un análisis de la estructura organizacional de una empresa es necesario realizar un diagnóstico que permita determinar la organización actual y su alineación a los planes estratégicos. Franklin (2009) define un diagnóstico como una herramienta que permite a una organización analizar y sistematizar la información de su realidad, para determinar la naturaleza y magnitud de sus necesidades, e identificar los elementos más trascendentes de su forma de operar.

6. Metodología

Considerando la importancia de generar conocimiento desde la academia, se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, una investigación que permitió obtener información sobre el estudio de casos de la estructura organizacional que predomina en las Pymes (pequeñas y medianas empresas) ubicadas en Ciudad de Guatemala. Los resultados de los diagnósticos permitieron proponer diseños organizacionales alineados a la misión, visión y planes estratégicos, para mejorar su gestión y el desempeño competitivo. Estos estudios fueron realiza-

dos por estudiantes de la carrera de Administración de Empresas en el curso de Investigación Aplicada, con el apoyo de docentes especialistas en investigación y en gestión empresarial.

Para realizar esta investigación, se establecieron criterios de selección de las empresas y se determinó el enfoque a las Pymes, considerando que el Centro de Investigaciones Nacionales (CIEN, 2010) analiza la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas, su entorno, retos y desafíos; en donde se indica que de acuerdo a la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Guatemala (FEPYME), aproximadamente el 40 % del PIB y el 85 % de los empleos son generados por la Mipymes; y de acuerdo a datos provenientes de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI, 2010) cerca del 80 % de la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentra ocupada en el sector. Por lo tanto, cualquier esfuerzo para mejorar el desempeño competitivo de las Mipymes y para incrementar su participación en los mercados locales, regionales e internacionales, conlleva un positivo y alto impacto en el desempeño de la economía en su conjunto.

Para caracterizar a las Mipymes, en Guatemala existen varias definiciones. En el artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía (Mineco), se les categoriza las Mipymes utilizando el "número de empleados"; el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) por su parte también utiliza el criterio de número de empleados, pero con diferentes dimensiones para cada segmento; la Cámara de la Industria (CIG) utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo (que sigue un criterio de cantidad de empleados), y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales); y, finalmente, Agexport, utiliza el criterio de tamaño de activos. Para los fines de este estudio se utilizó la definición establecida por el Ministerio de Economía, la cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1
Clasificación de Mipymes de acuerdo al Mineco

| Criterio | Micro | Pequeña | Mediana |
|---------------------|-------|---------|---------|
| Número de empleados | 1-10 | 11-25 | 26-60 |

Elaboración propia basada en definición establecida por Mineco y CIEN (2010).

La metodología utilizada para realizar la investigación del diagnóstico consistió en un enfoque cualitativo para lo cual se utilizaron las técnicas de la entrevista a profundidad y la observación, respaldadas por dos tipos de instrumentos: guías de entrevista y de observación. Con estos resultados se presentaron de manera descriptiva, las distintas estructuras organizacionales y las propuestas de diseño organizacional para cada una de las empresas. Los sujetos que intervinieron fueron en su mayoría, el gerente general de cada una de las trece Pymes y en algunos casos, gerentes de áreas funcionales.

7. Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los hallazgos de esta experiencia de investigación. Estos se analizan en términos generales, tomando en cuenta que la metodología utilizada es cualitativa, enfoque que permite un acercamiento a la realidad para comprender determinado fenómeno y que permite presentar los resultados de manera descriptiva. A continuación se presenta la caracterización de Pymes de acuerdo al número de empleados.

Tabla 2
Caracterización de Pymes

| Pymes | Cantidad |
|-------------------|----------|
| Pequeñas empresas | 7 |
| Medianas empresas | 6 |
| Total | 13 |

Elaboración propia basada en información de investigación de campo (2014).

De las trece empresas investigadas, por la actividad económica a la que se dedican, siete pertenecen a la rama de la industria; de estas, cuatro fabrican y comercializan productos, y tres producen y venden alimentos y bebidas. Las seis restantes pertenecen a la rama de prestación de servicios. Otro dato que es importante resaltar es que la mayoría tiene más de diez años de estar operando en el mercado y en el caso de las medianas empresas, algunas realizan operaciones internacionales y otras están en este proceso.

Tabla 3
Resultados de diagnóstico de pequeñas empresas

| Misión, visión, planes estratégicos y monitoreo del desempeño | Análisis del entorno, factores claves de éxito e innovación | Uso de tecnología de vanguardia | Estructura organizacional |
|--|--|---|---|
| <p>En su mayoría no cuentan con una misión, visión y planes estratégicos. Los gerentes entrevistados los describen de manera oral, pero no están sistematizados y formalizados.</p> <p>La mayoría de empresas no poseen estrategias, políticas específicas por áreas funcionales.</p> <p>Dentro de las estrategias, algunos gerentes mencionan las alianzas estratégicas, y la aplicación de sus actividades de producción y comercio.</p> <p>La mayoría de empresas no utiliza revisión y/o monitoreo del desempeño de la empresa por medio de indicadores de gestión. Lo realizan de manera empírica y se enfocan en planes de contingencia.</p> | <p>En el análisis del grado de certidumbre del entorno en el cual se desarrolla la empresa, la mayoría de los gerentes indicó que este es dinámico y complejo. El análisis que predomina es hacia la competencia y los precios.</p> <p>Los gerentes tienen identificados los factores clave de éxito, y dentro de ellos mencionan la mejora continua y la calidad.</p> <p>En algunos casos tienen identificado el grado de innovación, pero en otros no lo definen con claridad.</p> | <p>En algunas empresas, principalmente las comerciales, no se han realizado las inversiones necesarias para equiparlas con tecnología que permita optimizar los procesos.</p> <p>En el caso de las que se dedican a la producción, la inversión se ha realizado principalmente en el área de diseño y producción.</p> | <p>De las siete empresas investigadas, cuatro no cuentan con un organigrama y tres de ellas lo poseen, pero no están actualizados o han sido elaborados sin utilizar la técnica para este fin.</p> <p>No existe descripción y perfil de los puestos.</p> <p>La toma de decisiones es centralizada.</p> <p>Existen problemas de coordinación y manejo de la autoridad-responsabilidad.</p> <p>Los canales de comunicación no están formalmente definidos.</p> <p>El diseño organizacional predominante es el tradicional-funcional.</p> <p>El grado de estandarización de la organización es escaso y no se tienen reglas y procedimientos por escrito que guíen el comportamiento de los empleados.</p> |

Elaboración propia con base en las entrevistas con gerentes (2014).

Tabla 4
Resultados de diagnóstico de medianas empresas

| Misión, visión y planes estratégicos | Análisis del entorno, factores clave del éxito e innovación | Uso de tecnología de vanguardia | Estructura organizacional |
|--|--|---|---|
| <p>Las seis empresas investigadas cuentan con misión y visión definidas. Cuatro de ellas tienen planes estratégicos definidos pero no son conocidos por todos los trabajadores, debido a que no se han establecido las políticas y estrategias para este fin.</p> <p>Tres empresas no poseen planes estratégicos definidos, pero tienen claros los objetivos de desarrollo constante, basados en una plataforma sostenible y rentable.</p> <p>La mayoría de las empresas no utiliza revisión y/o monitoreo del desempeño por medio de indicadores de gestión. Los que predominan son el crecimiento porcentual en ventas y el valor que los clientes perciben de los productos y servicios.</p> <p>Algunas empresas tienen identificado como objetivo la responsabilidad social empresarial en la cual prevalece el cuidado del medio ambiente por su acción empresarial y en algunos casos, la enfocan a la contratación y apoyo a jóvenes estudiantes.</p> | <p>Los gerentes tienen identificados los factores clave del éxito y la mayoría de ellos menciona que se enfocan en la disciplina administrativa, satisfacción de los clientes, calidad e innovación.</p> <p>Tienen claro el grado de innovación (significativa y única de las empresas) y lo consideran moderado, aunque se enfocan en la calidad y mejora de los procesos.</p> <p>En el análisis del grado de certidumbre del entorno en el cual se desarrolla la empresa, la mayoría de los gerentes indicó que es moderado porque existe cierto grado de incertidumbre en el mercado.</p> | <p>Una de las estrategias de estas empresas es actualizar constantemente los procesos, utilizando tecnología de punta de acuerdo a las necesidades de cada una.</p> <p>La mayoría de los gerentes manifestó que en este campo, es necesario realizar inversiones para estar a la vanguardia y ser competitivos, por lo tanto, la tecnología es una prioridad.</p> | <p>Cinco de seis empresas cuentan con un organigrama, algunas de ellas lo tienen actualizado. De acuerdo al análisis realizado, algunos organigramas no están elaborados de manera técnica. La mayoría de empresas poseen estrategias y políticas específicas por áreas funcionales.</p> <p>En general, no existe descripción y perfil de los puestos definidos; en consecuencia, los empleados conocen sus funciones por comunicación verbal. Algunas empresas tienen definidas las funciones para los puestos de gerencia.</p> <p>La toma de decisiones es centralizada y los tramos de control son estrechos (cantidad de subordinados bajo las órdenes de una jefatura).</p> <p>En algunos casos existen problemas de coordinación y comunicación, aunque hay empresas que tienen procesos de comunicación fluida.</p> <p>El diseño organizacional predominante es el tradicional-funcional.</p> <p>En general, el grado de estandarización de la organización es moderado y no se tienen reglas y procedimientos por escrito que guíen el comportamiento de los empleados.</p> |

Elaboración propia con base en las entrevistas con gerentes (2014).

8. Propuestas de diseño organizacional para pequeñas empresas

Como oportunidad de mejora para las pequeñas empresas investigadas se realizaron las siguientes propuestas de diseño organizacional: una planeación estratégica por medio de la elaboración de misión, visión y definición de valores organizacionales; un organigrama de tipo funcional para cada una de las empresas. Explicación de tipo de organigrama, niveles jerárquicos, autoridad de línea y *staff*, tramos de control, tipo de departamentalización y canales de comunicación; una definición de funciones generales de los puestos y la descripción y perfil. Con el fin de mejorar la coordinación, los procesos de toma de decisiones y manejo de la autoridad-responsabilidad, en dichas descripciones se consideraron los siguientes aspectos: identificación de la empresa con nombre y logotipo, nombre del puesto, ubicación administrativa, relaciones de autoridad, objetivo del puesto, jefe inmediato, subordinados, funciones generales y en algunos casos la descripción de funciones específicas, responsabilidad, competencias y perfil de los puestos.

Por la naturaleza de las empresas y de acuerdo a los resultados de los diagnósticos, en algunas de las propuestas de diseño organizacional se incluyeron políticas, estrategias y manuales de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo.

9. Propuestas de diseño organizacional para medianas empresas

Las propuestas de diseño organizacional para las medianas empresas se enfocaron en las oportunidades de mejora de las debilidades detectadas en el diagnóstico.

Tomando en consideración que la mayoría de empresas cuentan con misión y visión, se recomendó que se establezcan políticas y estrategias para darlas a conocer a todos los empleados, con el fin de apoyar a las gerencias a fomentar la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

Se elaboraron propuestas de actualización de organigramas. Estos reflejan de manera gráfica y objetiva la estructura de los puestos, las líneas de autoridad, la departamentalización y los canales de comunicación.

Para cuatro empresas se formalizó la descripción y perfiles de los puestos, por medio de manuales que reflejan las unidades administrativas y sus interrelaciones, los niveles jerárquicos, la autoridad-responsabilidad y la cadena de mando.

Considerando que algunos de los problemas detectados en el diagnóstico están relacionados con la comunicación organizacional, lo cual limita el logro de los objetivos, se elaboraron las siguientes propuestas:

- Conformación de mesas de apoyo hacia el logro de metas.
- Selección de líderes de área para asegurar procesos comunicativos eficientes.
- Capacitaciones sobre comunicación efectiva.
- Programa para transmisión de conocimientos, trabajo en equipo, elaboración y lectura de revistas institucionales.
- Elaboración y utilización de material POP (point of purchase), elementos destinados a promocionar una empresa, dentro de ellos: pósters, *flyers*, uso de internet y muro de opiniones.
- Google Talk: Herramienta que funciona como el messenger, pero con usuarios de cuenta Gmail, la cual favorece la comunicación en tiempo real para envío de documentos o información de parte de gerentes a colaboradores, y viceversa. También permite enviar documentos e información, conectando a los usuarios a la misma red. Una ventaja es que permite almacenar los documentos y, con esto, se pueden compartir reportes diarios, quejas, comentarios, ideas nuevas, etc. Posee la ventaja de minimizar el tiempo de espera en caso se necesite tener una respuesta rápida para brindar un mejor servicio a los clientes.
- Uso de memorando impreso para comunicaciones oficiales porque es considerado como un documento confiable. Con esta solución se reduce el problema de comunicación y se mejora la eficacia de este proceso; asimismo, se cuenta con un respaldo para confirmar que se envió y recibió la información.

Conclusiones

El análisis de los casos de estructura organizacional de las Pymes por medio de un diagnóstico, reflejó problemas de organización que no permiten el logro de los objetivos y estrategias corporativas. Por medio de estos resultados se diseñaron propuestas innovadoras que permiten mejorar el desempeño organizacional y, por ende, la competitividad empresarial.

Existe una diferencia significativa entre la gestión organizacional de las pequeñas y medianas empresas, siendo las últimas las que están transitando a una organización enfocada a la planeación estratégica, considerando la misión, visión, objetivos y estrategias corporativas.

Referencias

- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN, 2010). *Micro, pequeñas y medianas empresas. Lineamientos de política, económica, social y de seguridad. 2012-2020*. Guatemala. Recuperado de: http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hacia la organización del futuro: Salvar la brecha emocional de la gestión (2013). *M y E / Management y estrategia, pensando en el futuro*. Recuperado de: <http://magementyestrategia.blogspot.com/search/label/dise%C3%B1o%20organizacional>
- Manucci, M. (2013). Hacia la organización del futuro. Salvar la brecha emocional de la gestión. *Revista Mercado*. Recuperado de: <http://magementyestrategia.blogspot.com/search/label/dise%C3%B1o%20organizacional>
- Ministerio de Economía (Mineco, 2014). Clasificación de Mipymes. Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001. Recuperado de: <http://asopyme.org/sitiox1/que-es-una-pyme-o-una-mipyme/>
- Quintero, H., Canizales, K. y Figueroa, M. (2013). *Modelos organizativos de la educación universitaria*. Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPEU). Recuperado de: <http://ead.opsu.gob.ve/OA/ut3-u1/documentos/versionimpresa.pdf>
- Robbins, Coulter, Hitt, Black, Porter, Ahmed, Shepherd, Huerta, Rodríguez, Filion, Cisneros, Mejía-Morelos (2013). *Administración, un empresario competitivo* (3ª ed.). México: Pearson.
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2012). *Administración estratégica y política de negocios* (13ª ed.). Colombia: Pearson.