


Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito




Design and Implementation Analysis of the Organizational Structure in the Metropolitan District of Quito SMEs

TORO ÁLAVA, JUAN ALBERTO; TULCÁN PASTAS, ANA LUCÍA; CALVA ANCHAPAXI, GUISELA MARIBEL; CHANCUSIG MACATO, KELLY ESTEFANÍA

 **JUAN ALBERTO TORO ÁLAVA**
jtoro@uisrael.edu.ec
Universidad Tecnológica Israel, Ecuador

 **ANA LUCÍA TULCÁN PASTAS**
atulcan@uisrael.edu.ec
Universidad Tecnológica Israel, Ecuador

 **GUISELA MARIBEL CALVA ANCHAPAXI**
guiscalva@hotmail.com
Universidad Tecnológica Israel, Ecuador

 **KELLY ESTEFANÍA CHANCUSIG MACATO**
kelly-estefania94@hotmail.com
Universidad Tecnológica Israel, Ecuador

Revista Colombiana de Ciencias Administrativas
Fundación Universitaria San Mateo, Colombia
ISSN-e: 2711-0931
Periodicidad: Semestral
vol. 5, núm. 2, 2023
rcca@sanmateo.edu.co

Recepción: 14 Mayo 2022
Aprobación: 01 Mayo 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/745/7454229001/>

DOI: <https://doi.org/10.52948/rcca.v5i2.802>

Resumen: Poseer una estructura organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes) se considera como un elemento relevante en la regulación de las capacidades y demandas en el procesamiento de la información de una organización competitiva y de gestión estratégica, lo cual podría garantizar su continuidad en el sector comercial en el que se desenvuelve. En este sentido, para evaluar si las pymes del Ecuador toman en cuenta la necesidad de contar con un esquema organizacional, que permita conocer su desempeño en el mercado, el objetivo general de esta investigación es analizar la implementación de la estructura organizacional en las pymes, en el distrito metropolitano de Quito. Esto posibilita diagnosticar, determinar las clasificaciones y establecer una propuesta metodológica que permita su sostenibilidad y crecimiento progresivo. La metodología del estudio fue descriptiva, con un enfoque mixto de acuerdo con el corte transversal, hermenéutico; además de efectuar una revisión bibliográfica. La muestra utilizada fue de 383 empresas, segmentándola en el sector de construcción con 43 pymes, implementando una encuesta de diez preguntas. Dentro de los resultados obtenidos, el 51.1% de las empresas tienen claros los objetivos y funciones, otro 59.6% tener tareas y funciones específicas que se muestren en la productividad y el 85.7% considera que la estructura organizacional de las pymes va en consonancia con la organización.

Palabras clave: estructura organizacional, diseño organizacional, pymes, innovación, competitividad.

Abstract: Having a structure which could guarantee the continuity of an organization in the market. In this sense, to assess whether small and medium-sized companies (SMEs) in Ecuador take stent organizational structure is a relevant element in the regulation of the capacities and demands in the information processing of an organization, competitiveness, and strategic management, which could guarantee the continuity of an organization in the market. In this sense, to assess whether SMEs in Ecuador take their organizational design into account, the general objective of this research is to analyze the design and implementation of the organizational structure

in SMEs in the Metropolitan District of Quito, thus being able to diagnosis, determine the classifications and establish a methodological proposal that allows them a sustainability and progressive growth. The study methodology was descriptive, with a mixed cross-sectional, hermeneutical approach, in addition to conducting a bibliographic review. The sample used is 383 companies, segmenting it in the construction sector, to 43 SMEs, implementing a survey with 10 questions. Within the results obtained, 51.1% of the companies have clear objectives and functions, 59.6% have specific tasks and functions indexed in productivity, and 85.7% consider that the SMEs organizational structure will in line with the organization. In conclusion, with regard to strategic orientation, the findings provide evidence in support of market and learning orientations as important contributors to the performance of the SMEs organizational structure. These results suggest that a strategic approach in building a solid design and structure and learning guidelines would be valuable to improve the adoption of innovation in SMEs.

Keywords: Organizational structure, organizational design, SMEs, innovation, competitiveness.

Introducción

Las estructuras organizacionales componen una disciplina muy extensa que abarca múltiples campos especializados. No es un tema en el cual las pequeñas y medianas empresas (pymes) pongan importante atención, por desconocimiento o por el bajo presupuesto designado. La estructura organizacional se desarrolla para establecer la manera como opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro (Brume, 2019). Es elemental tener en cuenta que los empleados deben conocer su lugar dentro de la organización y las responsabilidades que conlleva sus actividades dentro del trabajo. Asimismo, los entornos laborales deben mantener una cultura que permita contar con estructuras diseñadas acorde con la capacidad organizacional. La correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, logra en las personas el despliegue de sus habilidades y capacidades. De esta manera, alcanzan la eficiencia y la competitividad organizacional, es decir, la máxima productividad en un buen clima de trabajo (Chiavenato, 2009).

En la actualidad, debido al mercado cambiante y las exigencias de los consumidores, las empresas no han modificado sus estructuras organizacionales, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades encontradas. Aquí las pymes no son ajenas a este proceso, más aún debido a que están en introducción y crecimiento en los distintos mercados y sectores productivos en los que se desenvuelven. Dicho esto, poseer una estructura organizacional acorde con la evolución de los clientes y la competencia es un elemento relevante en la regulación de las capacidades y funciones para la generación y procesamiento de la información en una organización y su competitividad, lo cual podría garantizar su continuidad en el mercado.

En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe, las pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan

una gran parte del empleo (67%), en una amplia variedad de ámbitos de producción y servicios. En general, tienen un mayor peso en el empleo que en la producción, su productividad es inferior a los de las grandes empresas; además, su limitada participación en las exportaciones habla de una clara orientación al mercado interno. Los diferentes gobiernos han puesto en marcha instrumentos y programas de apoyo a este tipo de empresas para mejorar su desempeño, fomentar su desarrollo productivo y generar un ambiente de negocios favorable. Sin embargo, en muchos casos los resultados no han cumplido las expectativas ni observado mejoras significativas en la productividad o en la competitividad, especialmente en América Latina y el Caribe (Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL], 2013).

En este sentido, para evaluar las pymes del Ecuador se toma en cuenta su diseño organizacional para crecer dentro del mercado, proceso que no es ajeno para el Estado ecuatoriano. Para alcanzar la diversificación económica de la nación, ha fomentado iniciativas para el fortalecimiento y desarrollo de dichas organizaciones, lo cual se espera que continúe y aporte a la mejora empresarial (Münch, 2007). Por tanto, como parte del tema se consideran los tamaños de empresa, según la estratificación establecida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN, 2008), establecida de la siguiente manera:

Tabla 1
Clasificación de las empresas

Clasificación de las empresas	Personal ocupado	Ingresos Ordinarios
Grande Empresa	200 en adelante	USD 5'000.001 en adelante
Mediana Empresa Tipo B	100 A 199	USD 2'000.001 – USD 5'000.000
Mediana Empresa Tipo A	50 A 99	USD 1'000.001 – USD 2'000.000
*Pequeña Empresa	10 A 49	USD 100.001 – USD 1'000.000
*Micro Empresa	Hasta 9	Hasta USD 100.0001

Nota. Tomado de la Metodología muestral de la “Encuesta Estructural Empresarial 2017” (CAN, 2008)

La competitividad y la gestión estratégica son elementos clave en la continuidad de las pymes. En la investigación desarrollada por Peña y Vega (2017) sobre estas empresas en Ecuador, los autores destacan el hecho de que en las pymes ecuatorianas representan el 95% de las unidades productivas del país. Los ejecutivos ecuatorianos piensan que la disminución de los costos de producción y la mano de obra barata forma su principal fuente de ventaja competitiva, esta visión limitada reduciría otras posibilidades como una estructura organizacional.

La estructura organizacional también se destaca como un factor relevante en la regulación de las demandas y capacidades de procesamiento de información de una empresa (Marín, 2012). Al observar la literatura sobre pequeñas empresas, se encuentran que es de importancia este tipo de estructura (Segredo et al., 2017). Dicho esto, indica que desarrollar e implementar una estructura adecuada para el mercado en el que se desenvuelve es uno de los desafíos más importantes para las pymes, de lo cual se desea conocer en el distrito metropolitano de Quito.

Ecuador se encuentra en el escenario de una economía capitalista neoliberal como un país pequeño, exportador de recursos primarios por excelencia, sin una moneda propia, donde más del 50% del producto interno bruto (PIB) se concentra en la gestión de un reducido grupo de grandes empresas, con un sector

bancario que brinda intereses por encima del 20% para el emprendimiento y desarrollo (Astudillo y Briozzo, 2016). En ese sentido, es posible manifestar que no existe un concepto o definición exacta sobre la estructura en las pymes y su enfoque hacia la productividad, ya que las variables pueden cambiar de acuerdo con la economía del país donde producen, es decir, puede ser grande para un país cuya economía no alcanza niveles significativos en relación con la economía del Ecuador (Terlizzi, 2016). En teoría, la estructura y el diseño de las organizaciones ha avanzado con el paso de los años, por medio del enfoque, en dirección a las pymes el cual promueve que la mejor forma estructural debe implementarse en las organizaciones. Por otro lado, está la teoría de contingencia normativa que implica el desarrollo de una mejor estructura, implementando un conjunto de especificaciones y condiciones (Castro y Bohórquez, 2018).

Las pymes en Ecuador se han desarrollado por medio de políticas implementadas por el Estado que han fortalecido la competencia y la productividad a través de la facilitación al acceso de créditos, para así mejorar la calidad de programas de formación de recursos humanos y fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías. Dichas políticas estimulan el crecimiento y la diversificación de las exportaciones; fortalecen los sectores productivos más vulnerables como las micro y pequeñas empresas y apoyan el establecimiento de normas y estándares de calidad, permitiendo el desarrollo y aplicación de políticas para financiar la producción de las pymes (Solís y Robalino, 2019). En la nación ecuatoriana, hay mayor prevalencia de pymes que desean implementar nuevos mecanismos para simplificar los procesos de exportación de productos por medio del correo. Esto permitirá la optimización de los procesos que se desarrollan en la actualidad (Ron y Sacoto, 2017).

A pesar de que la competencia con las grandes empresas es progresiva dentro de las pymes, estas concentran los ingresos, representando un 46.1%. Por otra parte, las políticas institucionales del Estado han promovido la competencia justa, que se produzca no solo con recursos e insumos nacionales, sino que sean importados en masa permitiendo la diversificación de la economía. En este sentido, el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO), institución nacional encargada, ha impulsado el desarrollo a través de la implementación de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados para fomentar la inversión y la innovación tecnológica. En adición, para promover la producción de bienes y servicios de alto valor añadido y calidad, con espíritu de conciencia medioambiental, generar trabajo decente y permitir penetrar en el mercado interno y externo (Delgado y Chávez, 2018).

Por consiguiente, al no contar con información sobre el desempeño y organización de las pymes se presenta la imperiosa necesidad de conocer si estas cuentan con una organizada estructura y si se enfocan al cumplimiento de metas. En tal sentido, en la investigación se realiza una revisión bibliográfica de tal manera que permita conocer si la estructura organizacional de las pymes del distrito metropolitano de Quito va acorde con las exigencias de sus consumidores y de la mano con las innovaciones empresariales de la actualidad.

En ese sentido es importante conocer si los directivos, como empleadores de las pymes del distrito metropolitano de Quito, conocen la responsabilidad de contar con estructuras organizacionales que permitan emitir comunicaciones, describir las funciones del empleado, siendo los mismos los responsables directos

del desempeño y alcance de metas. Este estudio tiene como objetivo realizar un análisis cuantitativo en cuanto a la percepción del empleado y empleador, respecto al diseño y funcionamiento de la estructura organizacional empresarial y su aporte hacia a el cumplimiento de metas, desempeño y comunicación organizacional, lo cual podría garantizar su continuidad en el mercado.

Para tal efecto, a través de la investigación se realizó a nivel descriptivo una muestra de población finita con varianza conocida, como la aplicación de encuestas como técnicas de investigación, la identificación y comprensión de las principales deficiencias y aspectos relevantes de las pymes. Finalmente, además del análisis bibliográfico y del estudio descriptivo, se muestran las conclusiones y recomendaciones con base en los indicadores, estructuras organizacionales y gestión de las diferentes pymes del distrito metropolitano de Quito.

Para que las empresas puedan crear y desarrollar un servicio en el mercado requieren que se diseñe un enfoque organizacional apropiado y que se relacione con la innovación adaptativa, permitiendo implementar distintos modos de aprendizaje, soluciones, entre otros (David, 2013). En suma, al combinar la exploración de capacidades existentes en la empresa con las oportunidades emergentes, incrementa las posibilidades de que una empresa sea creativa y adaptable, persiguiendo la innovación (Benavides et al., 2014). En este sentido, se explican a continuación, por medio de un diagrama el cual establecerá las principales funcionalidades y beneficios de cada una de las estructuras:

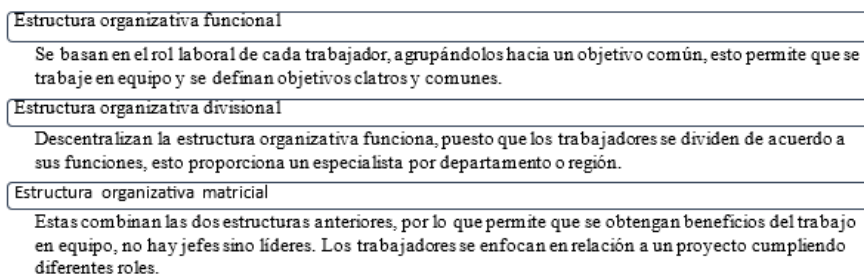


Figura 1

Clasificación de las estructuras organizaciones

Nota. Elaboración propia, a partir de Santiago (2016), Mendez (2006) y Contreras (2018)

Las contingencias sobre la relación entre organizaciones, estructura y desempeño, se pueden encontrar revisiones extendidas de investigaciones anteriores. Al respecto, según Robbins y Coulter (2014) estas pueden clasificarse en:

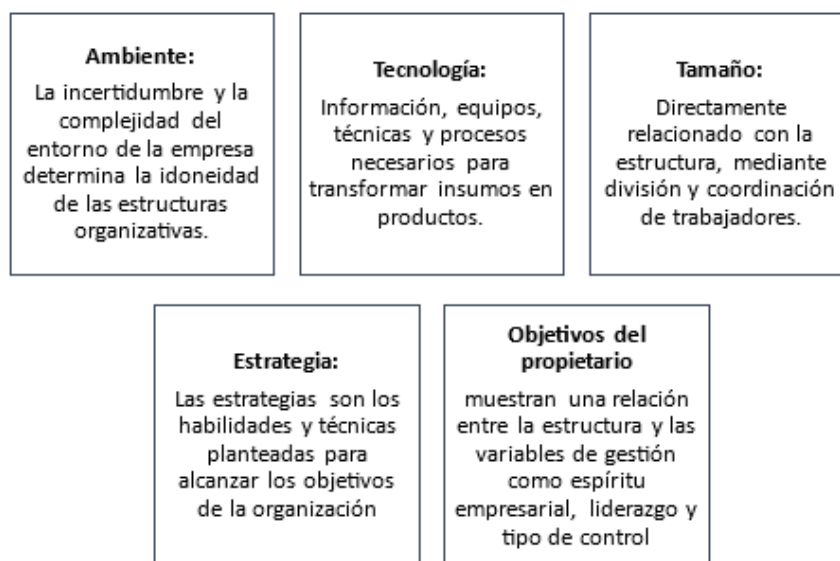


Figura 2
Contingencias estructurales
Nota. Elaboración propia

La co-creación de valor para las pymes permiten capacidades dinámicas al desarrollo a nuevos servicios, a través de metodologías de diseños con base en el pensamiento o propósito en la exploración, ideación y validación de ideas cogeneradas con el cliente, creación de prototipos y pruebas (Peña y Vega, 2017). Los beneficios adicionales son ventajas competitivas (tiempo de comercialización más rápido), eficiencia del proceso, menores costos del proyecto, alta variedad de productos, precio superior, buena reputación y el liderazgo y adaptabilidad de la cultura organizacional (Santiago, 2016).

Metodología

El enfoque de la investigación está relacionado con aspectos cuantitativos y cualitativos que permiten explicar las variables tanto numéricamente como el comportamiento de las pymes del distrito metropolitano de Quito ante la sociedad; mismas que se han identificado desde la óptica de las funciones y las metas, del empleado y del empleador, dependientes e independientes, soportadas en la cultura organizacional y la toma de decisiones de la alta gerencia, respectivamente. Se presenta el esquema de la investigación que se va a efectuar, procedimientos, técnicas y herramientas para la recolección de datos, los cuales permitirán alcanzar los objetivos. En este sentido, el diseño de la investigación fue descriptivo, puesto que proporcionó respuestas al problema investigativo; que al obtener sus resultados, sus particularidades no se pueden documentar por cuanto es información confidencial (Monje, 2011).

Dicho esto, el enfoque cuantitativo realiza las mediciones o recolecciones de los datos de manera independiente e inmediata, obteniendo representaciones numéricas que son analizadas por medio de las estadísticas (López-Roldán y Fachelli, 2015). En relación con el enfoque cualitativo, se direccionará en comprender las consultas del estudio de la mano del humanismo e

idealismo, comprendiendo creencias, actitudes, experiencias, comportamientos e interacciones de las personas (Baena, 2017). Por último, se implementó el enfoque interpretativo sobre los datos derivados de las pymes en el distrito metropolitano de Quito, puesto es una estrategia que aborda elementos vinculados con la práctica profesional, que nos posibilitan la mejor comprensión profunda del problema estudiado acerca de las pymes (Garcés y Duque, 2007).

Para la obtención de información la técnica aplicada en esta investigación es la encuesta, considerándose la más idónea para determinar que las estructuras organizativas son las más implementadas y efectivas en las pymes. Sobre la población seleccionada hay un total de 878.454 empresas a nivel nacional, y en Quito existen 210.829 empresas, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC, 2020). Por otra parte, la muestra se determinó a través de la fórmula de población finita, representada en 246 empresas, de las cuales respondieron 47 pymes.

Como instrumento investigativo se empleó una encuesta, para la obtención de datos, para examinar los procesos e interrogantes de una muestra seleccionada, del círculo de las pymes dentro del distrito metropolitano de Quito (Cevallos, 2015). En adición, se utilizó la encuesta para medir el diseño e implementación de las estructuras organizacionales en las pymes, con preguntas estructuradas en escala de Likert el que uno es nunca, dos es rara vez, tres casi siempre y cuatro siempre. Es un instrumento que conlleva diez preguntas relacionadas con el tema de las funciones, distribución, responsabilidades y objetivos que se estudia, aplicada a las gerencias del staff medio de las organizaciones, utilizando la plataforma online de Google Docs.

Una vez desarrollada la encuesta, se procedió a estructurarla en una plataforma online para obtener una dirección electrónica y enviarla a las empresas seleccionadas. Luego se procedió a tabular los resultados por medio de gráficos y tablas que permitieron el análisis del instrumento de diez preguntas, en las que fueron consideradas los siguientes elementos:

- De acuerdo con las tareas, funciones y definiciones de desempeño al personal, se estimó el enfoque hacia la evaluación, con la finalidad de evidenciar el cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos de los empleados, que permita además analizar su productividad.
- En relación con la difusión de los objetivos en la institución, se consideró como enfoque no solo el dar a conocer a los miembros de las unidades económicas, sino también su comprensión dentro de la cultura organizacional.

La medición de la gestión y del proceso administrativo, de acuerdo con la estructura, permitirá conocer el impulso de la entidad hacia los resultados organizacionales.

Resultados

Inicialmente se pretendió contar con una muestra mayor. Sin embargo, con base en el instrumento de investigación utilizado, de los resultados obtenidos de las 47 pymes, ubicadas en el distrito metropolitano de Quito, y que dieron respuesta a la aplicación de la encuesta, permitió conocer los escenarios en

los que desenvuelven. Los autores argumentan la trascendencia del estudio efectuado, en virtud de que las empresas que, para el caso de las pymes del distrito metropolitano de Quito, no han destinado la atención a analizar, diseñar e implementar una estructura funcional. Lo anterior, considerando la importancia de su conocimiento, acorde con la necesidad organizacional. En ese sentido, del estudio efectuado los resultados más relevantes se describen a continuación.

En relación con el conocimiento de los objetivos y funciones que se desarrollan los integrantes de las organizaciones, en su mayoría, los representantes de las pymes (51.1%) afirmaron que los objetivos y funciones que desarrollan los integrantes de la organización son claros. De los restantes encuestados se colige la falta de entendimiento de los objetivos y funciones que desempeña el personal de las organizaciones; son situaciones que se ratifican con el nivel directivo que, dentro del departamento al que pertenecen, el 42.6% se encuentra de acuerdo con una correcta distribución de responsabilidades. En cambio, el 44.7% manifestó que casi siempre y el restante (12.7%) relaciona una incorrecta distribución, referentes a las responsabilidades vinculadas con el puesto que desempeñan en la organización.

Respecto a tareas y funciones del puesto, en el diseño organizacional, en su mayoría, los representantes de las pymes (59.6%) consideran que, al no especificar tareas y funciones de un puesto de trabajo, inciden directamente en la productividad; por tanto, es fundamental la definición y descripción de puestos de trabajo y la asignación de funciones claras. Por su parte, un 31.9% revelaron que casi siempre y para un 8.5% rara vez las funciones del puesto se relacionan y tienen incidencia en la productividad del trabajador. Respecto a los objetivos organizacionales, el 48.9% de los encuestados afirmaron que son difundidos correctamente y los tienen claros, mientras que para un 31.9% casi siempre cumplen con difundir al personal de las organizaciones y un 19.2% rara vez.

Asimismo, sobre la evaluación de desempeño los encuestados afirmaron en un 44.7% estar de acuerdo con contar con una herramienta que permita visualizar y verificar las acciones implementadas para llegar a los resultados. De la misma manera, un 32.2% de los encuestados opinaron que casi siempre se presenta el conocimiento estratégico para poder llegar con facilidad a los resultados, considerando que un 19.1% rara vez ha sido evaluado y desconoce sobre los procesos y herramientas. Además, los encuestados afirmaron en un 46.8% que los procesos son administrados estratégicamente para llegar el cumplimiento de los objetivos institucionales; en cambio, el 38.3% indicó que casi siempre y el 14.9% rara vez creen que el alcanzar los objetivos institucionales es impulsado por los procesos administrados estratégicamente.

Discusión de los resultados

De los resultados obtenidos, los encuestados, directivos y funcionarios de las pymes refirieron que dentro del distrito metropolitano de Quito se debe dar una mayor importancia a las pymes. Se observa la necesidad de introducir estructuras, funciones, objetivos, sistemas, procedimientos y controles formales, como la evaluación del desempeño de las funciones, cumplimiento de objetivos y alcance de metas. Sin embargo, gran parte del trabajo en el diseño de la organización se ha

centrado en las prácticas de las grandes empresas. Esto permitió una exploración de características para poder visualizar la competitividad.

El objetivo de una estructura organizacional es ayudar a la empresa a aclarar y entender todas las funciones de los empleados que se desarrollan en cada área dentro de las pymes; también nos permite facilitar la división del trabajo, la eficiencia, evitar conflictos y confusiones. Con lo expuesto se muestra que la organización es una mezcla de recursos humanos y materiales con el fin de alcanzar sus objetivos y metas.

Para ello, con la investigación realizada en las pymes, en relación con las tareas y funciones, un 59.6% de los encuestados, entre ellos alta dirección, mandos medios y funcionarios en general, consideran que no son claras, debido a los resultados de productividad que cada departamento debe cumplir. En adición, son responsabilidades de cada líder de área, donde las estructuras jerárquicas deben ser claras para todos los miembros. Al contrario, al tener las organizaciones planteadas claramente, sus procesos y la dirección de cada puesto, tareas y funciones, con los objetivos que se persigue, ayudará a la toma de decisiones futuras de la alta dirección, que impulsen al crecimiento de las pymes.

Del análisis a las afirmaciones de los encuestados, sobre la difusión de los objetivos organizacionales, estos indicaron que el 48.9% son correctamente socializados. El resto manifestó distorsiones, debilidad institucional y, como deficiencia interna, el limitado proceso en las entidades de dar a conocer los objetivos organizacionales y verificar el entendimiento por parte de los funcionarios, su importancia y su cumplimiento.

Los fines principales de todas las pymes es la necesidad de poder llegar con el debido conocimiento a todas las personas que trabajan dentro de las mismas, ya que no todos refieren económicamente a un desarrollo de recibir las capacitaciones adecuadas para los empleados. Por esta razón algunos desconocen sobre las herramientas de evaluación y desempeño, sin embargo, no ha sido el impedimento de desarrollarse dentro del mercado. Finalmente, como se han desarrollado las pymes, la investigación realizada debe ser superada y fortalecida en los problemas relacionados con falta de personal debidamente capacitado para ser competitivos dentro de las grandes empresas y que esto permita tomar conciencia en la mejora de las estructuras organizacionales de todas las pymes en el distrito metropolitano de Quito.

Conclusiones

Los datos obtenidos reflejan que los directivos y personal de las pymes tienen un criterio de la falta de organización, asignación de funciones, establecimiento de objetivos al personal y distribución de responsabilidades. Necesariamente, las entidades deben poner atención con la finalidad de mantenerse, competir, crecer, y alcanzar el liderazgo en un mercado cambiante.

En cuanto en la orientación estratégica, los hallazgos proporcionan evidencia en apoyo de las actividades que se realiza dentro del mercado y que proporciona un aprendizaje de oportunidades para poder ser competitivos en el desempeño de la estructura organizacional de las pymes. Dichos resultados sugieren un enfoque en la construcción de un diseño y estructura sólida para mejorar la adopción de innovación en este tipo de empresas.

En suma, en lo que respecta a la estructura organizacional, la concentración de la industria y los objetivos estratégicos, además de la comunicación en el diseño, parecen tener una participación significativa que operan en entornos altamente efectivos en las grandes empresas por el desarrollo profesional, que adquieren y tienden a tener un mayor desempeño en los resultados.

Aparte de la orientación estratégica y estructura organizacional, las características de la empresa ejercen un poder explicativo y significativo. En particular, son relacionadas con todo el desarrollo, tamaño, edad, participación en el mercado, propiedad del capital, intensidad administrativa y la gama de productos, determinantes e importantes en el diseño organizacional.

El propósito de este estudio fue analizar si el diseño e implementación de la estructura organizacional actual en las pymes permite tener una postura importante sobre el desempeño. En este sentido, al verificar los resultados se encontró la importancia de establecer una orientación estratégica y una estructuración organizacional, que deba articularse en su contexto de las pymes, ubicadas en el distrito metropolitano de Quito.

Es importante el sugerir que los directivos de las pymes, organizaciones no gubernamentales (ONG), cámaras de comercio e industria y la vinculación con la sociedad, quienes se encuentran relacionadas con las pymes y emprendimientos, dirijan su atención a enriquecer a las pymes ubicadas en el distrito metropolitano de Quito. Entre otras áreas, en estructura organizacional adaptativa y planificación, desempeño y evaluación de los resultados organizacionales, operativos y estratégicos. La finalidad es que su organización, asignación de funciones y tareas, establecimiento y medición de cumplimiento de objetivos institucionales, impulsen la productividad de estas pymes.

Referencias

- Astudillo, S. y Briozzo, A. (2016). Innovación en las mipymes manufactureras de Ecuador y Argentina. *Semestre Económico*, 19(40). <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4397>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Benavides, J., Vergara, A., Beltrán, M. y Pérez, O. (2014). *Administración* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa. <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Castro, P. & Bohórquez, L. (2018). Self-organized Structures, Control Hierarchy and Information Processing Agility. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 117-134. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1483>
- Cevallos, K. (2015, agosto 8). Metodología del desarrollo ágil: XP y Scrum. *Ingeniería del Software*. <https://ingsoftwarekarlacevallos.wordpress.com/2015/05/08/metodologia-de-desarrollo-agil-xp-y-scrum/>
- Comisión Económica para América y el Caribe. (2013). *Cómo mejorar la competitividad de las PYMES en la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

- Contreras, J. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas* [Trabajo de grado especialización, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio institucional UBA. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson.
- Delgado, D. y Chávez, G. (2018). Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Decisión 702 de 2008. Sistema Andino de Estadística de la PYME. 9-10 de diciembre de 2008. Comunidad Andina de Naciones. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- Garcés, J. y Duque, E. (2007). Metodología para el análisis y revisión crítica de artículos de investigación. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 184-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802912>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020, octubre). *Directorio de empresas y establecimientos 2019* [Presentación]. INEC https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
- Mendez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Universidad del Rosario.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson.
- Peña, M. y Vega, N. (2017). Estructura de la PyMEs en la economía ecuatoriana. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 4(8), 30-34. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/519>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson.
- Ron, R. y Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Santiago, J. (2016). *Administración por objetivos* (Working Paper). Politécnico Grancolombiano. https://www.academia.edu/24190667/ADMINISTRACION_POR_OBJETIVOS
- Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, V. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 13(24), 86-99. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=70797>

Solis, L. y Robalino, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *NNOVA Research Journal*, 4(3), 85-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>