

STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL CHANGE IN SMES

Hugo Milder Gómez Fernández¹

Karina Álvarez²

Liliana Ramona Jiménez Ayala³

Resumen: En este trabajo final de grado denominado “Estrategia para un cambio organizacional en PYMES” cuyo objetivo es, identificar los cambios que se deben promover para la reestructuración organizacional, para hacer frente a los desafíos que requiere de mucha preparación de parte de los profesionales encargados administrativos de la empresa y así direccionar a los funcionarios hacia el éxito. Conforme a las investigaciones hechas, hay diversidad de estrategias que se puede implementar teniendo en cuenta en qué nivel se encuentra la entidad, el cambio en la organización es muy necesaria porque, en el mundo del comercio hay un avance muy rápido y se está utilizando un sistema actual el cual es, la tecnología que cada día sorprende más. Por otra parte, se adopta como método de estudio el enfoque cuantitativo, haciendo uso de un cuestionario con 10 preguntas dirigidas a altos funcionarios de 3 empresas de Ciudad del Este de diferentes rubros. Las respuestas fueron utilizadas para analizar los diferentes tipos de problemas que tuvieron las empresas y principalmente conocer las estrategias que han utilizado para solucionar o disminuir los efectos de esos problemas. Ya con la investigación hecha y los resultados obtenidos se concluye que las empresas necesitan de un cambio organizacional planeando técnicas para un buen ambiente laboral.

Palabra clave: Pymes, estrategia organizacional, planeación

Abstract: In this final degree project called “Strategy for organizational change in SMEs” whose objective is to identify the changes that must be promoted for organizational restructuring, to

1 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

2 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

3 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

face the challenges that require a lot of preparation on the part of professionals. administrative managers of the company and thus direct the officials towards success. According to the research carried out, there is a diversity of strategies that can be implemented taking into account what level the entity is at, change in the organization is very necessary because, in the world of commerce, there is very rapid progress and a current system which is, the technology that surprises more every day. On the other hand, the quantitative approach is adopted as a study method, using a questionnaire with 10 questions addressed to senior officials of 3 companies in Ciudad del Este from different sectors. The responses were used to analyze the different types of problems that the companies had and mainly to know the strategies they have used to solve or reduce the effects of these problems. With the research done and the results obtained, it is concluded that companies need an organizational change by planning techniques for a good work environment.

Keyword: SMEs, organizational strategy, planning

Introducción

Con el trabajo final de grado denominado “Estrategia para un cambio organizacional en PYMES” se investiga la estructura de una empresa y los tipos de problemas que ocurren por falta de cambios en la entidad, es decir, que cada empresa tiene una organización estructurada, cada persona según su capacidad ocupa esos cargos de forma jerárquica. Además, cuando se rigen por el sistema antiguo surge el inconveniente, los mismos dueños se ven obligados a innovar todo el equipo de trabajo, inclusive la infraestructura, como así también, haciendo nuevos proyectos, investigar el mercado actual, capacitar a sus empleados, etc., ya que, hay mucha competencia en el comercio.

Seguidamente, en el primer capítulo se plantea el problema existente en la empresa, cuando se trata de una reestructuración, hay una serie de requisitos que se debe cumplir, con la parte legal primeramente luego con los empleados para que se pueda ofrecer un buen servicio a los clientes, por ende, surge unas preguntas para la investigación y así también los objetivos, tanto general como los específicos.

Por otra parte, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación, en la unidad uno, se plasma la definición de las Pymes que, según Rodríguez, V. (2000) son las pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran el sector productivo más importante en muchas

economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como en los que están en procesos de crecimiento este tipo de organización productiva es de significativa importancia. Asimismo, en la segunda unidad se puede decir que la estructura organizacional es de mucho valor para una empresa, por eso estudia es su definición, el diseño, los tipos, los elementos claves, el cambio organizacional, los factores que inciden para el cambio, etapas del proceso y las fases. Por último, en la tercera unidad se despliega la planificación estratégica y su concepto, ya que una entidad necesita prepararse para luego ser lanzado al mercado.

En cuanto a la metodología utilizada en la investigación, se ostenta el enfoque cuantitativo, ya que se utiliza una encuesta para dar resultados numéricos, siendo así, el nivel es descriptivo, el campo de acción se lleva a cabo a tres empresas consideradas pymes, dedicado al rubro comercial y servicios. Por consiguiente, forman parte de población son los funcionarios y encargados administrativos y operativos de la empresa, asimismo se toma la muestra seleccionando al 30% de la población, en cuanto a las técnicas de recolección de datos como método principal el aplicativo de Google Forms; como instrumento de recolección de datos es por medio de formulario de preguntas cerradas.

Finalmente, a partir de los resultados de las encuestas realizadas se obtuvo un resultado satisfactorio, porque de acuerdo a las investigaciones hay muchas estrategias que se puede aplicar y que dependerá del equipo de trabajo que se forme. Cabe destacar que hay mucha competencia en el mercado y para llegar al éxito se debe innovar siempre y no caer a la monotonía.

Planteamiento del problema

En las organizaciones existen diferentes tipos de problemas tales como: La falta de la estructuración ya sea en la jerarquía de mando o en las funciones que corresponden a cada persona, colaboradores con dificultad para relacionarse con las personas de su entorno laboral, falta de trato igualitario en los diversos puestos y en la remuneración, todos estos factores mencionados influyen de una manera decisiva en el buen funcionamiento de la empresa por lo que se debe considerar en la administración organizacional de una pyme. Es de ahí que surge plantear como pregunta central de la investigación:

Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cuáles son los cambios que se deben promover para la reestructuración organizacional en las PYMES?

Preguntas específicas

¿Cómo está organizada la estructura de las PYMES?

¿En qué medida una mala organización perjudica el ambiente laboral?

¿Cuáles son los problemas que incentivan el cambio organizacional en la empresa?

Objetivos de la investigación

General

Identificar los cambios que se deben promover para la reestructuración organizacional de las PYMES.

Específicos

- Conocer la organización y estructura de las PYMES.
- Demostrar que una mala organización perjudica el ambiente laboral.
- Identificar los problemas que incentiva el cambio organizacional en la empresa.

Hipótesis de investigación

La reestructuración organizacional implica adoptar un nuevo modelo de negocio, con el propósito de aumentar la competitividad y garantizar su permanencia en el mercado.

Variable independiente:

La reestructuración organizacional.

Variable dependiente:

Adoptar un nuevo modelo de negocio.

Fundamentación

La estructura organizacional de una empresa es fundamental para el desarrollo de las diversas tareas y procedimientos que va realizando una empresa, generando orden en una empresa, identificando y clasificando las actividades de cada sector, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

Como tal se debe tener la estructura adecuada para cada empresa dependiendo en que rubro se desempeña, para evitar diversos problemas ya sea con los directivos, administradores y colaboradores. Las empresas y su estructura, es el componente que define el aspecto fundamental de una empresa formando la base en la cual se desarrollaran los diversos trabajos.

Por ello es necesario tener una buena estructura organizacional y a las personas idóneas para ocupar los cargos para cada sector dentro de cualquier empresa, ya que una mala organización puede ocasionar diverso problema. De ahí la importancia de conocer todos aspectos relacionados a la estructura organizacional de una empresa, pues un administrador de empresa debe conocer a cabalidad el tema en cuestión pues hace parte de función como profesional competente.

Antecedentes del tema

Se realizó las investigaciones correspondientes en la biblioteca de la Universidad Privada referentes al tema de investigación que se propone y se citan como antecedentes:

El primer trabajo a Liliana Rosa Velásquez, Sandra Isabel vera y Liz Beatriz Zabala, con el tema: Falencia de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas (2012), el objetivo del trabajo fue: identificar las consecuencias que trae para una empresa la mala selección de empleados y la falta de incentivos de los mismos. Con concluyen la investigación afirmando que la mayoría de los jefes en las pequeñas y medianas empresas del microcentro de Ciudad del Este presentan falencias en cuanto a la organización de su departamento de RR.HH.

El segundo corresponde a Cintia Graciela Rolón, Silvia Rosana Martínez y Tatiana Mabel Ayala, con el tema: Factores de éxitos y fracasos se las Pymes del Barrio Ciudad Nueva de Ciudad

del Este. (2014), cuyo objetivo fue: Identificar los factores de éxitos y fracasos de las Mipymes del Barrio Ciudad Nueva de Ciudad del Este, en el año 2014. Concluyen la investigación afirmando que las Micro y Pequeñas empresas necesitan un acompañamiento especial de parte del Estado para desarrollarse, hacerse competitivos y así dar batalla en un mercado que permite cada vez menos errores administrativos.

Y por último el trabajo de Fabiana Portillo, Griselda Sosa y Rodrigo Solache, con el tema: Reestructuración operativa de un supermercado familiar, cuyo objetivo fue: Definir la mejor organización empresarial para un supermercado Familiar, llegando a la conclusión de que existe un gran déficit en la empresa en estudio pues no existe una organización en la misma, evaluando cada uno de los sectores dentro de la misma y con la sugerencia de que la mejor solución para el mejoramiento del supermercado es la reestructuración de la misma.

Definición

PYMES

Según Rodríguez, V. (2000) las pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran el sector productivo más importante en muchas economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como en los que están en procesos de crecimiento este tipo de organización productiva es de significativa importancia. Son consideradas como microempresa todas aquellas empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 10 empleados.

También prescribe que, toda organización empresarial denominada Microempresa debe reunir las siguientes características:

- Con propietarios y administración independientes, con excepción de las familiares.
- Que no domina el sector de la actividad en que se opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.
- Que no ocupa más de quince empleados.
- Que sus ventas anuales no sobrepasen los 30 millones de pesos.

Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados. Esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos, no existe una definición única que categorice a la pequeña

y mediana empresa dado que se utilizan diversos criterios. (Iavarone, 2012, p. 10).

(Iavarone, 2012 citó al Banco Europeo de Inversiones (BEI)) suponen que, pequeñas y medianas empresas aquellas con menos de 500 trabajadores y con una participación máxima de un tercio del capital en manos de una empresa de grandes dimensiones. Siguiendo la definición adoptada por la cuarta directiva de sociedades de la Unión Europea (UE), en cambio, se considera que una empresa es pequeña cuando cuenta con menos de 50 empleados, su activo neto no supera 1,2 millones de euros y sus ventas no alcanzan los 5 millones. Las empresas medianas son aquellas que cuentan con una plantilla comprendida entre 50 y 250 empleados, tienen un activo neto comprendido entre 1,2 y los 2,7 millones de euros y un volumen de ventas que oscila entre los 5 y los 10,7 millones. Las grandes empresas, según esta misma directiva, son aquellas que tienen en plantilla, al menos 250 trabajadores, un activo neto superior a los 2,7 millones de euros y un volumen de ventas que supera los 10,7 millones.

Clasificación de las PYMES en Paraguay

La Ley 4457 tiene por objetivo proveer un marco regulatorio que permita promover y fomentar la creación, desarrollo y competitividad de las micro, pequeña y medianas empresas, para incorporarlas a la estructura formal productora de bienes y servicios, darles identidad jurídica. Son consideradas Mipymes las unidades económicas que, según la dimensión en que organicen el trabajo y el capital, se encuentren dentro de las categorías establecidas en el Artículo 5 de esta Ley y se ocupen del trabajo artesanal, industrial, agroindustrial, agropecuario, forestal, comercial o de servicio. (Ministerio de Trabajo, 2021, prr. 1)

Clasificación Pymes			
Microempresa (MIE)	Pequeñas empresas (PE)	Medianas Empresas	
Hasta G. 500.000.000	Hasta G.2.500.000.000	Hasta G.6.000.000.000	Nivel de facturación anual
10	30	50	N° de empleados

Figura 1. Clasificación de la pymes en Py.

La clasificación de lo Pymes según el Ministerio de Trabajo del Gobierno Nacional, está determinada por la cantidad de personas empleadas y su nivel de facturación anual. De la misma forma la normativa establece que una microempresa, con sus siglas “MIE”, es aquella formada por hasta un máximo de diez personas, en la que el propietario trabaja personalmente él o integrantes de su familia y facture anualmente hasta el equivalente a G. 500.000.000. En cuanto a Las pequeñas empresas, se las identifican con las siglas PE y se consideran como tal la unidad económica que facture analmente hasta G. 2.500.000.000 millones y ocupe hasta treinta trabajadores. Y, por último, las medianas empresas podrán ser las que facturen hasta G. 6.000.000.000 millones, de forma anual y ocupe hasta cincuenta trabajadores.

Siendo así, las medidas de clasificaciones expuestas deberán ser concurrentes, primando en caso de dudas, el nivel de facturación anual. Las entidades públicas y privadas uniformaran sus criterios de medición, a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

A cada categoría corresponderán incentivos diferenciados que se desarrollarán en los capítulos pertinentes. El ocultamiento, falsificación de datos o cualquier género de engaño respecto de los requisitos de cada categoría darán lugar a las sanciones que serán señalados en el capítulo de las penalidades. Si fueran insuficientes las medidas cuantitativas citadas a los efectos de la categorización de alguna empresa nueva, se tendrá también en cuenta el activo patrimonial.

Características de las PYMES

Las siguientes características son de las pequeñas y medianas empresas; es decir, las empresas que cuentan con un personal laboral no mayor a 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño y tampoco cuentan con gran facturación, los principales rasgos son (Cetina, J, 2019, prr.1, 2):

El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, es decir, el fondo económico es de los socios de la empresa y por ende son responsables de la misma.

Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica. Por lo tanto, los empresarios son los que rigen su compañía y también su construcción, basándose en la experiencia y en la observación de los hechos diarios.

Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.

Monopolizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan apoyando más en el trabajo que en el capital.

Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande, por consiguiente, el desarrollo va en aumento para luego pasar al nivel máximo de categorías de las pymes.

Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

Estructura organizacional en las PYMES.

(Ed. Grudemi, 2018, citó a Merton, 2002, p.275) Señala, que una estructura social formada, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización. Además, la distribución de puestos de trabajo tiene que estar regido por pautas de los profesionales que la organizan.

Dicho esta manera, por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Por lo tanto, para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertas directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Siendo así, el desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

(Ed. Grudemi, 2018, citó a Robbins, 2005, p.275) 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”.

Por lo tanto, al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos. (Editorial Grudemi, 2018, prr. 10).

Estructura Organizacional

Estructura organizacional. Definición técnica

Quiroa, M. (2020) alega, que la estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Puesto que cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos.

Por lo tanto, toda empresa conforme a la manera de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la

organización, es decir, la planificación es muy importante, porque es una preparación para la ejecución de dichos propósitos en la empresa.

Por demás está decir que, la estructura organizacional representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas. En efecto, debido al alto grado de competencia las empresas buscan mejorar y volver más eficientes sus procesos productivos, sus procesos administrativos y su estructura organizacional.

¿Para qué se diseña una estructura organizacional?

Esto se diseña para determinar los distintos departamentos y áreas de funcionamiento que integran la organización; para crear el sistema jerárquico entre los diferentes puestos de trabajo y áreas de responsabilidad y para delinear los perfiles de puestos para definir las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización. Sin duda, todo esto facilita que se dé una correcta división de tareas, las cuáles se desarrollan con eficiencia y esto permite evitar el surgimiento de confusiones y de conflictos (Quiroa, M. 2020, prr. 5).

Según Toro, L. (2017) hoy en día, la competencia es feroz en casi todos los sectores empresariales y las industrias, la constante aparición de nuevos productos, formas de distribución y modelos de negocio, apoyados por los vertiginosos avances tecnológicos, hace que las reglas básicas del juego también cambien constantemente.

Además, la democratización de la tecnología y las fuerzas de la globalización han acabado con las principales ventajas competitivas de las grandes corporaciones de antaño. En vista que la propiedad sobre un proceso productivo o la cercanía a los consumidores y las fuentes de capital ya no implican una ventaja diferencial significativa, siendo así, el compromiso del factor humano más capacitado para con la organización tampoco suele durar tanto como antes, y más bien está a disposición del mejor concurrente. En definitiva, las barreras de entrada que solían proteger a muchas industrias y sectores ya no existen o son insignificantes.

Por demás está decir, que los cambios mencionados en las condiciones del entorno han trasladado el foco de la verdadera ventaja competitiva a las capacidades de la estructura organizacional. Es decir, la forma particular en la que esta es capaz de conseguir sus objetivos estratégicos, esas capacidades básicas; ventajas de diferenciación, ventajas en costes y/o ventajas de marketing, deben

combinarse con la habilidad de adaptación a los cambios en el entorno competitivo, las necesarias alteraciones en la estrategia y la inevitable pérdida de personal clave.

Tipos de estructura organizacional

Estructura Funcional

Rojas (2018) menciona dicha estructura que se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales. Además, consiste en la división del trabajo a modo de establecer la especialización de manera que cada trabajador se centre en determinadas funciones, agrupando las distintas actividades o funciones que deben realizarse dentro de la empresa.

De esta manera se reúne en un departamento a todos aquellos trabajadores que se dedican a una actividad específica o a varias relacionadas, (funciones del departamento) aplicando el principio de especialización en cada tarea para formar grupos funcionales, que a la vez estarán integrados verticalmente desde los niveles inferiores hasta los superiores de la organización.

La organización funcional es una de las formas más básicas y lógica de división empresarial empleada especialmente por empresas pequeñas, que producen y comercializan una línea limitada de productos, ya que se facilita el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos especializados. Además facilita notablemente la supervisión de cada gerente como experto con conocimientos y habilidades en un área delimitada por sus funciones.

Estructura Burocrática

Tarantino S. (2013) cita: De acuerdo con Chiavenato (2004) la teoría de la burocracia se desarrolló en la década de 1940, bajo los postulados de Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920) filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública, creador de la Sociología de la Burocracia y especialista de las teorías de las estructuras de autoridad. La burocracia concebida por Max Weber se basa en: la formalización tanto de las normas como de los procedimientos y la centralización (definición de la jerarquía y la autoridad), ambas dimensiones deben interpretarse.

Siendo así, la teoría de la burocracia de Weber distingue 3 principios de legitimación que permiten distinguir los tipos de dominación:

- Dominación carismática: Justificada por las características del líder y aceptada por los súbditos en función de su fe, y en la que en caso de surgir en una organización administrativa resulta inestable e indeterminada.

- Dominación Tradicional: Legitima el poder del jefe en el pasado (estatus heredado) y origina organizaciones administrativas de tipo patrimonial (feudal), en las cuales los “funcionarios” dependen del jefe y están fuertemente vinculados a él.

- Dominación Legal: Se asienta en la ley como principio legitimador en función de su racionalidad y es independiente del líder o jefe que las haga cumplir.

La burocratización significa prevalencia creciente de un tipo racional y formal de organización. “Administración burocrática” significa ejercicio del control basado en el conocimiento (competencia técnica), rasgo que la hace específicamente racional. Desde lo que Weber llama “la racionalidad formal”, origen del “orden legítimo” que han de establecer las normas jurídicas.

Estructura matricial

Una estructura matricial según Chiavenato (2002, p. 411) es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional. Así mismo esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización.

Por otra parte, una organización que cuenta con una estructura matricial tiene dos tipos de estructura simultáneamente, los trabajadores responden a dos cadenas de mando. Una de ellas es una cadena de mando de funciones o divisiones en donde se establece de forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Estructura Formal

En este tipo de organización, la estructura es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos, esto se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc.

(Rojas, 2018 citó a Gilli 2017) manifiesta que, la formalización se mide, por la proporción de cargos normalizados y el grado de tolerancia en la aplicación de las normas de trabajo. A mayor proporción de cargos normalizados y menor variación permitida, mayor será la formalización en la organización. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en sí mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión, ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización.

Por lo tanto, una organización debe ser flexible y adaptable al entorno para dar oportunidad a la responsabilidad y el desarrollo de las capacidades de los trabajadores fomentado reglas y procedimientos que deben cumplir para llegar a los objetivos. La tarea de la formalización de la estructura suele concentrarse en un manual de organización que tendrá como finalidad guiar a las personas en su trabajo al establecer la ubicación de los puestos dentro de la estructura, de quién dependen, quienes depende de él y cuáles son sus funciones y atribuciones.

En definitiva, la estructura formal debe promover la libertad en las acciones de los trabajadores, especificando tareas y responsabilidades definidas por la organización para conseguir los objetivos planteados, es decir, que debe existir una relación dentro del grupo humano

Estructura Informal

(Rojas, 2018 citó a López G. y otros, 2017). Se presenta cuando se desarrolla de una forma abierta y espontánea en una organización, la cual está expuesta a cambios en el entorno del trabajo. El grupo informal puede desarrollarse por intereses personales y sociales las cuales no son flexibles y son poco estructurados, puede generar un canal de comunicación para estar informados de las actividades y como les afectaría. Los factores que caracterizan a la Organización Informal están dados por la búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, por ejemplo, que llevan a la creación de grupos.

Estructura Funcional

(Rojas, 2018 citó a Gilli, 2017) alude que, este tipo de estructura se desarrolla cuando la organización va creciendo, y se ve en la necesidad de crear organismos especializados para responder a las necesidades del entorno y contrarrestar a la competencia, promoviendo la funcionalidad en base a la innovación y flexibilidad que la requiera, mostrando ser más robusta frente a una estructura lineal.

Por lo tanto, el diseño funcional requiere de departamentos altamente especializados, en condiciones de producir eficientemente grandes cantidades de productos estándar; el trabajo operativo se simplifica y es repetitivo, y en consecuencia, está altamente normalizado.

Dicha estructura tiene funciones que necesita algunas características importantes para su desenvolvimiento como se puede mencionar, que las comunicaciones entre las áreas son directas sin personas intermediarias; otra característica es que existe una autoridad parcial y relativa, es decir que solo se requiere de una supervisión en todos sus niveles; existe una descentralización en las decisiones y sobre todo las responsabilidades de las personas están en base a sus conocimientos y experiencia dentro de la organización.

Estructura Lineal o Simple

(Rojas, 2018 citó a Gilli, 2017) menciona que se le conoce también como empresarial y está enfocada en organizaciones pequeñas donde el gerente y el dueño es la misma persona, en la estructura simple se desarrollan pocos productos en un mercado determinado, y se puede caracterizar porque la toma de decisiones que es rápida y flexible, donde la relación con los subordinados es cercana.

Así mismo en la estructura lineal se dedica poco tiempo a la investigación, planeación y control de las diferentes actividades, donde los empleados asumen las órdenes del gerente, manifestando una autoridad basada en un nivel jerárquico. “La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos.

Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir que se centra en las funciones básicas. Sin embargo, la estructura lineal puede volverse autoritaria y puede ocasionar una rigidez en la organización provocando dificultades en el desarrollo del trabajo en equipo, bloqueando la participación y creatividad de las personas. El gerente debe estar al tanto de todos los procesos para tomar decisiones que permitan alcanzar las metas.

Estructura de procesos

(Rojas, 2018 citó a Benjamín, 2009) indica que, se puede entender por proceso a un conjunto de pasos que permita culminar las actividades de forma eficiente, agregando valor al personal que sea parte de la organización, para que el cliente interno y externo puede sentir satisfacción por lo que recibe. Por eso es recomendable periódicamente realizar y planificar procesos de gestión que permita mejorar los parámetros de calidad, servicio y agilidad de respuesta.

Es por eso que, la estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza a nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente.

Por otro lado, (Rojas, 2018 citó a Gilli 2017) manifiesta “Por proceso debe entenderse una secuencia de actividades que, tomadas en conjunto, producen un resultado valioso para el cliente.” Según estos conceptos, los procesos están enfocados al servicio y a la satisfacción del cliente, es necesario contar periódicamente con una reingeniería de procesos, que permita encontrar una mejora significativa en el rendimiento de las personas, siendo eficientes en los costos, en la calidad y servicio, lo que permitirá tener un mejor valor agregado y además se tendría un efecto positivo en el diseño de la estructura.

También están los efectos en los procesos de la estructura según Gilli menciona que: los cargos son menos especializados, hay menor división de trabajo y en consecuencia, se enriquece la tarea. Las decisiones se toman en el nivel operativo, sin necesidad de intervención de la jerarquía. Se eliminan niveles y la estructura es plana. La articulación de las tareas estará dada por su secuencia en el proceso y no por la dependencia de un sector o departamento determinado. La información también se integra para medir el rendimiento del proceso en lugar de medir el desempeño de un puesto en particular. Primero deberán pensarse los procesos clave para luego diseñar la estructura (puestos, niveles y departamentos) necesaria para soportar los procesos.

Importancia de una estructura organizacional

Quiroa (2020) menciona los principales puntos para una estructura organizacional, que los siguientes:

- Brinda un orden a la empresa y le permite seguir una determinada dirección.

- Permite diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento.

Permite que los trabajadores sepan dónde se ubica su área dentro de la empresa y quiénes son sus superiores.

Es un vehículo para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular.

Al delimitar responsabilidades, permite que un gerente sepa qué tareas corresponden a otro directivo y así no interferir con la labor de este último.

Permite identificar las líneas de comunicación que deben establecerse entre los departamentos de la empresa, por ejemplo, planificación financiera y contabilidad.



Figura 2. Estructura organizacional.

Álvarez (2005) Hace referencia, a la importancia que se debe brindar en las pequeñas y medianas empresas al tema de la organización en general, en particular a la estructura organizativa interna, vista esta como las subdivisiones que se establecen desde el punto de vista de dirección y organización, basados en la especialización y en la división del trabajo.

De igual manera a la definición de funciones por cargos y la estructura de los procesos, todo esto para destacar las implicaciones negativas que tienen en el mediano plazo para la gestión de la empresa, derivándose de esto la necesidad de evaluar y estudiar la estructura, aplicando los cambios necesarios en el momento necesario.

Siendo así, toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basado en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo, en base a la división del trabajo. Esta estructura funcional genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada

relación, ya sea de cooperación, apoyo, las mismas deberán tener definidas sus objetivos, tareas y funciones, así como la interrelación con las restantes subdivisiones de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información.

De este modo, todo hace suponer que el establecimiento de la estructura organizativa de las empresas es un proceso expedito, cuando en la práctica son más los problemas asociados con la estructura que lo que uno puede imaginar. En principio basta señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

Elementos claves de la estructura organizacional

Riaza (2020) alude los seis elementos existentes que pueden ser utilizadas una estructura organizacional en las pymes para al alcanzaren las metas y objetivos propuestos, los cuales son:

Cadena de Mando

Es la base de todo modelo organizacional. Se trata de una línea de autoridad que fluye desde la más alta dirección hasta los puestos más bajos. Esta cadena define a quién hay que dirigirse según el tema que se trate. Para evitar las confusiones, es recomendable disponer de una plataforma que aclare la cadena de mando y mejore las comunicaciones internas. El software para hacer organigramas empresariales cumple con esta función, y ayuda gestionar la carga laboral y las unidades que supervisa.

Nivel de centralización

Que la organización esté centralizada o descentralizada contribuirá directamente en la velocidad del proceso de toma de decisiones. También tendrá un impacto en la percepción más o menos democrática de la forma de actuar, el margen de control es un elemento muy influido por el tamaño de la compañía y el nivel de centralización, cuantos más empleados controle un mando directivo, mayor será su margen de control.

Grado de especialización

Esta clave de la estructura organizacional aborda la división del trabajo dentro de una organización, las tareas se distribuyen en distintos niveles. En vista que, si los empleados cuentan con una especialización alta, estos serán expertos en su campo y serán más productivos. Sin embargo, al mismo tiempo, cuando el grado de especialización es menor, la plantilla es más flexible y versátil, ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Lo ideal es encontrar la más adecuada para la actividad de la empresa, con cierto equilibrio entre ellas.

Formalidad estructural

Otro punto es, mantener cierta armonía es el grado de formalidad de la estructura organizacional, es un compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad.

Formación de departamentos

Las diferentes actividades de una organización se dividen en departamentos, cada uno de ellos con sus propios proyectos, para la construcción del modelo organizacional, se estudia la necesidad de departamentalizar de forma rígida o flexible. Siendo así, las estructuras más rígidas alcanzan mayor grado de especialización, mientras que las flexibles incentivan la colaboración entre departamentos.

Las herramientas más útiles a la hora de crear departamentos, encontramos un software de Recursos Humanos, facilita a estructurar mejor la división de funciones entre los diferentes departamentos. Permite que la plantilla conecte con trabajadores de otros departamentos y, al mismo tiempo, facilita en el abordaje del primer día de trabajo, debido a que delimita a la perfección las responsabilidades de cada puesto.

Cambio organizacional. Definición y concepto

Molina (2005) conceptualiza el cambio organizacional, como lo fue desde inicios de este nuevo milenio, vienen enfrentándose a rápidos y continuos cambios. Actualmente el acelerado desarrollo de

la ciencia y la tecnología y la globalización de la economía principalmente, han generado nuevos retos a las empresas, como nuevos competidores, nuevas demandas de calidad y servicios, entre otros, que obligan a las empresas a ser más eficientes. Entonces, deben saber adaptarse y estar preparadas para el cambio.

(Molina, 2005 citó a Chiavenato, 1999) menciona la definición del cambio organizacional, es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos y empresariales, los cuales son el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total.

Técnicas para el cambio organizacional

Como lo menciona Mesa (2016) las seis técnicas que se debe utilizar en una empresa para el logro del cambio en la organización, los cuales son:

Brain Storming

También conocido como tormenta o lluvia de ideas, es una técnica dirigida a fomentar el pensamiento creativo y la interacción de los equipos de trabajo, que consiste en reunir un grupo de 5 a 8 personas para que encuentren la solución a un problema, solicitando a los participantes que expresen ideas novedosas con libertad y que se analice cada propuesta.

Otro punto, no debe haber ningún experto que dirija la reunión, así las personas se sentirán más motivadas a exponer sus puntos de vista. Lo ideal es que la solución que se encuentre incluya todas las sugerencias del equipo y desarrollar el pensamiento creativo a través de la motivación de los empleados.

Trabajo de equipo

El trabajo de equipo o teambuilding es un método dirigido a que los empleados mejoren la capacidad de trabajar juntos para alcanzar las metas de la organización. Es decir que, es posible mejorar la eficiencia de una organización promoviendo una dinámica de trabajo saludable.

El principal reto es aumentar la calidad de la interacción dentro de los grupos, ya que los empleados suelen evitar la expresión de sus puntos de vista. Con esta técnica, los problemas se someten a discusión bajo la supervisión de un capacitador experto que promueve la participación y ayuda a entender los puntos de vista de cada participante.

Retroalimentación de encuestas

El método de retroalimentación de encuesta o surveyfeedback es una de las técnicas más populares de desarrollo organizacional. Su objetivo principal es obtener un diagnóstico acerca de la percepción de los empleados sobre temas de interés organizacional: rotación del personal, inasistencias, satisfacción en el trabajo, supervisión, beneficios, entre otros.

Los instrumentos se obtienen a través de la información de las entrevistas, cuestionarios y encuestas, tales datos son analizados por los gerentes y luego discutidos con los empleados; el resultado final debe ser la puesta en marcha de un plan de acciones correctivas.

Capacitación en sensibilidad

Se trata de una de las técnicas más antiguas de desarrollo organizacional. Es conocida también como entrenamiento en laboratorio o “Grupo T”. Su propósito es educar a los empleados y ayudarlos a entender el comportamiento de los demás. Se crean grupos de 10 a 15 personas, no estructurados, para que discutan libremente sobre sus creencias, personalidad, ideas, actitudes; esto ocurre bajo la guía de un experto que los ayuda a comprender su conducta individual y grupal. Esta técnica mejora la capacidad de empatía de los empleados y ayuda a reducir los conflictos en la organización.

Gestión por objetivos

Este método, presentado por Peter Drucker en 1954, se enfoca hacia la evaluación y seguimiento del desempeño de los jefes y los empleados. Se basa en la aplicación de cuatro pasos: formulación de objetivos generales, fijación de los objetivos individuales, autonomía en la formulación de las estrategias y evaluación del desempeño; cada empleado sabe cuál es su responsabilidad y el resultado que se espera de su trabajo. Con esto se mejoran tanto el monitoreo del rendimiento como

la eficiencia en el cumplimiento de las metas.

Reuniones de confrontación

Es una técnica que se utiliza para identificar problemas potenciales en la organización. Se apoya en la creencia de que los conflictos son negativos si se atienden de forma reactiva, pero positivos cuando se abordan de manera proactiva. Se aplica en una reunión de un solo día, aunque puede utilizarse cada vez que haya tensión en la organización. La idea central es ventilar las situaciones conflictivas, identificar las causas y hallar las soluciones; en estas reuniones deben participar personal de alto nivel, empleados administrativos y una persona experta en desarrollo organizacional.

Factores que inciden para el cambio organizacional

Goldman (2008) alude que, hay cinco factores para el cambio organizacional de una empresa, son:

- El factor del compromiso de las gerencias (o de la primera línea)
- Esto implica, entre otros, que la mismas vean las actividades de prevención de accidentes como un elemento estratégico que agregue valor a los proyectos, confianza ante los clientes (empresas mandantes, por ejemplo) y respaldo a los trabajadores, cuyo compromiso es más que un papel firmado y debe operacionalizarse en acciones concretas que demuestren la existencia de un real interés por desarrollar el área y no solo discursos demagógicos.

Por lo tanto, la determinación de políticas, procedimientos y normativas, la preocupación por los índices, por las personas accidentadas, la asignación de recursos, la inclusión de metas de seguridad, la actitud demostrada en reuniones en terreno, entre otras son fundamentales para que la organización (y su entorno), es más, visionar las señales claras con respecto al tema y desarrollar la confianza en quienes lideran la organización, si este factor se encuentra débil, las personas que integran la organización ven que los discursos de la primera línea se contradicen con sus actos, lo que genera desconfianza, rumores y hasta una desesperanza aprendida, lo que configura una actitud negativa frente a los cambios. Si esto se mantiene en el tiempo, la figura en la cultura organizacional una suerte de polarización que atenta contra el trabajo en equipo.

Participación de los trabajadores

Los proyectos que involucran a los trabajadores algunas veces fracasan, principalmente por que los afectados no han participado del proceso tras el cambio. Es decir, que los trabajadores van a sentir mayor rechazo, o menos simpatía, ante una normativa impuesta, frente a una normativa en la que han participado en su elaboración, han cuestionado, modificado o simplemente hayan sido comunicados previamente (cuando sea el caso en que se pueda realizar).

En una organización con un historial de imposiciones y poca “consulta ciudadana” (participación) se transforma en un ente alienante, donde unos piensan y otros ejecutan, generando mayor brecha entre los distintos estamentos o niveles, perjudicando cualquier intento de cohesión o integración en la organización.

Correcto ejercicio del liderazgo de los mandos medios

Esto incluye a jefaturas, supervisores, capataces y todo aquel que ostente un cargo o funciones, de manera formal o informal, en el que pueda influir las conductas, decisiones y pensamientos de los trabajadores. En este factor, el empoderamiento del cargo debe ser la base para el desarrollo de otras habilidades, técnicas (competencia), relacionales (relaciones interpersonales) y valóricas (ético-morales) que hagan del “jefe” un “líder” digno de ser seguido, y no temido por no serlo.

Puesto que, en este modelo los supervisores y mandos medios adquieren relevancia por su cercanía con los trabajadores, por lo que deben ser ejemplos de acción y actitud, así como eficientes en la detección de necesidades de formación, aplicación de sistemas de análisis y control conductual, asertivos en su comunicación y empáticos en la relación, de modo que para los trabajadores bajo su dirección, tenga sentido el actuar de manera correcta y segura tanto en su ambiente laboral como en la vida diaria.

Formación “permanente y pertinente” en el área de trabajo Pues, este factor no corresponde a un “Remedio” para la capacitación (cura de todos los males) organizacional, es imprescindible que los trabajadores participen de distintas actividades de formación que les permitan desarrollar aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo óptimo de sus funciones, o sea, que debe ser “pertinente”. En el caso de la seguridad, el desconocimiento, la falta de destreza o una actitud

poco seria frente a los riesgos facilitan que el trabajador ejecute una tarea de manera riesgosa con las eventuales consecuencias negativas.

Control conductual (CC)

El control de las conductas tiende a asegurar, independiente de las motivaciones de un trabajador, la conducta de riesgo no se disminuye su probabilidad de realización. En las organizaciones, el control conductual contribuye a que los trabajadores ajusten sus conductas a un estándar predeterminado que asegura el logro eficiente de las metas en el menor tiempo y con la calidad esperada.

Etapas del proceso de cambio organizacional

Las etapas que menciona Innovation Factory (2014) en que las empresas que deciden resistirse al cambio porque no ven ninguna ventaja a realizarlo, ya que no lo entienden. Por otro lado, hay otras organizaciones que, aunque queriendo hacer cambios en su modelo de negocio, no saben cómo llevarlo a cabo.

Por eso, el profesor Jhon Kotter de la prestigiosa escuela de negocios de Harvard, aconseja a las organizaciones hoy en día de ejecutar una serie de ocho etapas para cambio en las organizaciones, implementar un cambio organizativo con las mayores probabilidades de éxito, tales son:

- Establecer una sensación de urgencia: consiste en encontrar potenciales crisis y oportunidades para explotar. Es imprescindible esta primera etapa para conseguir la cooperación de las partes implicadas.

- Crear una coalición guía: es necesario formar coaliciones fuertes, con equipos comprometidos que estén compuestos por personas con habilidades de liderazgo y gestión.

- Desarrollar una visión y una estrategia: la visión ha de ser un instrumento que guíe a la empresa en la dirección más adecuada. Dicha visión ha de involucrar a las partes implicadas en el proceso de cambio.

- Comunicar la visión de cambio: la visión de cambio debe comunicarse de manera frecuente y efectiva. Dicha visión ha de estar presente en todas las actividades que se desarrollan de la organización.

-
- Empoderar una acción con base amplia: los empleados deben compartir el sentido de propósito de la organización y estar capacitados para convertir en realidad la visión.
 - Generar victorias a corto plazo: permiten motivar a todas las personas involucradas en el proceso de cambio. Las victorias a corto plazo son visibles, concisas y son la clara evidencia de que el esfuerzo vale la pena.
 - Consolidar los logros y producir más cambios: la credibilidad ganada con los beneficios a corto plazo de la fase anterior debe servir para poder modificar más estructuras y sistemas.
 - Anclar los nuevos enfoques en la cultura: para que el cambio se pueda producir y tenga posibilidades de éxito deberá anclarse en la cultura corporativa.

Fases del cambio organizacional

Innovation Factory (2014) menciona las fases existentes del cambio organizacional, son los siguientes:

Fase N° 1: Detectar la necesidad del cambio

Inicialmente cualquier cambio organizacional es cuando se observa una “necesidad de cambio”. Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, proactivos, con los que da respuesta a demandas competitivas futuras. En las PYMEs la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de cuota de mercado o bien, a través de percepciones externas que provienen de la competencia, conversaciones con clientes, empresarios del mismo sector.

Fase N° 2: Diagnóstico de la situación

Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuál debe ser nuestra situación después del cambio, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio. Al llevar a cabo este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requiere de un cierto tiempo, el cual supera, en múltiples ocasiones, las

previsiones de la dirección de las PYMEs. Generalmente, el diagnóstico realizado no es estructurado ni profundo, no materializándose en un documento claro y desarrollado. Además, el diagnóstico realizado incluye únicamente el factor origen del cambio.

Fase N° 3: Planificación del cambio

La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización. En las PYMEs normalmente no se fijan objetivos concretos ni determinan una secuencia de actuaciones para la consecución de los mismos. Su actuación es bastante reactiva, es decir, una vez iniciado un proceso de cambio, el resto de actuaciones son fruto, no de una planificación, sino de situaciones no previstas que van surgiendo y a las que se ven obligados a enfrentarse.

De hecho, aquellas PYMEs que sí desarrollan cierta planificación, esta no está materializada en un documento que luego utilicen como guía para el cambio y para su difusión al resto de la empresa. Además, no incluyen en la planificación las actuaciones a llevar a cabo sobre el resto de factores para apoyar el éxito del factor origen.

Fase N° 4: Implantación del cambio

Este cambio implica, el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación. En primer lugar, hay que destacar el importante retraso de la implantación del cambio que con gran frecuencia se produce en las PYMEs, llegando incluso, en ocasiones, a no implantarlo. Por otra parte, cuando deciden implantarlo se limitan exclusivamente al factor técnico, no considerando las interrelaciones con el resto de factores, lo cual le provoca importantes problemas de rigidez a la hora de llevar a cabo el cambio, es decir, falta de flexibilidad en su estructura, resistencia al cambio debido a una cultura negativa y falta de motivación y formación de su personal.

Fase N° 5: Evaluación y control del cambio

Los cambios implantados exigen ir controlando, esto es, valorando si se está consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Si no son los esperados, se deben analizar las

causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada, esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo con el cambio e incluso para decisiones futuras, ya que, en esta fase, nuevas contingencias pueden aparecer amenazando el éxito de la estrategia de cambio.

Planificación estratégica

Planificación estratégica. Concepto

Según Pimentel (1999) la palabra estrategia se ha utilizado de diversas formas y en diferentes contextos a lo largo de los años, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar donde el concepto ha sido usado durante siglos. El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente, aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos. Cabe destacar, que dentro de los diferentes puntos de vista tenemos a los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios: Von Neumann y Morgenstern, en su obra *la teoría del juego*. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (Pimentel, 1999, p. 1)

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Los mismos, cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla (Pérez y Gardey, 2008, prr.2).

Pasos de una planificación estratégica

Quiroa (2020) indica los pasos o procesos sistemáticos para una planificación estratégica de

una empresa, que debe consistir en:

1) Establecer la visión y misión de la empresa: es un enunciado que se señala hacia dónde se quiere llevar la empresa en el futuro, o qué es lo que se quiere llegar a ser como organización. La pregunta fundamental que se debe formular para establecer la visión es: ¿Qué se quiere ser? La visión determina el conjunto de valores con los cuáles la empresa justifica sus acciones.

En cuanto a la misión, indica cuál es el propósito de la existencia de la empresa, la pregunta que se hace en este caso es: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? La misión de la empresa justifica su existencia.

2) Realizar un análisis externo: sirve para evaluar el entorno donde se mueve la empresa. Lo esencial es determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta tanto en el momento actual, como las nuevas tendencias que le podrían afectar de manera positiva o negativa.

3) Realizar un análisis interno: brinda información sobre el estado y la capacidad que posee la organización para conocer las debilidades y fortalezas que tiene la empresa. Lo que permitirá afrontar mejor los retos y desafíos que se le presenten.

4) Elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos: este permite ubicar en el entorno real en que se maneja la empresa y en base al diagnóstico se establecerán los objetivos; considerando la capacidad y la disponibilidad de recursos con los que se pueden contar.

5) Elaborar el análisis estratégico: considerando los datos y la información obtenida del análisis del entorno interno y externo de la empresa, de su capacidad y de la disponibilidad de recursos; se procede a determinar su posición estratégica.

6) Efectuar el análisis competitivo: se determinan concretamente las fortalezas y debilidades que posee la empresa, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta en el mercado objetivo que atiende.

Tipos de planeación estratégica

Según Bizneo (2022) hay 3 tipos de planeación que facilitarán al programa empresarial.

Planeación de personal

Es una práctica muy recomendable y que debe implementarse desde que una empresa comienza a operar. La planeación de puestos de trabajo se inicia con la construcción de un organigrama de una empresa lógico y al que todos tengan acceso. Sí se realiza una planeación administrativa a corto plazo, se determinarán los recursos humanos necesarios durante el primer año de operaciones. Cuando se requiere poner la vista en el largo plazo, la planificación se debe realizar con, al menos, cinco años de margen.

Planeación del capital humano

Una vez se ha unido a la organización, todos los empleados deben seguir entrando en el proceso de planeación. ¿Hay motivación? ¿Rendirían mejor en otro departamento? Son preguntas que los empleadores se hacen a diario y que, hasta hace poco, eran difíciles de responder.

Con la ayuda de las más modernas herramientas digitales, es posible hacer una evaluación del desempeño de los trabajadores. No solo permite observar el rendimiento de la plantilla, sino que ayuda a conocer las necesidades y puntos débiles de la empresa. Esa información será de lo más valiosa para el software de reclutamiento.

En un sistema como este, todos los softwares se retroalimentan. Y es que al talento hay que cuidarlo y recompensarlo. Para ello solo queda añadir una voz, un lugar donde el talento pueda expresar sus necesidades y sus deseos. Ese es el software de encuestas de Recursos Humanos.

Planeación de Carrera

Este tipo de planeación estratégica empresarial se centra en el progreso de sus empleados. Dentro de los planes de cualquier entidad, resulta recomendable incluir un programa de formación continua y desarrollo del talento de sus empleados. Trabajadores más sabios, trabajadores más productivos e implicados en la organización.

En la actualidad, es muy sencillo planificar un programa que fomente la adquisición de nuevos conocimientos. Basta con contar con un software de formación gestionando el desarrollo de la plantilla. Con él se detectan las necesidades de formación y las brechas competenciales.

Etapas de la planeación estratégica

Con relación a las estepas de planeación estratégica Roncancio (2022) estipula las siguientes:

Etapa 1: Crear la estrategia

En esta primera etapa se crea toda la estrategia gracias a la definición de la información y al despliegue de las herramientas estratégicas con las que cuenta dentro de su compañía. Si aún no cuenta con la información necesaria, preocúpese por definir los siguientes aspectos: Misión, visión y valores que dirigen y orientan su organización.

Los puntos clave que debe enfrentar, se debe tener en cuenta tres aspectos fundamentales: el análisis del entorno externo, el del entorno interno y el de la estrategia existente, los aspectos para lograr una mejor competencia, es considerando el espacio que concibe la competencia a los diferenciales de la organización, los procesos y tecnologías que generan valor.

Etapa 2: Planear la estrategia

En esta segunda etapa se deberá organizar los objetivos estratégicos de la compañía, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que permitirán poner en marcha todo su plan estratégico. Para que se pueda tener claridad en los aspectos que guían la acción y la asignación de recursos, a tener en cuenta: el mapa estratégico que definirá sus dimensiones estratégicas.

Los objetivos traducidos en mapas estratégicos dentro de un BalancedScorecard de indicadores y metas, esto ayudará a medir todo el plan. Por lo tanto, las iniciativas estratégicas o programas de acción de corta duración que permitan garantizar la ejecución de toda la planeación estratégica, asegurándose de mantener un presupuesto específico para gastos estratégicos.

Por consiguiente, se configura el cargo que garantice un seguimiento de toda la ejecución de la estrategia. Desde esta etapa en adelante la metodología BalancedScorecard será crucial en el proceso de planeación estratégica, pues permitirá hacer seguimiento a cada iniciativa, indicador y objetivo de cada una de las perspectivas.

Etapa 3: Alinear la organización con la estrategia

Durante esta etapa se debe centrar en relacionar la estrategia total de la compañía con las estrategias de todas sus unidades funcionales y sus negocios individuales. De esta manera, también se deberá alinear y motivar a los empleados. Los siguientes elementos podrán ayudar a avanzar dentro de esta etapa, al igual que ayudarán a definir con claridad toda la información que se debe tener en cuenta.

Por lo tanto, es importante identificar cuáles son unidades de negocio que están alineadas entre sí, vincular las unidades de soporte con las estrategias de unidad de negocios y la estrategia corporativa a través de mapas estratégicos y comunicar la estrategia con todo el equipo para que la totalidad de la organización esté motivada con la consecución de objetivos.

Etapa 4: Planear la operación de la organización

A lo largo de esta cuarta etapa es, estructurar un plan que pueda darle respuesta al siguiente par de preguntas, tanto a largo plazo como en las operaciones diarias; ¿Cuáles son las mejoras a los procesos de negocio, las más críticas para el éxito de la estrategia? los tableros de control personalizados, integrados por indicadores es clave del desempeño de los procesos locales, se podrá tener mayor focalización y retroalimentación de los esfuerzos dirigidos a optimizaciones. Otra pregunta es, ¿Cómo puede relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos? A recordar, que los planes de mejora deben convertirse en un plan operativo anual que le permita conocer: una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos, y una idea presupuestal de gastos operativos y de capital.

Etapa 5: Controlar y aprender de la operación

Durante esta etapa se deberá gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones; esto ayudará a examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que se debe poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes.

Etapa 6: Probar y adaptar la estrategia

Esta etapa consiste en implementar reuniones de análisis estratégico que permitan comprobar la validez de lo que se ha planificado. Estas reuniones resultan muy beneficiosas ya que, luego de meses de la ejecución de su estrategia, la organización cuenta con datos adicionales que le permitirán identificar nuevos cambios en el entorno competitivo y normativo, además de ofrecer nuevas oportunidades de planificación. Durante esta etapa la pregunta clave debe ser ¿Tenemos la estrategia correcta?

Niveles de la planificación estratégica

Como lo menciona la Escuela de Gobierno (2014) la planificación tiene 3 niveles el primero es el nivel estratégico; es establecer la visión, misión, análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y objetivos estratégicos. El segundo es el nivel programático; es acorde a la formación de estrategias, resultados e indicadores de impacto. El tercero el nivel operativo; es conforme a definición de las actividades tareas, responsables, costos, metas y cronogramas.

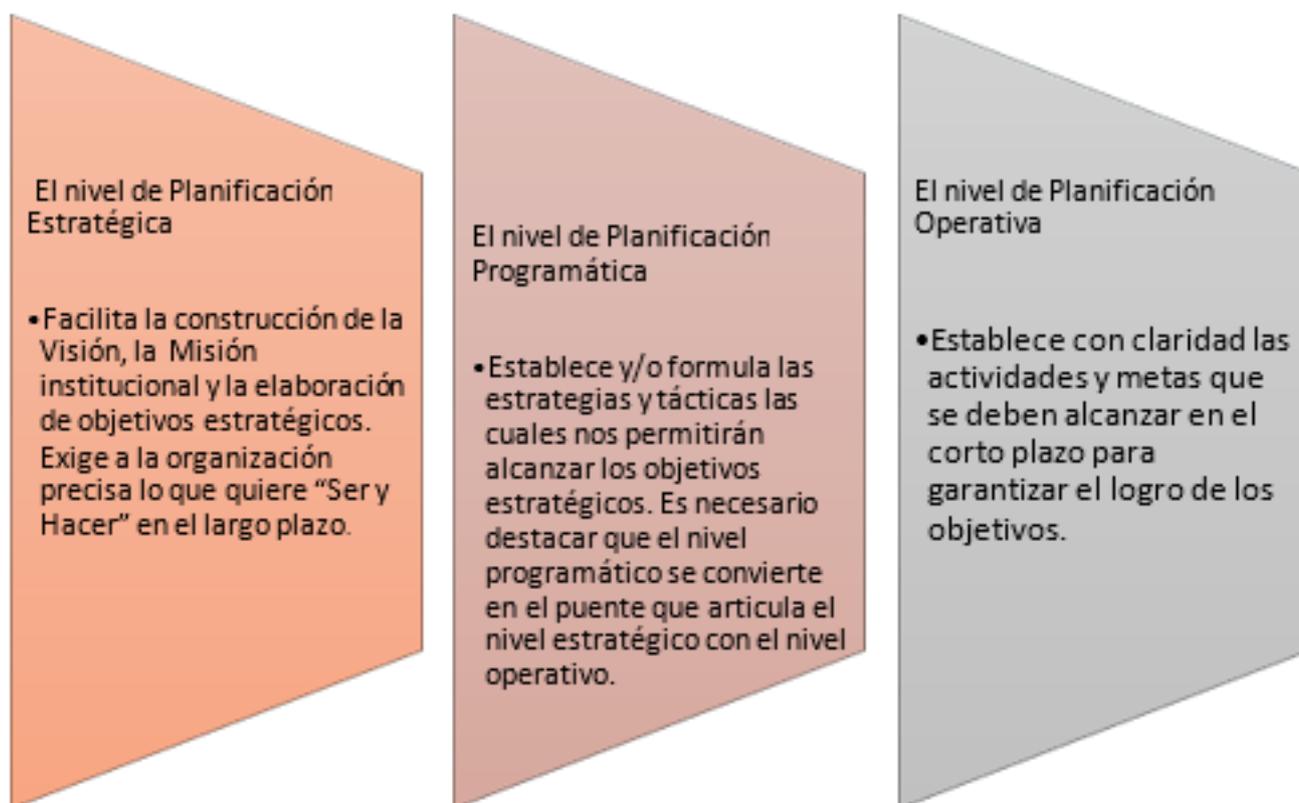


Figura 3. Descripción de los niveles

Importancia de la planeación estratégica

Según Prieto (2022) cuando una empresa no cuenta con un plan estratégico tiende a tomar decisiones improvisadas que afectan su rendimiento financiero y su productividad, los recursos con los que cuenta no son bien aprovechados y, en consecuencia, es muy difícil que logren buenos resultados.

Por ello, sin importar cuál sea su giro o tamaño, las empresas requieren de un plan de acción que las oriente y les ayude a construir una idea clara de hacia dónde quieren dirigirse para que puedan identificar y definir sus objetivos y estrategias de negocio, así como el camino a seguir para alcanzarlos.

Al llevar a cabo la planeación estratégica, las empresas crean una visión de dónde podrían encontrarse en un futuro, lo que les permite tener una idea mucho más clara de las estrategias que deben definir y lo que tiene que hacer cada uno de sus miembros para conseguir ese futuro exitoso. Así mismo, permite que las empresas entiendan qué acciones deben llevar a cabo para generarle valor a sus clientes, diferenciarse en el mercado y obtener ventajas competitivas, así como adaptarse a los cambios en el entorno, responder mejor a estos, evaluar el progreso del negocio y obtener mejores resultados.

Conforme a lo que menciona Chávez (2018) de la planeación estratégica que, es una herramienta clave de aplicación encaminada a la organización a enfrentar un entorno cada vez más complejo, cambiante e incierto y se va convirtiendo en un factor detonante para distinguir entre las empresas exitosas y las que se preocupan por sobrevivir o defenderse de los embates ambientales.

Por lo tanto, este trabajo presenta una argumentación encaminada a reflexionar sobre la importancia de aplicar la planeación estratégica como un proceso administrativo para asegurar el desarrollo de la organización, aplicar la planeación estratégica es una iniciativa que emana de los propósitos estratégicos de la alta dirección, se consolida con el análisis del entorno que proporciona las guías para decidir las estrategias pertinentes que contribuyen al logro de objetivos y se genera valor, cuando eficientemente se gestiona la optimización de recursos y desarrollo de capacidades del personal en el proceso de la operacionalización de las estrategias, además de la retroalimentación del desempeño estratégico (Chávez, N., 2018, p.6)

Ventajas de la planeación estratégica

Huamaní (2003) menciona que, desde el punto de vista pedagógico el planeamiento estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

1) Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

2) Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.

3) Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias

4) Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.

5) Asigna prioridades en el destino de los recursos.

6) Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

7) Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

8) El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

9) Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.

10) Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.

11) Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:

- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la organización
- Calidad en el servicio
- Desarrollo humano (personal y profesional)
- Innovación y creatividad
- Comunicación
- Liderazgo, etc.

Componentes de la planeación estratégica

Quiroa (2020) determina que los componentes de la estrategia ayudan al crecimiento de las pymes. A través de los mismos, la empresa define su estrategia con el objeto de poder iniciar su implementación o ejecución, los cuales son:

- El ámbito o campo de actividad: dónde va a competir la empresa. Este componente sirve para delimitar la relación de la empresa con su entorno.

- Las capacidades distintivas: con qué instrumentos va a competir la empresa. Se trata del conjunto de recursos y capacidades actuales y potenciales que posee la empresa para ejecutar su estrategia. Se trata de un componente interno.

- La ventaja competitiva: para qué compite la empresa. Determina la posición competitiva de la empresa en el mercado. Se trata de un componente interno.

- Las sinergias: cómo va a competir la empresa. Efecto positivo conjunto de los otros tres componentes.

Por consiguiente, el cuarto componente (la sinergia) sirve para conectar e interrelacionar los otros tres componentes, en la interrelación entre los componentes de la estrategia es fundamental, ya que, la situación de cada uno afecta directamente sobre los demás. Así, por ejemplo, hay que tener en cuenta las capacidades y/o ventajas competitivas que es preferible desarrollar para determinadas actividades, y por otra parte la existencia de ciertas competencias y/o ventajas competitivas en la empresa que limita e influye la selección de la cartera de actividades. Se debe pues buscar las complementariedades positivas entre esos tres componentes de la estrategia.

METODOLOGÍA

Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que se utiliza una encuesta para dar resultados numéricos. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Sampieri, 2014).

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es descriptivo, este nivel tiene como propósito describir fenómenos en su circunstancia real en un tiempo y en un área geográfica determinados. Desde el punto de vista cognoscitivo su finalidad es la de describir variables. Desde el punto de vista estadístico, su finalidad es estimar parámetros. (Sampieri, 2014).

Campo de acción

La investigación se lleva a cabo en 3 empresas consideradas pymes, dedicado al rubro comercial y servicios, ubicadas en Ciudad del Este.

Población

Funcionarios y encargados administrativos, operativos, los cuales formaran parte de la población para esta investigación.

Muestra

Se selecciona para la muestra un 30% de los funcionarios la población mencionada que equivale a 30 funcionarios y el 100% de los encargados administrativos que son en total 5.

Técnica de recolección de datos

Para la recolección de los datos se utiliza como técnica de la encuesta como método principal y es aplicado a través del aplicativo de Google Forms. La encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri, 2014).

Instrumento de recolección de datos

Se trabaja en base a la obtención de datos por medio de un formulario de encuestas con

preguntas cerradas. El cuestionario cerrado es un tipo de formato en donde las preguntas y las respuestas se presentan de la misma forma a todos los encuestados. Están estructurados de tal forma que a los sujetos se les ofrecen sólo determinado tipo de respuestas (Campoy, 2018).

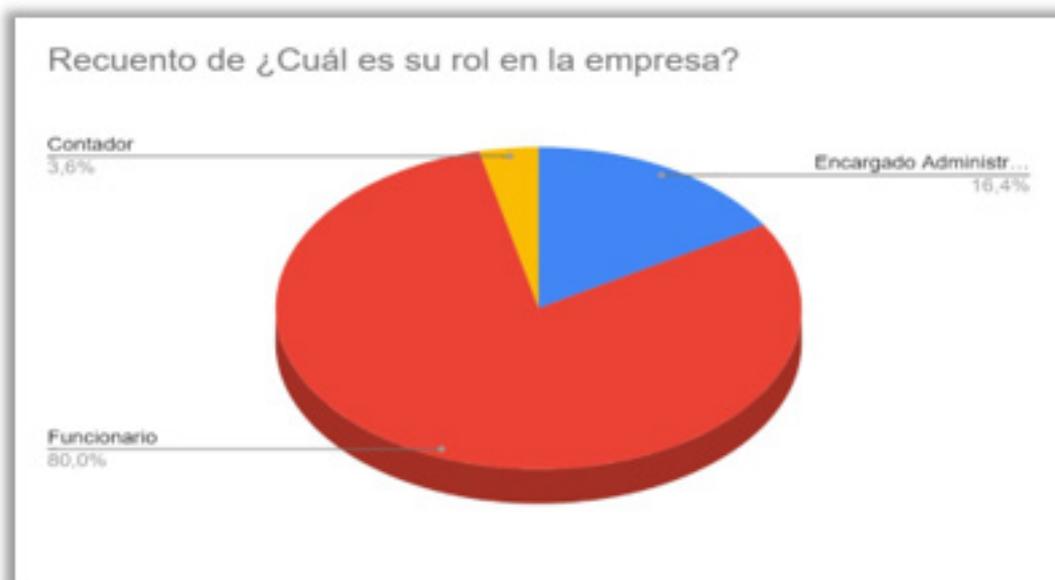
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Resultados de la encuesta

Tabla 1

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Contador	1	3,6%
Encargado administrativo	5	16,4%
Funcionarios	24	80,0%
Total	30	100%

Figura 1



Como se observa en el gráfico, en la empresa la mayoría son funcionarios, una cantidad considerable es encargado administrativo y un porcentaje menor de la muestra ocupa el cargo de contador. Dando a conocer los roles que cada empleado ocupa en la empresa.

Tabla 2

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Si	19	61,8%
No	11	38,2%
Total	30	100%

Figura 2

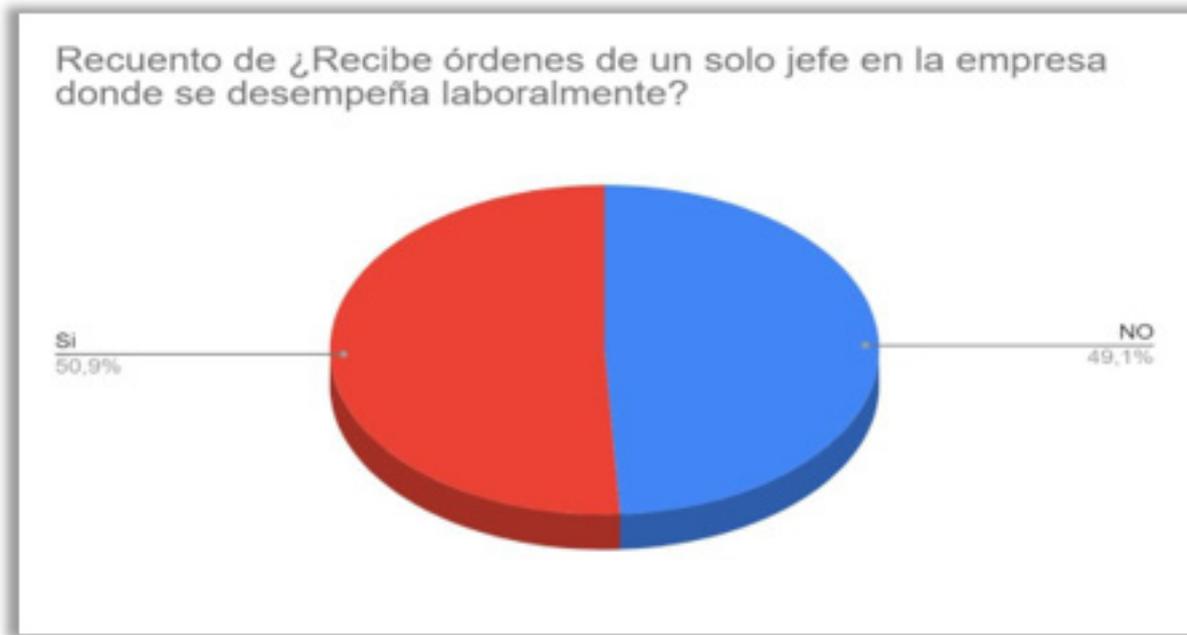


El gráfico presenta las funciones que realiza el contratado por la empresa, la misma se interpreta de la siguiente manera, que más de la mitad afirmaron que sí cumple su labor en el cargo que ocupa, mientras y otra cantidad afirmaron que no cumple.

Tabla 3

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Si	15	50,9%
No	16	49,1%
Total	30	100%

Figura 3



El gráfico presenta si reciben órdenes de un solo jefe en la empresa donde presta servicio. Siendo así, una cantidad de la muestra afirmaron que sí reciben, y la otra parte dijeron que no.

Tabla 4

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Si	7	24,1%
No	23	75,9%
Total	30	100%

Figura 4



El gráfico exhibe la opinión de la muestra la necesidad de algunos cambios en la estructura organizacional de la empresa. Dando así, más de la mitad dijeron que sí y la otra parte expresaron que no.

Tabla 5

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	5	16,4%
Muy buena	4	12,7%
Buena	21	70,9%
Total	30	100%

Figura 5

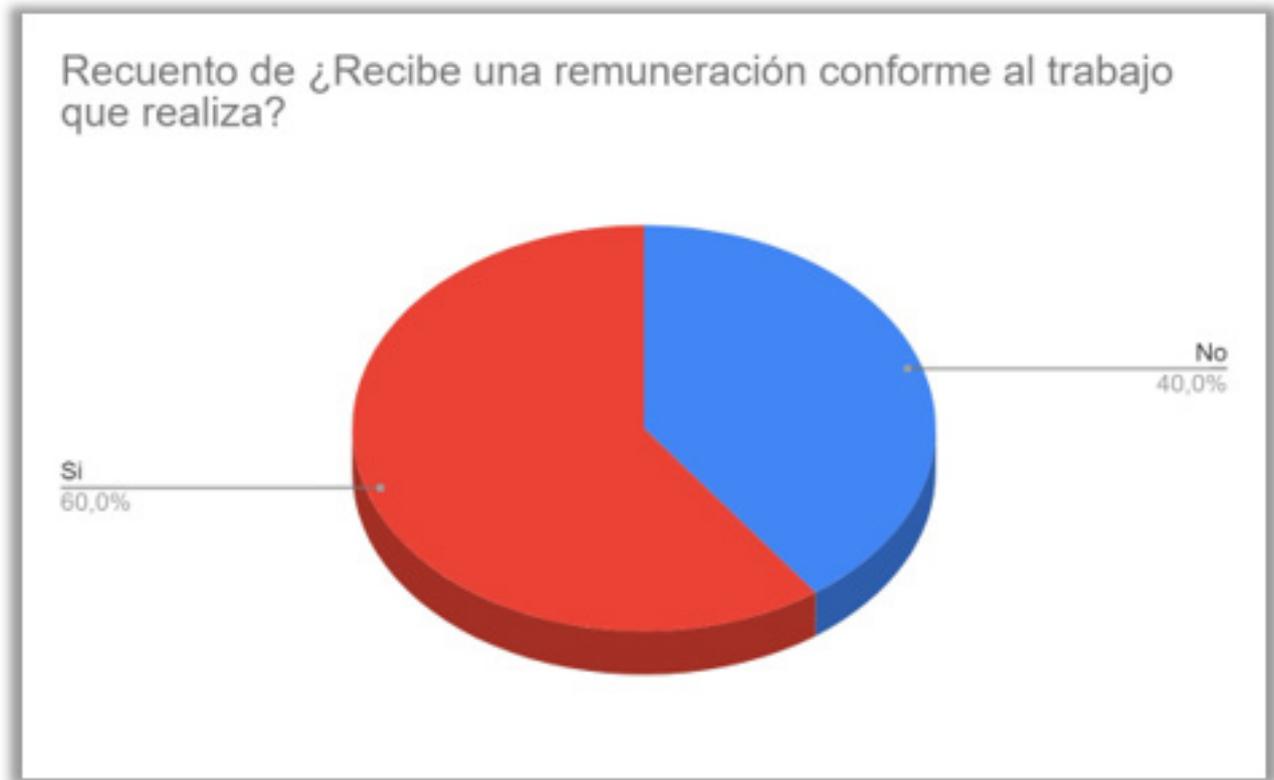


El gráfico presenta la calificación de la muestra referente a la organización de la empresa. Por consiguiente, el mayor porcentaje expresaron que es buena, mientras que una cantidad ponderable dijeron que es excelente, y por último la puntuación para la organización es muy buena.

Tabla 6

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Si	18	60,0%
No	12	40,0%
Total	30	100%

Figura 6



El gráfico presentala retribución recibida conforme al trabajo que realiza en la empresa. Cuyas respuestas del mayor porcentaje dela muestra es sí, y la minoría dijeron que no.

Tabla 7

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Excelente	5	15,6%
Muy buena	6	20,8%
Buena	19	63,6%
Total	30	100%

Figura 7

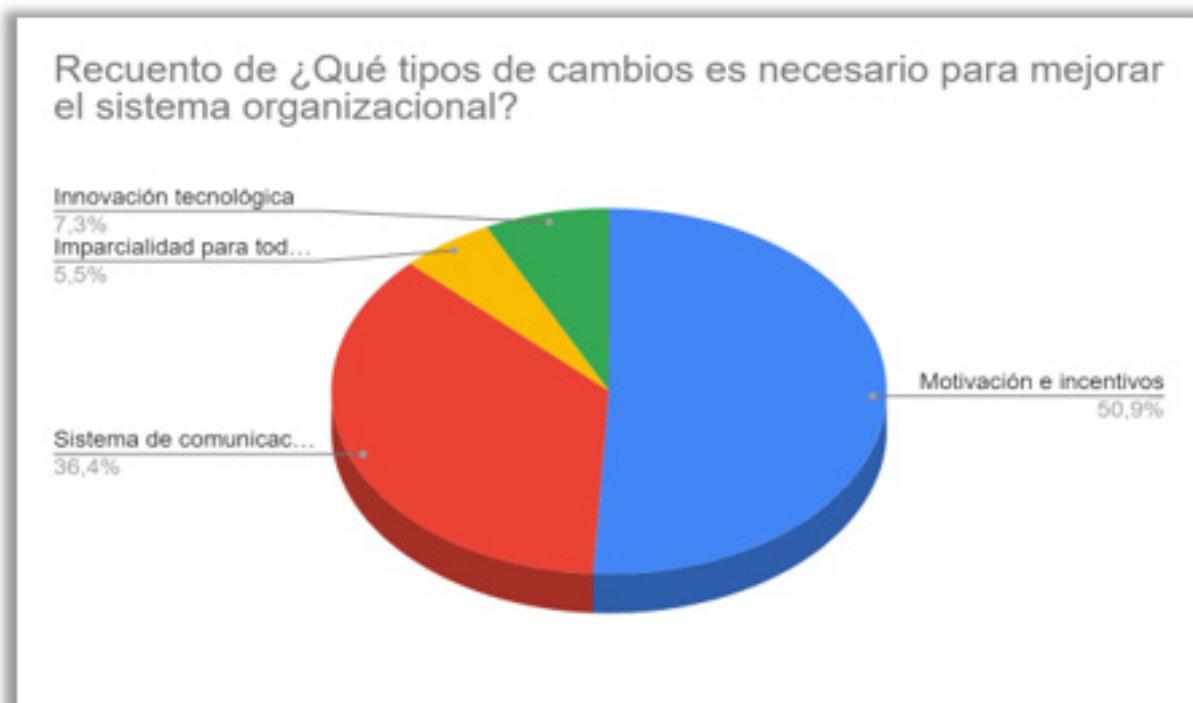


El gráfico presenta la calificación del ambiente laboral de la empresa, dado al resultado, la mayoría de la muestra expresaron que es buena, otra cantidad considerable afianzaron que es muy buena y la menor cantidad dijeron que es excelente.

Tabla 8

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Sistema de comunicación entre funcionarios y directivos	11	36,4%
Innovación tecnológica	2	7,3%
Motivación e incentivos	15	50,9%
Imparcialidad para todos los trabajadores	2	5,5%
Total	30	100%

Figura 8

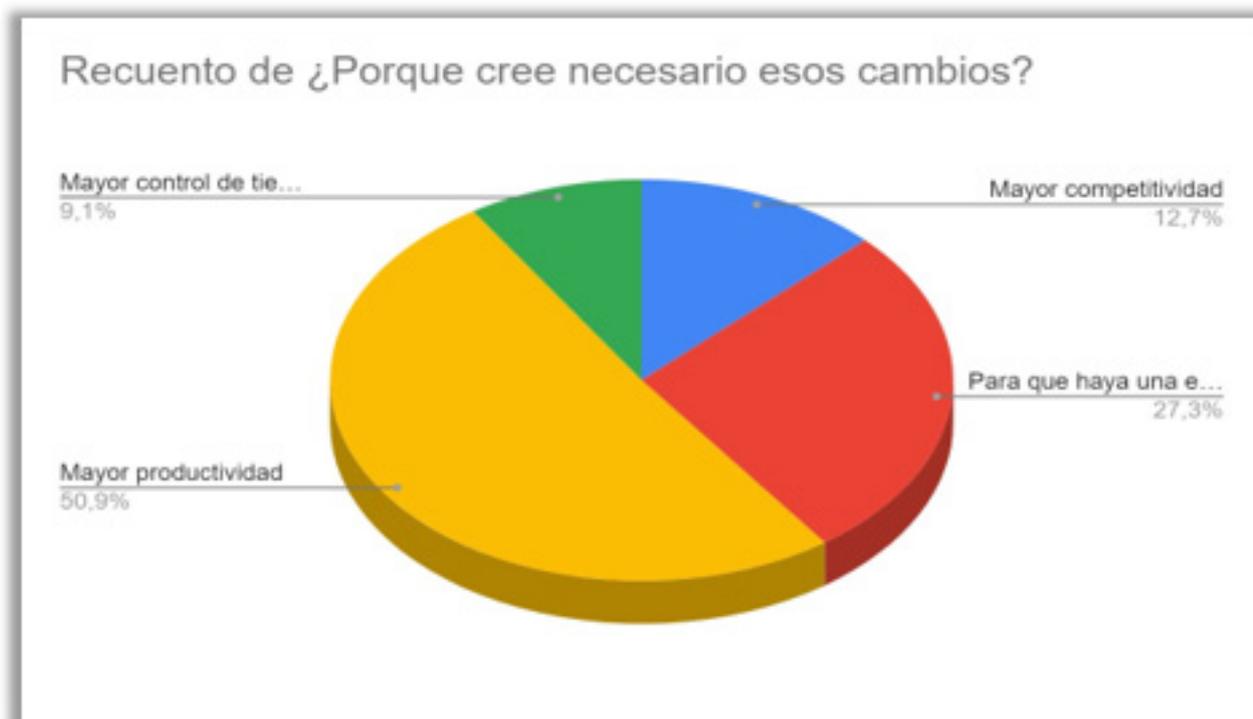


El gráfico presenta los tipos de cambios necesarios para un mejoramiento en el sistema organizacional de la empresa. Cuyos resultados fueron; que más de la mitad visualiza la necesidad sobre la motivación e incentivos a los trabajadores, coma así también el sistema de conminación entre directivos y funcionarios, otra cantidad optaron por reestructurar la parte tecnológica y una minoría expresaronla imparcialidad para todos los trabajadores.

Tabla 9

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Mayor control de tiempo de trabajo	3	9,1%
Mayor competitividad	4	12,7%
Para que haya una equidad en las obligaciones y derechos	8	27,3%
Mayor productividad	15	50,9
Total	30	100%

Figura 9



El gráfico presenta la necesidad de los cambios mencionados en el grafico anterior. Dando así, más de la mitad de la muestra dijeron que es porque habrá mayor productividad, una cantidad considerable expresaron que es para que haya una equidad en las obligaciones y derechos, otra cantidad es porque habrá mayor competitividad y el porcentaje menor dijeron que porque habrá mayor control de tiempo de trabajo.

Tabla 10

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Falta de productos en stock	1	4,5%
Perjudica el entorno de trabajo	5	15,9%
Retraso de servicio	6	18,2%
Pérdida de clientes y proveedores	8	27,3%
Baja productividad	10	34,1%
Total	30	100%

Figura 10



El gráfico presenta los problemas que puede ocasionar una mala organización de la empresa. Dado los resultados; una cantidad preponderante de la muestra expresaron que causa baja productividad, como también pérdida de clientes y proveedores, otra parte dijeron que retrasa los servicios, además que es perjudicial al entorno de trabajo y una minoría optaron que causa falencia de productos en stock.

Conclusión

Este trabajo es una investigación que analiza, específicamente las estrategias para un cambio organizacional en una Pymes, según investigaciones bibliográficas realizadas, se constata las posibles causas o factores de dicho problema en las organizaciones, tales como: la falta de la estructuración ya sea en la jerarquía de mando o en las funciones que corresponden a cada persona, colaboradores con dificultad para relacionarse con las personas de su entorno laboral, falta de trato igualitario en los diversos puestos y en la remuneración, todos estos factores mencionados influyen de una manera decisiva en el buen funcionamiento de la empresa por lo que se debe considerar en la administración organizacional de una pymes. Cabe mencionar que una reestructuración empresarial es el proceso mediante el que una empresa se transforma, adaptándose a un nuevo modelo de la misma, antes desconocido para ella, como también, el crear mayor competitividad para el funcionamiento futuro.

Para afianzar los objetivos planteados, se realiza una encuesta a tres empresas consideradas pymes, dedicado al rubro comercial y servicios, ubicadas en Ciudad del Este, en el que se busca

informaciones relativas en la falla de una estructuración jerárquica de los funcionarios en sus puestos laborales, de los cuales se ha obtenido resultados interesantes.

En ese sentido, respondiendo al objetivo 1, relacionado con lo antedicho tenemos como resultado; que la mayor cantidad de recursos humanos son los funcionarios, otra parte, es el encargado administrativo y la minoría que ocupa un cargo, es el contador. Cabe destacar, que cada miembro de la empresa cumple un rol específico en la empresa.

Respondiendo el objetivo N° 2, relacionado con los tipos de problemas que ocasionan una mala organización de la empresa, cuyas respuestas fueron; el mayor porcentaje de los encuestados dijeron; que causa baja productividad, otra cantidad considerable dijeron; que pierden clientes, como también provoca retraso de servicios, además es perjudicial para el entorno laboral y la minoría dijeron que falta productos.

Con relación al objetivo N° 3, trata sobre los problemas que incentivan el cambio organizacional de la empresa, conforme a las respuestas obtuvimos como resultado; el mayor porcentaje afirmaron que habrá mayor productividad con los cambios, un porcentaje razonable dijeron; para que haya una equidad en las obligaciones y derechos, luego otra parte de los encuestados dijeron; que es para una mayor competitividad y una minoría optaron para que haya mayor control de tiempo laboral.

Con la finalidad de esta investigación se puede deducir que las empresas necesitan actualizaciones con nuevas propuestas de estrategias para la reestructuración organizacional, porque hay mucha competencia en el mercado.

Propuestas

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos, la misma funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos, es así que se propone los siguientes puntos:

Efectuar cambios en la empresa tanto interno como externo, con el propósito de reconstruir jerárquicamente las funciones que corresponde a cada una las personas.

Hacer charlas sobre los valores de convivencia dentro de la empresa, porque cada individuo que trabaja en la entidad debe sentirse bien para que pueda dar el resultado esperado.

Realizar de manera permanente cursos de capacitación en servicio al cliente, puesto que la

imagen que proyecten los empleados generará mayor fidelización a los clientes.

Implementar nuevas tecnologías tanto en maquinaria como programas computarizados que permitan agilizar los pedidos de los clientes.

Promocionar la importancia de la filosofía empresarial de la Empresa como medio para motivar a sus empleados, a dar lo mejor de sí para lograr la misión y visión de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

Bonilla, G (1998). Más allá del dilema de los métodos. Ediciones Uniandes. Palomar Olmeda, A. (2012). La administración en tiempo de crisis. Editorial Aranzadi.

Kour, J. (2015). Estrategias. Claves para tomar decisiones en los negocios. Editorial El Nacional.

Guerreño Villalba, C. M., Varela Barreto, J. D. (2020) Tesis de Licenciatura “Gestión de riesgos financieros dentro de las empresas nacionales”. Universidad Privada del Este de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Ciudad del Este, Paraguay.

Vega de Mallorquín, D. M., Girett Vegas, R. I. (2017) Tesis de Licenciatura “Reducción de costos manteniendo funcionarios en una empresa de motos”. Universidad Privada del Este de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Ciudad del Este, Paraguay.

Denis Venialgo, E.V, Segovia Leguizamón, K.D. (2020) Tesis de Licenciatura “Estrategias gerenciales para mejorar la cultura organizacional”. Universidad Privada del Este de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Ciudad del Este, Paraguay.

Chiavenato, I (2020) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. Séptima Edición.

Álvarez, F., (2005). La organización en las pequeñas y medianas empresas: <https://www.gestiopolis.com/organizacion-pequenas-medianas-empresas/>.

Bizneo HR Software (2022). Planeación Estratégica de una empresa | 3 tipos: <https://www.bizneo.com/blog/planeacion-estrategica/>.

Cetina, J, (2019).Cómo describir a una PyME:<https://www.logicbus.com.mx/blog/como-describir-a-una-pyme/>.

Chávez, (2018). Importanciade laplaneaciónestratégica en el entornoactual:<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>.

Editorial Grudemi, (2018). Estructura organizacional: (<https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/>).

Goldman Zuloaga Kurt. (2008). Factores que facilitan la gestión del cambio en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/factores-que-facilitan-la-gestion-del-cambio-en-la-empresa/>.

<https://loftonsc.com/blog/consultoria-estrategica/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>.

Huamaní T. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.h.

Iavarone, P. (2012). Costos por órdenes de producción. Mendoza: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitabajodeinvestigacion.pdf.

Innovation Factory, (2014). Las etapas del cambio en las organizaciones: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/las-etapas-del-cambio-en-las-organizaciones-es-realmente-util-implementarlas/>.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021). Micro, pequeñas y medianas empresas. Gobierno nacional: <https://www.mtess.gov.py/formalizacion/formalizacion-mipymes/micro-pequenas-y-medianas-empresas>.

Molina, T., (2005). Cambio organizacional como soporte de la competitividad: <https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-como-soporte-de-la-competitividad/>.

Pérez y Gardey, (2008). Definición de planeación estratégica <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>.

Pimentel, L., (1999). Planificación estratégica: https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtual/males/modulo5/5.2.pdf.

Prieto, G., (2022). La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones:

Quiroa, M., (2020). Estructura organizacional. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>.

R&C Consulting | Escuela de Gobierno y Gestión Pública, (2014). Niveles de planificación: <https://rc-consulting.org/blog/2014/10/niveles-en-la-planificacion-estrategica/>.

Riaza, A., (2020). Gestión de personas. Habilidades de gestión: https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/#6_elementos_clave_de_la_estructura_organizacional.

Rodríguez, V. Joaquín, (2000). Administración de pequeñas y medianas empresas.

Ed. Thomson, México: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17722/capitulo2.pdf>.

Rojas, L., (2018). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo. Universidad del Bío-Bío facultad de ciencias empresariales: http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%C3%A9.pdf.

Toro, L., (2017). La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de

competitividad: <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>.