

Cuando se piensa en las relaciones que existen entre la estructura de una organización y la competitividad, vienen a la mente las experiencias que se tienen de empresas reconocidas en el medio. El estudio responde al interés de los investigadores sobre los efectos de la estructura en la competitividad de las empresas de Barranquilla y Cúcuta, interesadas en alcanzar la competitividad en el mercado que en años anteriores tuvieron. Las cifras muestran la recuperación de la industria en los últimos años, lo cual resulta importante, debido a que estas contribuyen al mejoramiento económico que se ve reflejado en los indicadores presentados por Cámara de Comercio y estudios del Banco de la República. De igual manera, la industria de Cúcuta como ciudad fronteriza, enfrenta retos interesantes a raíz de la pérdida del mercado de Venezuela.

Las evidencias encontradas explican que la competitividad depende del fortalecimiento interno de las empresas, lo cual se ve reflejado en el incremento de la productividad, la participación en los diversos mercados y el mejoramiento continuo de la organización, que son una serie de aspectos propios de las estructuras organizacionales.

Esto se puede observar en el caso de CEDIUL, una empresa de salud que, en situaciones de crisis, especialmente de sostenibilidad financiera, ha mostrado una dinámica de crecimiento importante.

Estructuras Organizacionales y Competitividad

Una mirada de las medianas empresas



Ana Beatriz Blanco-Ariza • Adriana Cáceres-Martelo
Enmanuel Nava-Sarmiento • Enrique Melamed-Varela
Hilda Estrada-López • Hernán Saumett-España

Semilleros de investigación e Innovación
Ana Karina Palacio Flórez • Natalia Lucia Andrades Marulanda

Estructuras Organizacionales y Competitividad

Una mirada de las medianas empresas

Ana Beatriz Blanco-Ariza
Adriana Cáceres-Martelo
Enmanuel Nava-Sarmiento
Enrique Melamed-Varela
Hilda Estrada-López
Hernán Saumett-España

Semilleros de investigación e Innovación

Ana Karina Palacio Flórez
Natalia Lucía Andrades Marulanda

**ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y COMPETITIVIDAD.
UNA MIRADA A LAS MEDIANAS EMPRESAS**

© Ana Beatriz Blanco-Ariza - Adriana Cáceres-Martelo - Enmanuel Nava-Sarmiento - Enrique Melamed-Varela - Hilda Estrada-López - Hernán Saumett-España - Ana Karina Palacio Flórez - Natalia Lucía Andrades Marulanda

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

Grupos de Investigación:

Bio-Organizaciones

Líder: María Auxiliadora Iglesias Navas

Gestión Organizacional

Líder: Ana Beatriz Blanco Ariza

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Abril 2019

Evaluación de propuesta de obra: Abril 2019

Evaluación de contenidos: Mayo 2019

Correcciones de autor: Mayo 2019

Aprobación: Mayo 2019

Estructuras Organizacionales y Competitividad

Una mirada de las medianas empresas

Ana Beatriz Blanco-Ariza
Adriana Cáceres-Martelo
Enmanuel Nava-Sarmiento
Enrique Melamed-Varela
Hilda Estrada-López
Hernán Saumett-España

Semilleros de investigación e Innovación

Ana Karina Palacio Flórez
Natalia Lucía Andrades Marulanda

Estructuras organizacionales y competitividad. Una mirada a las medianas empresas / Ana Beatriz Blanco-Ariza [y otros 7] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2019.

103 páginas; figuras y tablas a color; 21 x 27 cm
ISBN: 978-958-5533-96-7

1. Administración de empresas 2. Competitividad 3. Estructura organizacional 4. Técnicas administrativas 5. Pequeña y mediana empresa I. Blanco-Ariza, Ana Beatriz II. Cáceres-Martelo, Adriana III. Nava-Sarmiento, Enmanuel IV. Melamed-Varela, Enrique V. Estrada-López, Hilda VI. Saumett-España, Hernán VII. Palacio Flórez, Ana Karina VIII. Andrades Marulanda, Natalia Lucia IX. Título

658.02 E824 2019 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>
dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla - Cúcuta

©Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE)

Carrera 15 No. 88-21 Oficina 803
Torre Unika - Virrey
<http://www.cpa.gov.co>
promocionydivulgacion@cpae.gov.co
juridica@cpae.gov.co
Bogotá, Colombia

Impresión

Editorial Mejoras
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
www.editorialmejoras.co

**A este libro se le aplicaron Patentes de Invención
No. 29069 de 2010, No. 33899 de 2018 y No. 7328 de 2018**

Septiembre, 2019

Barranquilla
Print and Made in Colombia

Cómo citar este libro:

Blanco-Ariza, A., Cáceres-Martelo, A., Nava-Sarmiento, E., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., Saumett-España, H., Palacio Flórez, A. & Andrades Marulanda, N. (2019). *Estructuras organizacionales y competitividad. Una mirada a las medianas empresas*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Presentación

Reconocer variables que conllevan a organizaciones medianas de Colombia a un mejor desempeño para la competitividad es una de las formas de contribuir desde el Consejo Profesional de Administración de Empresas, al gerente y administrador del siglo XXI para un direccionamiento del talento humano y una toma de decisiones más acertada y menos riesgosa.

La cadena de mando y la departamentalización de una organización son aspectos que conllevan a identificar claramente las áreas claves y la definición de puestos de trabajo, estos relacionados directamente con la eficacia, eficiencia y la productividad de una empresa.

Es así como, este tipo de investigaciones aporta elementos relevantes para que el administrador de empresas logre una gestión empresarial más efectiva, teniendo presente que lo que interesa no es en sí la estructura organizacional, es la ventaja competitiva que genere la funcionalidad de la estructura determinada para una empresa.

Olga Parra Villamil*

Directora Ejecutiva

Consejo Profesional de Administración de Empresas

* Al inicio del presente libro se Incluyen las palabras de la Directora Ejecutiva del Consejo Profesional de Administración de Empresas, Olga Parra Villamil. Los resultados de la investigación publicados son responsabilidad de los investigadores y no comprometen al Consejo Profesional de Administración de Empresas.

ISBN 978-958-5533-96-7

Autores:

Ana Beatriz Blanco-Ariza
Adriana Cáceres-Martelo
Enmanuel Nava-Sarmiento
Enrique Melamed-Varela
Hilda Estrada-López
Hernán Saumett-España
Ana Karina Palacio Flórez
Natalia Lucía Andrades Marulanda

ENTIDADES PARTICIPANTES



ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA
Presidente Junta Directiva

JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR
Rector

RONALD PRIETO PULIDO
Decano
Facultad de Administración y Negocios

ANDRÉS ARÉVALO PÉREZ
Presidente

MAURICIO NOVOA CAMPOS
Consejero

JAVIER DE JESÚS MORENO JUVINAO
Consejero

CLAUDIA MARCELA ÁLVAREZ
SARMIENTO
Consejero

OLGA PARRA VILLAMIL
Directora Ejecutiva

La obra literaria publicada expresa exclusivamente la opinión de sus respectivos autores, de manera que no representen el pensamiento de la Universidad Simón Bolívar o el Consejo Profesional de Administración de Empresas. Cada uno de los autores suscribió con la Universidad una autorización o contrato de cesión de derechos y una carta de originalidad sobre su aporte, por tanto, los autores asumen la responsabilidad sobre el contenido de esta publicación.

Agradecimientos

Este libro fue posible gracias al apoyo del Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE) y por la participación de la gerencia y directores del departamento de Talento Humano de las siguientes empresas a las que los investigadores y las entidades les expresan su agradecimiento y esperan que los contenidos sean un aporte positivo a su labor.

EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

BARRANQUILLA		
Agencia de Aduanas López Hermanos S.A. Nivel 1	Daimco S.A.S.	Instituto de Reproducción Humana - Procrear S.A.
Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Norte.	Disrel S.A.S.	Inverlyn S.A.S.
Agritako S.A.S.	Distribuidora Ancla S.A.S.	Inversiones Ballesteros
Agro del Norte S.A.S.	Districar Carrocerías S.A.S.	Inversiones Correa Ramírez e Hijos S.A.S.
Agroinversiones La Florida S.A.S.	Edificio Ocean Tower BC.	Inversiones La Lidia S.A.S.
Ap Ingeniería S.A.S.	Empresa de Transporte Especial Alemar S.A.S.	Inversiones La Ponderosa S.A.
Asdamar S.A.	Escuela de Gastronomía GD S.A.S.	Inversiones Rueda León
Asesores del Caribe Colombiana S.A.S.	Farid Cure y Compañía S.A.S.	Inversiones Walkirias S.A.S.
Automunich Ltda.	Fondo Regional de Garantías del Caribe Colombiano S.A.	Jv Disinglect S.A.S.
Avantika Colombia S.A.S.	Gallardo's & Asociados S.A.	Kael Ingenieros S.A.S.
Cediul S.A.	Gdcandina S.A.S.	Noemi Martínez de Daza
Classic Jeans Shops S.A.S.	Generamos del Caribe S.A.S.	Oficaribe S.A.S.
Coacosta S.A.S.	Grupo Construye S.A.S.	Operaciones Tecnológicas y Comerciales S.A.S.
Colegio Británico Internacional	Guillermo Gil Rosado S.A.S.	Promotora Sion y Cía S.A.S.
Comercializadora y Distribuidora Trifase S.A.S.	Henao Roldán S.A.S.	Recio Turismo S.A.

BARRANQUILLA		
Constructora Rumié S.A.S.	Herrajes Andina S.A.S.	Restrepo Hoyos S.A.S.
Consumer Sales Solutions	Hotel Barranquilla Buenavista S.A.S.	Rlgm Ingeniería S.A.S.
Contactamos de Colombia S.A.S.	Hotel Puerta del Sol	Rodolfo Steckerl. Sucesores & Compañía Limitada
Contactamos Outsourcing	Inclicol Válvulas y Conexiones SenC.	Seguros del Estado
Control de Contaminación Ltda.	Industria Articueros S.A.	Servimet S.A.S.
Convías S.A.S.	Informática y Tributos S.A.S.	Solari Inversiones S.A.S.
Correa Ramírez Jesús Enrique	Ingeniería de Proyectos S.A.S.	Sulíquido S.A.
Covein	Ingeniería y Proyectos del Ambiente S.A.S.	Support of Logistics Sol Marine Offshore S.A.
Cure Alzamora & Cía S.A.S.	Inmobiliaria Tava Ltda.	Ventas, Distribución y Marketing Ltda.

CÚCUTA			
Angiovascular Moreno S.A.S.	Golden Arcos Group S.A.S.	Opinográfica Impresores S.A.S.	Racores y Mangueras de Colombia S.A.S.
Calidad Total S.A.S.	Hospiclinic de Colombia S.A.S.	Organización Bless S.A.S.	Representaciones y Distribuciones Rubio Camargo S.A.S.
Cenabastos S.A.	Instituto de Programación y Sistemas del Norte S.A.S.	Pasteurizadora La Mejor S.A.	Sociedad de Oftalmología y Cirugía Plástica de Cúcuta S.A.
Club Cazadores S.A.	Inversiones Arkamar	Procar Inversiones S.A.S.	Turismo Internacional del Oriente S.A.S.
Colproyectos S.A.S.	Jj Pita y Cía. Ltda.	Proingel Ltda.	Vanivaltex S.A.S.
Constructora Los Colorados S.A.S.	Juan Pablo Rodríguez Bautista	Promotora Arcos del Oriente S.A.S.	Viviendas y Valores
Cúcuta Deportivo Fútbol Club S.A. en reorganización.	Ladrillera Casablanca S.A.S.	Proturmo Ltda.	World Parts Internacional Ltda.

Contenido

Agradecimientos	5
Prólogo	9
Introducción	11

P A R T E I

Estructura organizacional	15
Orígenes y evolución	15
Generalidades de la estructura organizacional	20
Estructura organizacional	24
Estructuras organizacionales Mecánicas	24
Estructuras Organizacionales orgánicas	28

P A R T E II

Competitividad	31
Liderazgo en el Mercado	36
Tecnología	38
Innovación	40
Capital Humano	41

P A R T E I I I

Estructura organizacional representada en las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta	43
Estructura organizacional en empresas medianas de Barranquilla y Cúcuta	44
Especialización y Departamentalización en empresas de Barranquilla y Cúcuta	50
Cadena de Mando y Formalización en empresas de Barranquilla y Cúcuta	56

P A R T E I V

Competitividad representada en las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta.	61
Informe de resultados: Barranquilla - Cúcuta	68

P A R T E V

Estructura-competitividad: binomio para el desempeño superior de la mediana empresa	75
Alta o baja Estructura Organizacional: Comparaciones desde la Competitividad	81
Modelo predictivo para la Competitividad en medianas empresas.....	85

P A R T E V I

Caso: Estructura y competitividad de CEDIUL S.A.	87
Caso Empresarial de Éxito: CEDIUL S.A.....	88
Conclusiones.....	93
Referencias Bibliográficas	96

Prólogo

Este libro nos llevará de la teoría a la práctica, haciendo un recorrido desde el origen hasta la evolución de los conceptos y lineamientos de la Estructura Organizacional, por medio de ejemplos prácticos de empresas medianas en ciudades como Barranquilla y Cúcuta.

Aquí encontramos algunos elementos claves que pueden contribuir en el desarrollo constante de las empresas para el logro de la competitividad, con el fin de enfrentar a mercados nacionales e internacionales y adaptarse a los cambios que genera la globalización.

Hablar sobre organización es hablar más que de un diseño organizacional, es hablar acerca de los factores determinantes de la competitividad de las empresas en el contexto empresarial. Basados en aspectos de orden teórico, se trata de realizar un análisis acerca de los diferentes factores existentes que ayuden a determinar qué tan competitivas pueden ser las empresas al enfrentar el mundo de la globalización.

Hoy en día, las organizaciones viven en un cambio constante, adaptándose para sobrevivir. Lo que quiere decir, que con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas brindando soluciones a sus clientes de forma ágil, y un servicio de alta calidad si quieren seguir vigentes en el mundo moderno de las organizaciones.

La rápida aparición de nuevos productos, formas de distribución y modelos de negocio, apoyados por los acelerados avances tecnológicos, hacen que las reglas de juego también cambien constantemente. Es así como podemos decir que la competencia no espera, y cada día es más feroz tanto en las industrias como en el sector empresarial.

Los vertiginosos cambios que se desprenden de la dinámica mundial en las organizaciones, obligan a las empresas a mantener integrado un constante monitoreo sobre el entorno, a revisar sus estrategias, a flexibilizar los planes y a corregir sus comunicaciones. En este libro veremos los tipos de estructura organizacional predominantes en las medianas empresas exitosas de Barranquilla y Cúcuta, a partir de un análisis descriptivo, y así mismo, las formas de especialización, departamentalización, cadena de mando, formalización y sus relaciones.

Con el fin de caracterizar y profundizar en la competitividad de las medianas empresas participantes de la investigación, se ha desplegado la competitividad desde cuatro aspectos o subvariables: Liderazgo en el mercado, Tecnología, Innovación y Capital humano.

En los últimos años se han visto cambios en el desarrollo sectorial de la región Caribe. Las empresas medianas se han convertido en un factor de competencia al interior de la economía nacional por su potencial para generar soluciones de empleo y producir ingresos constantes. El componente de la innovación y la tecnología juega un rol muy importante como factor que ha impulsado el desarrollo y crecimiento de las empresas en esta región.

En los últimos años, Barranquilla y el Atlántico han registrado cifras positivas que han consolidado a la ciudad como un territorio ideal para el desarrollo empresarial y la atracción de nuevos inversionistas. Lo que quiere decir que somos una de las ciudades con más progreso empresarial en el país y con la capacidad de generar buenas prácticas siendo ejemplo para otras regiones de Colombia.

Ph.D. Paola Amar Sepúlveda

Vicerrectora de Investigación e Innovación
Universidad Simón Bolívar

Introducción

Las organizaciones pueden definirse como la agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico, en una entidad distintiva que cuenta con talento humano y tiene una estructura deliberada de algún tipo (Robbins, 2004). Además, la estructura organizacional permite a las empresas agruparse o dividirse en departamentos con personal calificado, de tal forma que realicen sus actividades sin que los cambios del entorno las perjudiquen, razón por la cual las empresas manejan un tipo de estructura que las convierte en organizaciones competentes en el mercado.

El estudio responde al interés de los efectos de la estructura en la competitividad de las empresas de dos locaciones importantes del país: Barranquilla, ciudad con mentalidad exportadora y preocupada por recuperar su competitividad en el mercado durante los últimos años que no puede dejar de lado las industrias que contribuyen en su mejoramiento económico reflejado en los indicadores presentados por la Cámara de Comercio y los estudios del Banco de la República, y Cúcuta, ciudad fronteriza que trabaja en el fortalecimiento de su industria a raíz de los problemas migratorios y la pérdida del mercado de Venezuela, convirtiéndose en la razón de ser de la investigación.

Gebauer & Fleisch (2007) afirman que al construir divisiones de servicios se busca que el negocio se extienda eficientemente de

tal forma que la organización ofrezca un modelo de estructuración para la prestación de servicios como oferta central o para ampliar su núcleo de negocio desde el producto hacia el servicio. Raddats & Burton (2011) observan cuándo una empresa diseña servicios buscando una diferenciación adicional; Marín (2012) ubica la creación de las áreas de mercadeo, ventas, producción, contabilidad, entre otras.

Por otra parte, aunque las industrias tengan similitudes, estas presentan diferencias significativas derivadas de la tecnología empleada, que están orientadas por la cultura, lo cual fue advertido por Camino Mogro (2018), quien refiriéndose al estudio realizado por Syverson (2011) hace importantes precisiones sobre la productividad como un concepto de la oferta, dependiendo de la demanda que influye en la productividad cuando se conocen las variaciones de los precios dentro de una industria; además las diferencias de la productividad se pueden originar por factores tanto internos como externos, que hacen que las empresas traten de ajustar dicha productividad.

La investigación es cuantitativa dado que se midieron variables de competitividad y estructura con enfoque no experimental; las variables no fueron manipuladas. La población del estudio se identificó de acuerdo con Arias-Gómez, Villasís-Keever & Miranda (2016), quienes definen la población diana o blanco, al grupo de estudio, delimitado por ciertas características; la muestra fue de 72 gerentes en Barranquilla y 28 en Cúcuta; los autores expresan que la población accesible es aquella determinada por las posibilidades de acceso a la información; en este caso los que decidieron ser parte del estudio.

El texto se presenta en seis partes. En la primera y segunda partes, los fundamentos teóricos de la estructura organizacional y la competitividad. La tercera muestra los tipos de estructura en los que se encontró, que en Barranquilla predomina la de tipo matricial, mientras que, en la ciudad de Cúcuta, la estructura funcional.

Las evidencias presentadas en la cuarta parte sobre la competitividad, complementan la fundamentación y explican que esta depende del fortalecimiento interno representado en el incremento de la productividad, la participación en los diversos mercados y el mejoramiento continuo de la organización; esta serie de aspectos va acorde a los recursos y capacidades disponibles.

La quinta parte presenta la incidencia de la estructura sobre la competitividad mediante un modelo predictivo de regresión lineal simple; en el que se considera como variable dependiente la competitividad y como variable independiente la estructura organizacional, con lo cual fue posible evaluar prospectivamente los niveles de competitividad de las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta.

Finalmente, en la sexta parte se presenta el caso de CEDIUL, una empresa de salud que, –en situaciones de crisis, especialmente de sostenibilidad financiera, que enfrentan las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) y los Institutos Prestadores de Salud (IPS) contratados por estas en Colombia–, ha mostrado una dinámica interesante.

Estructura organizacional

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

El origen del concepto Estructura Organizacional viene de la administración científica planteada por Frederick Taylor en el siglo XX durante la segunda revolución industrial en los años 1830-1914; esta representa una escuela que surge en una época en la que se produce una crisis en el crecimiento y evolución de las organizaciones basadas en distintas teorías (Figura 1), lo cual incentiva la búsqueda de eficiencia, racionalidad, organización del trabajo, productividad e incremento de las ganancias de los negocios.

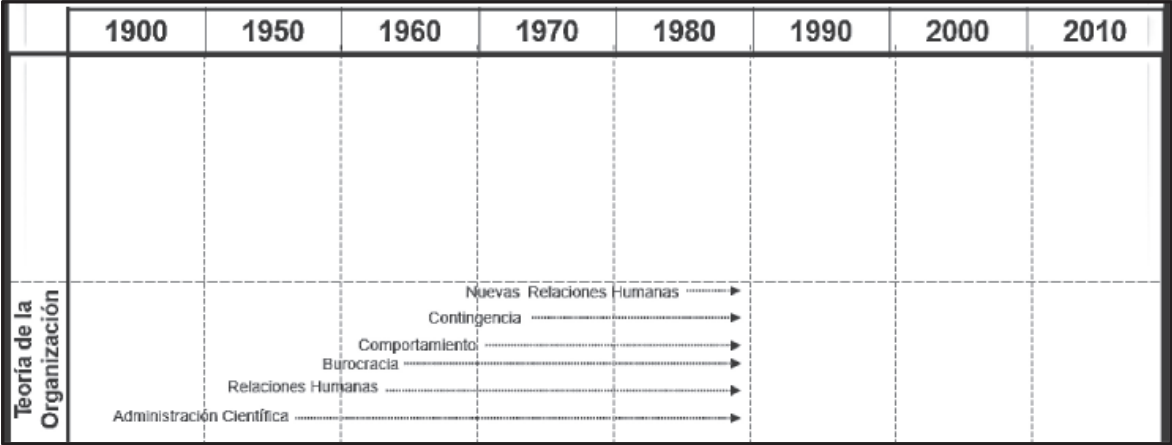


Figura 1. Evolución de los estudios organizacionales

Fuente: Ayuzabet De la Rosa Alburquerque (1997)

Taylor (1984) planteó la división y subdivisión del trabajo humano, mostrando que este trabajo –por sencillo que parezca– también puede ser simplificado

y racionalizado, de tal forma que es posible especializar el trabajo y subordinarlo. Según Pugh, Hickson, Hinings & Turner (1968), esto da origen a dos tipos, la especialización funcional, que corresponde a las actividades que debe realizar la organización, y la especialización, referente a las características de las tareas asignadas a los puestos de trabajo de la empresa que se pueden organizar en divisiones.

De acuerdo a los orígenes de los estudios de las organizaciones, a continuación se describen las principales teorías de la organización: Administración científica, Burocracia, Comportamiento, Contingencia y Relaciones Humanas.

Administración Científica

En la Tabla 1 se hace una presentación detallada de las características de la corriente denominada administración científica que se inicia con los estudios de Taylor y Fayol.

Tabla 1. Características de la administración científica

CONCEPCIÓN METAFÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN	NIVEL DE ANÁLISIS	PARTE DE LA ORGANIZACIÓN EMBLEMÁTICA DE LA CORRIENTE TEÓRICA	PARTE DE LA ORGANIZACIÓN PRESENTE EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
Mecánica	Individuo, procesos productivos, puesto de trabajo	Procesos productivos	Individuos y tecnología
Variable de análisis siempre implícita	Función o técnica administrativa que origina	Interrogantes prácticas	Principales aportes teóricos
Comportamiento, desempeño, productividad, eficiencia y cooperación	<i>Thinking Department</i> , departamento de planeación de la producción	"aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano" (Taylor, 1984, p.84)	Principios de administración científica, el principio del <i>onebestway</i> , nueva forma de organización basada en la racionalización y control del proceso de trabajo, producción y demanda en masa
Aspectos metodológicos	Concepción del individuo	Autores relevantes	
Observación y experimentación de estudios de tiempos y movimientos	Hombre económico, apéndice de la máquina	Taylor	

Fuente: Elaboración propia con base en Ayuzabet De la Rosa Albuquerque (1997)

Como se observa en la Tabla 1, se trata de una concepción mecánica de la administración donde el énfasis está puesto en el trabajo operativo. La organización se basa en la racionalización y el control del proceso de trabajo y la producción en masa.

La escuela científica de administración se fundamenta en cuatro principios propuestos por Taylor. El primero es determinar cuál es el mejor método para realizar una tarea siguiendo los principios de la administración científica. El

segundo es la selección correcta de los trabajadores, es decir, las personas adecuadas para cada tarea. El tercero es la preparación para que este realice la tarea de acuerdo con sus capacidades y la motivación para realizarla. El cuarto se refiere a conseguir la cooperación estrecha entre obreros y patrones. Esto se puede apreciar en la Figura 2.

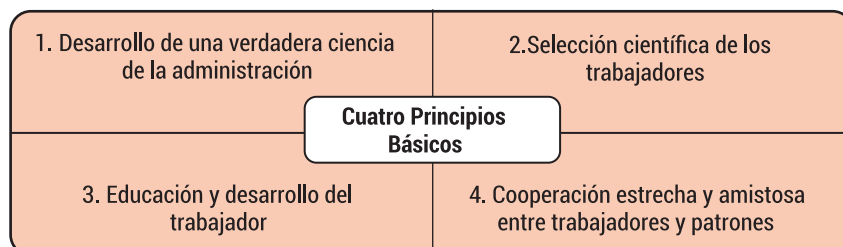


Figura 2. Cuatro principios básicos de las organizaciones según Taylor.

Fuente: Basado en Stoner, Freeman & Gilbert (1996)

Para Taylor el éxito de estos principios se logra cuando tanto obreros como patrones tienen intereses comunes y trabajan en una misma dirección con el propósito de conseguir mediante el trabajo el incremento de la productividad.

En el estudio realizado por Castillo (2013), Fayol considera como funciones administrativas aspectos como la planificación, organización, dirección, coordinación y el control; el empresario decide cómo es la estructura que debe tener la organización y asume ciertas pautas de comportamiento ético. La Figura 3 presenta estas funciones administrativas.



Figura 3. Componentes de la función administrativa

Fuente: Basado en Castillo (2013)

La figura presenta las cuatro funciones administrativas que corresponden a los planteamientos de Fayol, en función de los objetivos, planes y programas de las empresas. Se trata de encontrar en cada componente de planificación

su respectiva explicación. Así, por ejemplo, la organización se orienta hacia la integración de los recursos; y la dirección, a la ejecución de los planes y coordinar dicha ejecución, y el control es la manera de verificar que la ejecución se ha cumplido de acuerdo con lo planeado.

En relación con las funciones administrativas Rodríguez (2006), siguiendo a Fayol, afirma que para garantizar su funcionamiento las organizaciones deben implementar los 14 principios derivados de los planteamientos formulados por la teoría de Fayol tales como:

1. División del trabajo	8. Centralización
2. Autoridad y responsabilidad	9. Jerarquía. Cadena de autoridad
3. Disciplina	10. Orden
4. Unidad de mando	11. Equidad
5. Unidad de dirección	12. Estabilidad del personal
6. Subordinación del interés individual al interés común	13. Estimular iniciativas del personal
7. Remuneración basada en la justicia	14. Sentido de espíritu de cuerpo

Son principios que se refieren a lo que se debe mantener para que el trabajo se realice sin problemas. Se inicia con la división del trabajo resaltando la autoridad y responsabilidad, la disciplina, y la unidad de mando y dirección.

Teoría de la Burocracia

Dentro de la teoría de las organizaciones es importante la teoría burocrática de Weber (1993), quien muestra la necesidad de establecer cuáles son las formas en las que las organizaciones formales utilizan procedimientos reglamentados que son indispensables para que esta funcione. La teoría permitió modernizar los procesos administrativos de acuerdo con las necesidades que trae la sociedad en términos de modernidad y le crea pautas para el comportamiento de los administradores. En Tabla 2 se detallan las diferencias entre la teoría clásica y la burocracia.

Tabla 2. Diferencias entre teorías clásica y burocrática

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA BUROCRÁTICA
Preocupación por el control, asignación de autoridad y responsabilidad, niveles jerárquicos y agrupamiento de funciones.	Preocupación por grandes esquemas de sustento formal de la organización.
Enfoque deductivo.	Enfoque inductivo.
Hace referencia a la moderna organización industrial.	Hace parte de una teoría general más amplia de la organización social y económica.
Orientación normativa y prescriptiva.	Orientación descriptiva y explicativa.

Fuente: Basado de Petrella (2007)

Obsérvese que mientras en la teoría clásica la preocupación está en el control y la asignación de responsabilidades en los niveles jerárquicos ya en la teoría

de la burocracia esta se refiere a los esquemas formales y la lleva a una apreciación más amplia de la organización social y económica, puesto que se ajusta a normas y legislaciones.

Teoría del Comportamiento

Es posible que las limitaciones de la teoría de la burocracia dieran origen a la teoría del comportamiento organizacional, la cual, de acuerdo con Chávez Contreras (2014), citando a Robbins (2004) afirma que es “un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras, tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones” (p.8).

Entre los principales aportes teóricos están limitación de la racionalidad, decisiones, programadas y no programadas, organización como sistema decisorio, equilibrio organizacional, foco de atención, atención secuencial de metas, laxitud organizativa, búsqueda de problemas, evitación de la incertidumbre, cuasi-resolución del conflicto, aprendizaje organizacional, organización como coalición política, incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones.

Teoría de la Contingencia

El estudio del comportamiento organizacional lleva a la teoría de la contingencia. Esta palabra se refiere a algo que puede o no ocurrir. Se trata de una proposición cuya verdad o falsedad corresponde a situaciones y eventos que en principio parecen no tener una explicación racional.

Donaldson (2001) considera a la teoría de la contingencia como una teoría funcionalista y positivista, que da resultados funcionales y operativos, como forma de alcanzar objetivos. Este autor afirma que las organizaciones cambian en el tiempo adoptando la estructura que se ajuste mejor a los cambios incesantes del entorno. Así, la estructura de una organización y los cambios que esta presenta muestran cómo se ha dado la adaptación funcional de las partes que la componen. En cuanto a que sea una teoría positivista se debe a que la estructura se puede ver a través de elementos objetivos como son el tamaño, la tecnología y el entorno creando la posibilidad de hacer una comparación física entre lo empírico y lo cuantitativo.

Teoría de las Relaciones Humanas

Siguiendo las teorías clásicas de la administración, las relaciones entre los empleados de una organización influyen sobre la estructura organizacional. Lo que se pudo constatar a través del experimento Hawthorne realizado en Western Electric dirigido por Elton Mayo (citado por Vélez, 2007). La teoría que surge de este experimento recibe el nombre de Relaciones Humanas: se trató de buscar factores físicos –como la iluminación– que tuvieran efectos sobre la fatiga y las demoras intencionales en los movimientos de los empleados. Sin embargo, los resultados mostraron la incidencia de la motivación en el trabajo, y factores culturales como los grupos de presión dentro de la empresa.

Las diferencias más notables entre la teoría científica clásica señalada por Taylor y Fayol y la teoría de las relaciones humanas presentada por Elton Mayo son: que mientras la teoría de las relaciones humanas parte de la estructura informal, el énfasis de los modelos normativos en la teoría clásica está en la racionalidad y la posibilidad de lograr resultados mediante la relación de medios y fines.

Considerando lo anterior, la base de relaciones humanas está en la integración del comportamiento, puesto que el trabajador no actúa aislado y su conducta está condicionada por normas y estándares sociales, lo cual demuestra que la especialización del trabajo no es garantía de la eficiencia dado que los trabajadores cambian de sitio y de tarea para evitar el trabajo monótono que le propone la administración científica clásica.

GENERALIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después del recorrido realizado sobre la estructura y las teorías que la fundamentan, es conveniente mirar algunas de sus generalidades, partiendo de la perspectiva en la cual se hace su diseño. Por tal motivo, se contextualizan ampliamente las generalidades de la estructura organizacional partiendo de sus principios.

Desde la perspectiva de diferentes autores, la estructura organizacional corresponde al diseño que los creadores de la empresa le dieron a la organización. Parra & Del Pilar (2009), señalan que este proceso es muy importante para la toma de decisiones, por cuanto, a través de este, los fundadores establecieron la estructura que debería tener la empresa y cuáles serían las estrategias más apropiadas para ella.

El diseño organizacional es definido por Rico (2004) como “el proceso mediante el cual construimos una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (p.1); es decir, se trata de conseguir los objetivos previstos en la misión y visión de la institución. Es lo que Hodge, Anthony & Gales (2003) definen como “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización” (p.6), para que se alcancen los propósitos de la organización a través de la mezcla óptima de diferenciación e integración, con lo cual la organización puede adaptarse al entorno.

Para Robbins & Judge (2009), “la estructura de una organización es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas” (p.249); en este sentido, Blanco (2016) afirma que las estructuras organizacionales están asociadas a sus diseños teniendo en cuenta seis factores fundamentales: **la especialización del trabajo**, que se basa en la división de tareas en los puestos de trabajo; la **departamentalización**, que consiste en la agrupación y clasificación de los distintos trabajos; la **cadena de mando** hace referencia a las líneas de respuesta sobre el trabajo; continuamos con el **alcance del control**, que indica la cantidad de individuos para dirigir de manera eficaz y eficiente las actividades en el trabajo; la **centralización y descentralización** es la autoridad para la toma de decisiones, y por último, la **formalización**, la cual se centra en las normas y reglas para dirigir la organización.

Por todo lo anterior, la estructura organizacional se diseña con el propósito de minimizar las influencias de los individuos sobre la organización, con una clara unidad de mando y dirección, definición de las responsabilidades y precisión en la toma de decisiones apoyada en un sistema eficiente de selección y entrenamiento gerencial. Se insiste que esta estructura organizacional se diseña con el propósito de minimizar las influencias de los individuos sobre la organización.

A continuación se muestran en detalle las generalidades de la estructura organizacional relacionada con la especialización y la departamentalización, y la cadena de mando y formalización.

Especialización y departamentalización

La racionalización del trabajo que se puede obtener desde la administración de las organizaciones conduce a lo que Hall (1996) denomina especialización, donde cada uno de los trabajadores será responsable de realizar una actividad. Esto concuerda con la apreciación de Peris, Fernández & Tarazona

(1995), quienes habían expresado que las organizaciones dividen las tareas buscando la experticia de los cargos a fin de hacer más eficiente esta actividad. Zapata & Canet (2012) conciben la especialización como la combinación de un número determinado de tareas, conocimientos y habilidades necesarias para realizar de manera eficiente el trabajo. Estas definiciones se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Definiciones de especialización

Pugh et al. (1968)	Especialización funcional: divisiones dentro de la organización. Especialización de tareas: especificaciones y reducciones.
Peris (1995)	Aumenta la productividad, ahorro de tiempo y desarrollo de nuevos métodos de trabajo.
Hall (1996)	División de tareas de tal forma que sean repartidas entre varios individuos.
Zapata & Canet (2012)	Combinación de determinado número de tareas, conocimientos para realizar eficientemente el trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Los autores que se encuentran en la Tabla 3 tienen su propia definición de la especialización y además señalan la importancia y los avances que representa en la administración. Entre los tipos de especializaciones se destacan las señaladas por Pugh *et al.* (1968), quienes la clasifican en especialización funcional y especialización de tareas. Obsérvese que Zapata & Canet (2012) la definen como la combinación de un número de tareas y conocimientos que permiten la realización eficiente del trabajo.

El término especialización del trabajo, es utilizado para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de esta se centra en que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente, (Robbins & Coulter, 2005).

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las labores comunes se puedan coordinar por medio de la departamentalización. Es por esto que toda organización tiene su forma de agrupar y clasificar cada una de sus actividades laborales.

Es así como a la hora de estudiar las empresas medianas en Barranquilla y Cúcuta en cuanto a la especialización y departamentalización se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- Trabajadores especializados en las tareas asignadas.

- Las actividades de la empresa están divididas con la suficiente claridad para el desempeño.
- Trabajadores perfectamente instruidos para desempeñar sus tareas.
- Departamentos formalizados en la organización.
- Los trabajadores conocen la cadena de mando en su organización.
- La toma de decisiones es concertada con otros departamentos de la organización.
- Los empleados realizan actividades diferentes a las que fueron contratados.
- La organización reconoce las habilidades de los empleados para promover ascensos.
- Constante capacitación de empleados para evitar rotaciones en la organización.

Cadena de mando y formalización

Para que la empresa funcione es necesario tener una sola dirección y una línea de mando bien definida, con responsabilidades y conocimiento sobre quiénes son los que toman las decisiones en la empresa (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992). Para ello es clave la selección y entrenamiento de los trabajadores, así como los conocimientos que tenga el gerente. Esto es un resultado de la división del trabajo, básico para estandarizar y generar actividades y rutinas indispensables para mantener y producir durante un tiempo definido. De hecho, es importante conocer el impacto que tienen sobre las relaciones establecidas entre los trabajadores y cómo estas serían afectadas si la empresa no cuenta con una estructuración sólida.

De acuerdo con Robbins & Coulter (2005), la cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Es la que ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”.

Para esta subdimensión fue muy importante consultar a las empresas medianas los siguientes temas:

- Las decisiones tomadas por la alta gerencia son producto del consenso del equipo de trabajo.
- Las áreas o dependencias a las que acuden los empleados se encuentran definidas.
- Accesibilidad de las normas, procedimientos o estándares que se utilizan dentro de la organización.
- Modificación constante de las tareas realizadas por los empleados.
- Facilidad de acceder a permisos.
- Las decisiones estratégicas de la organización se toman exclusivamente por el gerente general.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

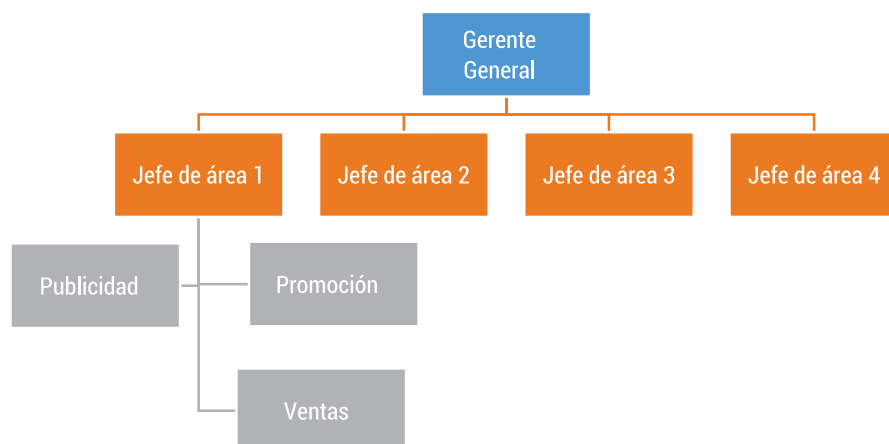
Las estructuras organizacionales se clasifican en organizaciones mecánicas y orgánicas, las cuales se exponen a continuación:

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES MECÁNICAS

Las mecánicas muestran un alto grado de especialización y numerosas reglas con una cadena de mando rígida, creando un clima en donde priman las relaciones impersonales. En términos de formalización y centralización estas se encuentran bastante reglamentadas y pareciera que son más importantes las reglas que las personas, y en algunos casos, más que los objetivos de la empresa. Cabe resaltar que en la teoría de la organización se ven reflejados los siguientes diseños organizacionales mecánicos:

Organización funcional

Para Daft (2011) es el tipo de estructura organizacional, que aplica la especialización de las funciones para cada tarea, su uso se relaciona con las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. En esta organización se facilita la supervisión porque cada gerente solo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades (Figura 4).

**Figura 4.** Organización funcional**Fuente:** Elaboración propia con base en Daft (2011)

Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan (Huamán & Ríos, 2011); este tipo de organización tiene ventajas como: a) La comunicación directa y sin intermediarios, logrando integrar con rapidez las tareas y posibilitar las comunicaciones entre diferentes niveles. b) Decisiones descentralizadas. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados y c) *Énfasis en la especialización*, es decir, en la especialización de todos los órganos a cargo.

Estructura Matricial

Esta estructura en ocasiones se maneja con centros de mando múltiples. Por lo general, cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen dos jefes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, que corresponde a los diagramas verticales que se encuentran en los organigramas de la mayoría de las medianas empresas (Martínez, 2012). El segundo canal es una línea de mando de tipo horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio. Este puede estar bajo la responsabilidad de un jefe o gerente de proyecto o un líder experto en el campo de especialización, asignado al equipo quien toma la responsabilidad por las tareas que deben realizar, apoyando al resto del equipo para cumplir con los objetivos trazados (Huamán & Ríos, 2011), Esta estructura es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Una

ventaja de la estructura matricial es que le da una gran flexibilidad, ya que los proyectos utilizan solo la cantidad de recursos que tienen programados y de personas necesarias, con lo que se evita la duplicación innecesaria, (Daft, 2011) (Figura 5).



Figura 5. Organización matricial

Fuente: Tomada de Buján (2019)

Organización por Producto

Es muy probable que este tipo de organización sea considerada como organización por división, puesto que también reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto. De hecho, se trata de un grupo de personas que están relacionadas con productos y con los que tienen algo que ver con este (Daft, 2011). Eso los hace conocedores tanto de los clientes como de los aspectos esenciales del producto. La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica, que se utiliza por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles y la división por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos (Huamán & Ríos, 2011).



Figura 6. Organización por Producto

Fuente: Elaboración propia con base en Huamán & Ríos (2011)

Organización Lineal

La estructura más simple y antigua, corresponde a una línea de mando de tipo vertical. Se trata de un modelo heredado del sistema militar, el principio de autoridad lineal se concibe como una autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración. Su forma de comunicación está reglamentada; cada persona debe tener presente su cargo dentro del organigrama para poder enviar mensajes o entregar la información solicitada.

En la medida que los cargos alcanzan un mayor nivel, las decisiones se toman y se les comunica a los subordinados, de manera que la información fluye en una dirección y se divulga a partir de la cúpula de la organización.

Es decir, la estructura toma la forma de una pirámide en donde la base está conformada por los cargos que tienen menor responsabilidad sobre las políticas de la empresa. De igual manera, en la medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos. (Daft 2011; Huamán & Ríos, 2011; Martínez, 2012) (Ver Figura 7).

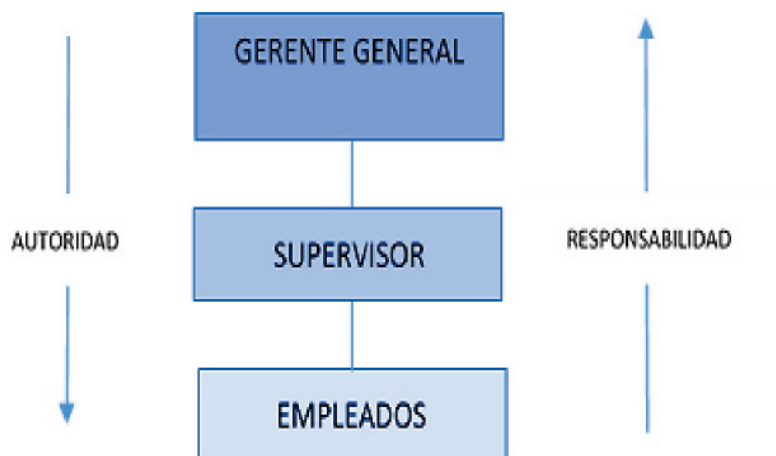


Figura 7. Organización lineal

Fuente: Elaboración propia con base en Daft (2011)

Organización territorial

Se trata de organizaciones que tienen varias sedes y cubren o tienen cobertura de manera que pueden atender de manera inmediata a sus clientes. Esta por lo general corresponde a las organizaciones que funcionan como organizaciones basadas en zonas geográficas (Martínez, 2012). Cada sede responde

por la atención de los clientes de la región asignada y deben responder por mantener no solo la cobertura sino a quienes vienen de donde la organización tiene la mayor cobertura, como por ejemplo cadenas de hoteles o compañías telefónicas (Huamán & Ríos, 2011). La principal ventaja de este tipo de organización es que se adapta fácilmente al entorno y la toma de decisión es más rápida que en cualquier otro tipo de estructura.

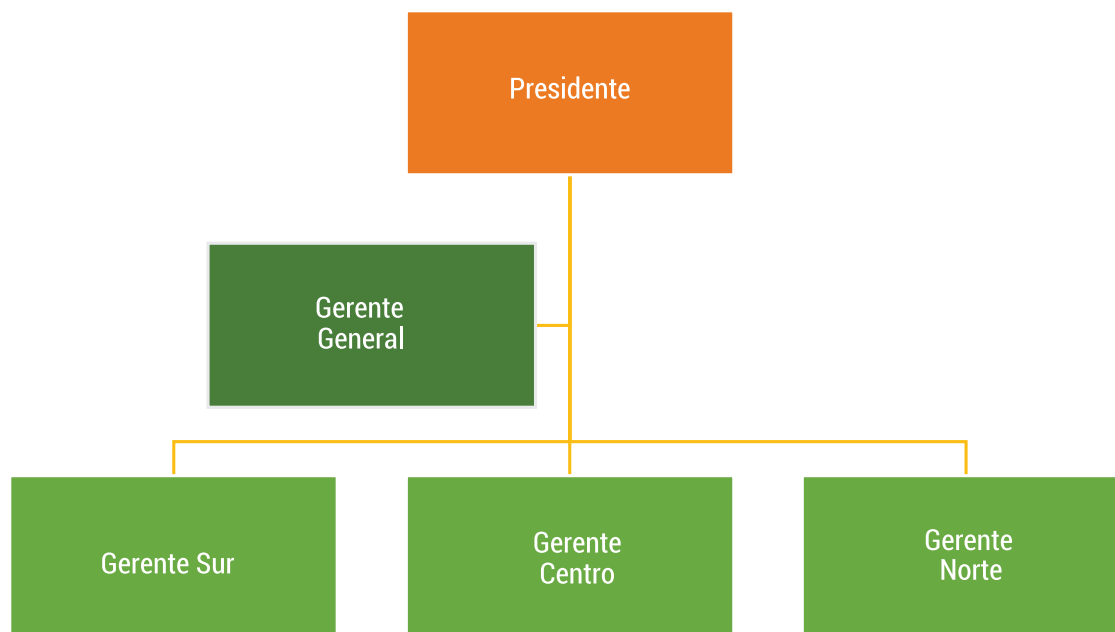
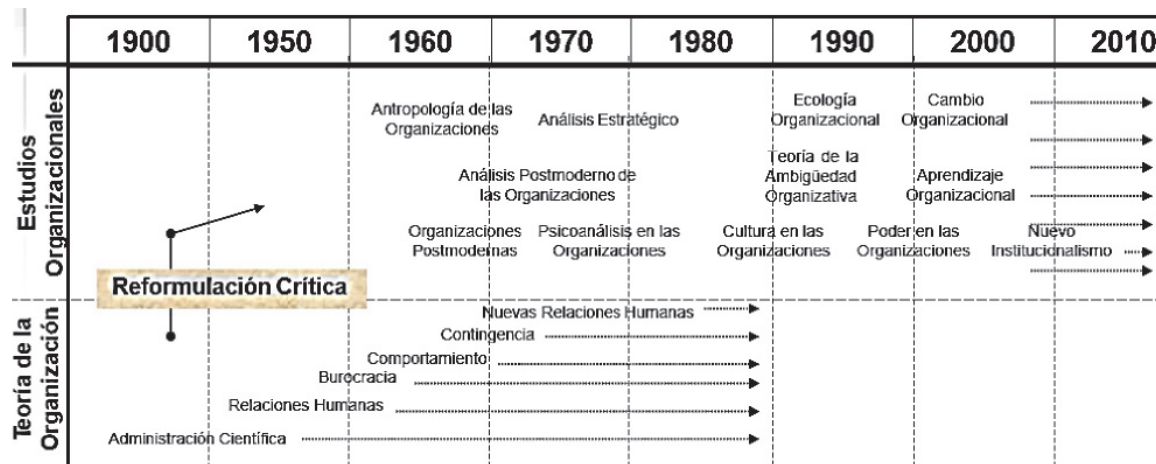


Figura 8. Organización Territorial

Fuente: Elaboración propia con base en Daft (2011)

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ORGÁNICAS

Se refieren a estructuras flexibles, llamadas también adaptables-orgánicas, por cuanto tienen menos estructuración y se ajustan mejor a los cambios frecuentes en los niveles y puestos, además de una interacción más dinámica entre las funciones (Argüelles, 2007). Ellas son el resultado del avance de estructuras que han dejado atrás la forma rígida y burocrática. Esta evolución de los estudios organizacionales y la teoría de la organización se presenta en la Figura 8 en la que se muestra la línea de tiempo.

**Figura 9.** Línea del tiempo de los estudios organizacionales

Fuente: Ayuzabet De la Rosa Alburquerque (1997)

En la Figura 9 los Estudios Organizacionales se fundamentan en las formas como estos pueden ser comprendidos, los que de acuerdo a Álvarez, Barba, Hirose & Solís (1999), se refiere a la práctica que realizan las personas para garantizar la ejecución de las actividades que requiere la sociedad y la forma como se coordinan, mismas que son inherentes a la búsqueda de estos resultados.

Los estudios organizacionales se ven reflejados en los siguientes diseños o tipos de estructuras orgánicas:

Organización circular

En esta organización los niveles de autoridad están representados en círculos concéntricos, donde se sitúan a los jefes inmediatos y se relacionan con líneas, las cuales representan la autoridad y responsabilidad; sin embargo, permite ver a todos los miembros como iguales, cada uno con sus correspondientes responsabilidades. Para lograr una organización circular es necesario –como lo plantean Calderón & Cardona (2006)– identificar el aprendizaje organizacional como un nuevo campo del conocimiento académico que surge de la práctica profesional. Aun cuando se trata de un campo relativamente reciente, en donde se identifican enfoques

**Figura 10.** Organización circular

Fuente: Tomada de Retos Directivos EAE (2015)

como el conductual, representa un cambio en el comportamiento ocasionado tanto por estímulos internos como externos a la organización.

Al respecto es conveniente reconocer que Garvin (1994) había señalado cómo el aprendizaje en una organización es capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento, logrando modificar el comportamiento de las personas de acuerdo con lo que perciben.

Organizaciones en redes

La tecnología y la globalización, cada una por su lado o en conjunto, han creado condiciones nuevas en las cuales las empresas deben competir. La eficiencia, por ejemplo, le exige flexibilidad a la estructura, de manera que las tareas requieren de unas líneas de mando no jerarquizadas conformando redes de diversos tipos que se acercan y responden mejor a las necesidades de los clientes y de la organización.

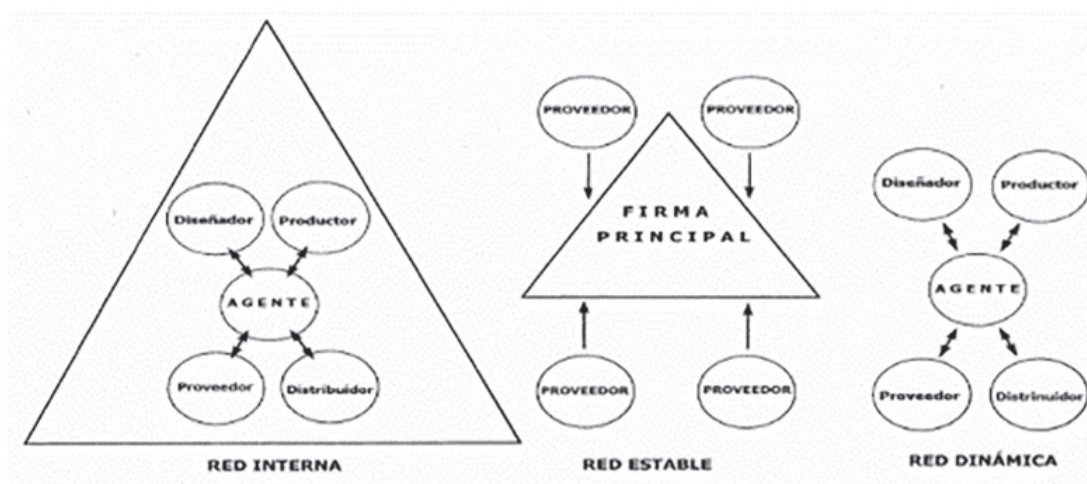


Figura 11. Tipos de redes.

Fuente: Snow et al. (1992); Miles y Snow (1995)

Los estudios realizados por Snow *et al.* (1992) y Miles y Snow (1995) permitieron a Zapata (2006; p.77), identificar tres tipos de redes: redes internas de la organización, redes estables y redes dinámicas.

En estas redes el agente o la firma principal funcionan como centro y los proveedores forman parte de la red; de igual manera los distribuidores son asimilados a ellas por cuanto se trata de integrar los componentes principales de la cadena de producción.

Competitividad

Argumentar la idea de competitividad para el logro de caminos contribuyentes para las empresas en su labor de ser sostenibles, evidentemente se perfila como un reto para las organizaciones inmersas en la sociedad contemporánea, caracterizada por un entorno altamente volátil y cambiante en sus condiciones de una forma más acelerada (García & Songel, 2004); estas situaciones en el entorno de negocios exhorta aún más a las organizaciones a vigilar las situaciones y excepciones que permitan considerar su vulnerabilidad ante la contingencia de las condiciones, superando sus limitaciones y desarrollando capacidades en función de su reconocimiento y supervivencia (Rotundo & Mirabal, 2013).

Entonces, surge la cuestión; ¿a qué hace referencia la competitividad? como respuesta a esta pregunta, Vlachvei & Notta (2017) proponen que la competitividad como capacidad está definida por la productividad con la que una organización administra sus recursos, esta a su vez es dependiente con el valor de los bienes y servicios producidos y también se vincula con la capacidad de una economía para impulsar las capacidades desde su capital humano disponible; como cualquier condicionante de la competitividad, la productividad presenta una serie de determinantes (eficacia, eficiencia, racionalidad) que se ven directamente relacionados con su incremento.

Esta premisa de la competitividad ha constituido un aspecto pertinente para la gestión de organizaciones, las condiciones comerciales emergentes han dinamizado la entrada de actores que generan en las empresas su desempeño en un ambiente cambiante y dinámico en el que se deben constituir modelos

de negocios que permitan responder a las condiciones del entorno y cumplir con las necesidades y expectativas de los participantes de la cadena de valor (Arroyo, Jiménez & De la Cruz, 2019). De esta forma la idea de competitividad direcciona diversos aspectos en la gerencia y del quehacer diario de las empresas en función de maximizar su valor, considerando una reflexión de los aspectos inherentes a la gestión interna como de los factores del ambiente externo, incidentes en el funcionamiento de la organización.

Desde el ámbito empresarial, la competitividad se dimensiona como la capacidad que tiene una organización de obtener mayor rentabilidad que sus competidores en el mercado (Licona & Turner, 2014). Así, la competitividad está cimentada en la productividad de una organización con respecto a la productividad de otras de su mismo tipo y que hacen parte del sector donde se desenvuelve. Desde hace algunos años, la competitividad se ha integrado a la dinámica de las organizaciones, lo que ha llevado a que estas vislumbren y determinen nuevas formas de trabajo que permitan lograr la ventaja competitiva que cada día se ve envuelta en la liberación generalizada de mercados, y por ende, en la rivalidad con otras empresas similares (Montoya, Montoya & Castellanos, 2010), redimensionando las actividades gerenciales modernas hacia organizaciones del futuro basadas en la diferenciación y en su capacidad de ser más competitivas en su sector y territorio de desempeño.

Considerando la conceptualización de competitividad, diversas perspectivas han logrado determinar herramientas y metodologías que permiten ver un marco de referencia facilitador para el entendimiento del entorno inmediato y generar la arquitectura estratégica que propicie la apuesta competitiva oportuna bajo las condiciones inmediatas. Para ello, Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) argumentan que la estrategia de una empresa se caracteriza por ser un plan que se elabora para dar respuesta a los objetivos que la organización desea en el corto, mediano y largo plazo; constituye el patrón que delimita la ruta por la cual se gestionan los recursos y capacidades necesarios y encaminados para el cumplimiento de esos objetivos y metas que integran la plataforma estratégica de la organización (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016).

De la misma forma, la estrategia competitiva determina la posición de la empresa en su sector, representando una perspectiva que propicia la trascendencia de una imagen actual hacia una imagen posible de mejoramiento (Cornick, DalBó, Fernández-Arias, Rivas & Stein, 2018). Complementando esta idea, Porter (2009) expresa que existen tres estrategias genéricas que las organizaciones desarrollan para el logro de sus objetivos: liderar en

costos buscando producir mayor contribución en rendimientos financieros, diferenciación directamente relacionada con la capacidad de innovar y generar nuevas ideas o conceptos en el mercado, y finalmente enfocarse en un segmento, producto o sector que desarrolla las condiciones favorables para la organización. Este grupo de estrategias genéricas no se consideran excluyentes entre sí, pues constituyen formas distintas de generar valor para la organización por medio de la reorganización de elementos internos de la gestión empresarial.

Se comprende entonces la idea de competitividad como parte de la gestión en empresas que permite generar valor y rentabilidad en el mercado a partir de su estrategia, fundamentándose desde la administración de los recursos, de tal forma que sea posible aumentar eficacia y eficiencia en función del reconocimiento y distinción frente a sus competidores. En este orden de ideas, Van Duren, Martin & Westgren (1992) expresan la connotación de competitividad como habilidad que permite la sostenibilidad del negocio, creando rendimientos y mejorando su posicionamiento en el mercado, es decir, garantizando que los productos de la empresa se ajusten a los requerimientos y expectativas de los participantes de la cadena de valor de la empresa, promoviendo un posicionamiento en el mercado que amplíe la cobertura y participación del negocio para poder corresponder con las exigencias de un mundo inmerso en condiciones de cambio, globalización, crecimiento y desarrollo en todo nivel (Alic, 1987; Chabowski & Mena, 2017).

Dimensionando la competitividad en la era contemporánea en los que los escenarios mundiales motivan a la comercialización internacional y la participación en mercados foráneos (Stiglitz, 2017), las organizaciones no deben perder la oportunidad de generar un mejor posicionamiento en el mercado y mantener un crecimiento sostenido en el tiempo a partir del valor creado por la ampliación del horizonte de su negocio (D’Hauteserre, 2000). Larsen (2019) expone la competitividad desde el punto de vista institucional y la necesidad de generar valor partiendo de las relaciones de los actores que integran la cadena de valor de la actividad económica.

A partir de las distintas consideraciones del espectro teórico que involucra la competitividad, se argumenta que una gestión competitiva y productiva en las organizaciones implica mirar diversos puntos de vista, con base en las condiciones del entorno, debiendo propender por una gerencia sostenible de la empresa y creando relaciones de mutuo beneficio con sus diferentes grupos de interés; de esta forma se posiciona a la empresa como promotora

de efectividad, cambio y trascendencia económica, social y ambiental. Fundamentados estos diferentes puntos de vista, a continuación la Figura 12 propone una síntesis del concepto de competitividad.

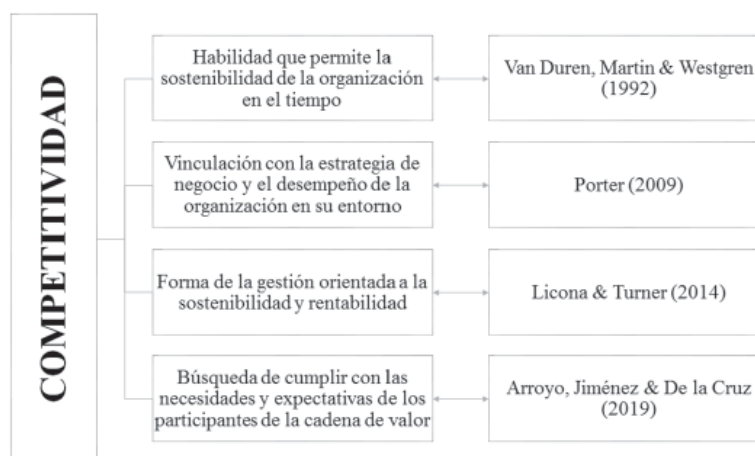


Figura 12. Conceptos referentes de competitividad

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Planteados dichos puntos de referencia de la competitividad, se complementan desde el punto de vista estructural y considerando a las organizaciones como sistemas abiertos, de acuerdo con Rodríguez *et al.* (2004), se genera un paradigma de ser estructuras frágilmente acopladas. En este sentido, desde la óptica sistémica las empresas –por medio de sus procedimientos– agregan valor a recursos de entrada para desarrollar salidas específicas, caracterizándose por la de la continua interacción que existe entre la organización y su entorno inmediato (Thompson, 2017).

De esta relación emerge la noción de sistema abierto, entendido como el desempeño en un entorno donde coexisten multiplicidad de variables como: oferta, demanda, disponibilidad de insumos, tendencias, eventos, entre otras, determinantes en las operaciones diarias de las empresas (Sánchez, 2017). A partir de ello, en el análisis estratégico se hace necesaria la inclusión de las diferentes incidencias que cada una de estas variables genera en la actividad principal.

Ampliando el horizonte de análisis, si bien es cierto que existen diversidad de variables, se posicionan en el entorno conjuntos más amplios de actores que son determinantes en el ambiente inmediato de las organizaciones y le generan mayor grado de influencia; son los denominados grupos de interés

como el gobierno, el medioambiente, la sociedad, las instituciones sociales, los competidores, entre otros (Zehrer & Hallmann, 2015).

Esta serie de grupos de interés articulados a la actividad económica de las empresas, se ubican en el lenguaje del análisis competitivo y estratégico en función de la sostenibilidad de las organizaciones; es por ello que se debe tener en cuenta su relación con los antecedentes, la actualidad y la prospectiva futura de la empresa, siendo actores determinantes para las diferentes estrategias y acciones que se emprendan para la generación de valor y el logro de ventajas competitivas, convirtiéndose en artífices de beneficios y rendimientos, tanto para la propia organización como para su entorno inmediato (Sachs & Rühli, 2011).

A partir de la relación entre la generación de estrategias frente a las condiciones y condicionantes del entorno desde los puntos de vista: económico, social, cultural, político, también se debe destacar que de acuerdo con Porter (2009), en el ambiente de negocios existen fuerzas en las industrias (ver Figura 13), las cuales son determinantes para la planeación estratégica de las empresas.

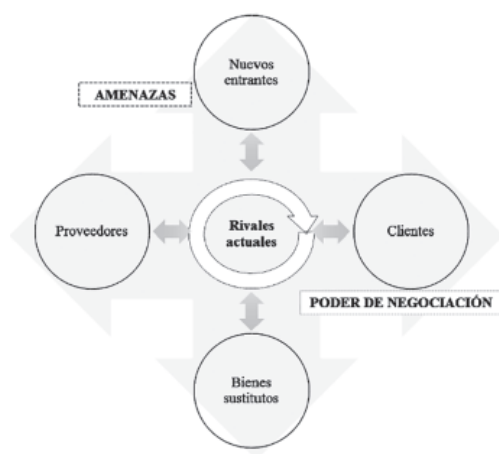


Figura 13. Modelo de cinco fuerzas de la industria

Fuente: Adaptado de Porter (2009)

En primer lugar, la siempre existente susceptibilidad en el mercado de la amenaza de nuevos entrantes o de la aparición de bienes sustitutos al ofrecido por la empresa; medir la magnitud de esta amenaza representa para las organizaciones un factor crítico a la hora del análisis del entorno.

En contraste, también está el poder de negociación de la empresa frente a sus proveedores, clientes y competidores directos, dado que demarcan quién “lleva la bandera”, y por ende, determina las reglas de juego de la organización; es por ello que surgen perspectivas como las de Pizzolante (2007), quien manifiesta que las organizaciones inteligentes deben asumir el reto de modelar el entorno, en lugar de adaptarse a sus condiciones, una labor que sin duda representa un gran esfuerzo, pero que evidentemente retribuye un sinnúmero de beneficios.

Con base en las diferentes perspectivas que conceptualizan la competitividad, este capítulo ha desarrollado la temática desde una perspectiva de cuatro dimensiones que plantean un panorama que identifica la competitividad en las organizaciones a partir de aspectos claves para su gestión, evidenciando que desde su fomento e impulso se logran las metas propuestas en la plataforma estratégica institucional y constituyen el punto de partida para considerar la metáfora de una empresa competitiva y sostenible; estas dimensiones que integran el concepto de la competitividad son: Liderazgo en el mercado, Innovación, Tecnología y Capital humano.

LIDERAZGO EN EL MERCADO

La era moderna para la gerencia implica dimensionar la arquitectura de su mercadeo en la estrategia, las tácticas y el valor creado por medio del modelo de negocio de la organización; en el mercadeo se posicionan como factores críticos de éxito la segmentación, mercado objetivo y posicionamiento (Kotler, Kartajaya & Hooi, 2017); de esta forma se requiere el impulso de iniciativas novedosas de mercadeo que permitan el reconocimiento frente a las tendencias emergentes de la sociedad (Dinis, 2006), como oportunidad de generar crecimiento y desarrollo de las unidades de negocio por medio de prácticas de mercadeo en función de su competitividad y sostenibilidad (Cronin, 2012).

El desempeño en el mercado de las organizaciones empresariales representa el punto de partida para evaluar su sostenibilidad en el tiempo, competencia distintiva y relación con sus grupos de interés, por constituir la materialización de su actividad económica principal; en este sentido es donde la inteligencia de las organizaciones aplicada al mercado representa un factor crítico en el posicionamiento de la marca, gestión de las relaciones con los

clientes y creación de valor para el negocio a partir del mercadeo (De Moraes, Toledo & Garber, 2015).

En la década de los noventa del siglo XX, el entorno empresarial empezó a cambiar de manera vertiginosa. Las organizaciones entraron a operar en entornos dinámicos que conllevan a pensar en otras formas de lograr resultados superiores que determinen realmente una ventaja competitiva frente a las demás y que será lo que permitirá tener un posicionamiento sostenido en el tiempo (Cerón, Alcántara & Figueroa, 2010). En este sentido, una preocupación de las organizaciones hoy en día es llegar a ser competitivas y estas pueden serlo desde diferentes frentes; uno de ellos es el liderazgo en el mercado, el cual puede darse por los precios de sus productos, el reconocimiento de marca, la calidad del servicio, los tiempos de entrega, entre otras competencias distintivas (Hernández, Figueroa & Correa, 2018).

Como parte del fortalecimiento competitivo de las organizaciones desde su trabajo con el mercado, el análisis de la situación actual y la posición de la empresa se considera pertinente en la medida que este proceso permite fortalecer la planeación estratégica del mercadeo que involucre en una forma consolidada las decisiones referentes al mercadeo, los clientes y los competidores (Chernev, 2015); de esta manera se consolida un marco de trabajo en función de mejorar el posicionamiento y liderazgo en el mercado de las empresas.

El mejoramiento continuo de la gestión del mercadeo se posiciona como un proceso constante que involucra actividades de construcción colectiva que permitan identificar comportamientos de consumidor, dinámicas, competencia y demás aspectos vinculados a la actividad del mercadeo del entorno que constituyan factores estratégicos y relevantes para el éxito de la compañía (Chernev, 2018). A la par también resulta relevante considerar fortalezas y debilidades que permitan confrontar los retos del mercado, traducidos en amenazas y oportunidades desde el análisis estratégico del mercadeo de la organización (Metzger & Donaire, 2007).

Con miras a la competitividad, se define el posicionamiento en el mercado como el reconocimiento vinculado en el campo de actividad de la organización (Alemán & Escudero, 2007). Ansoff (1979) agrega que el sector económico se entiende como el conjunto de productos y mercados en los que se desarrolla la empresa y su gestión actual; así, una vez definido su sector económico

como objeto de estudio, se procede a realizar un análisis sobre diferentes factores para su consideración.

Complementando este punto de vista, Steiner (2010) menciona que el análisis y planificación estratégica implica la identificación de las oportunidades y amenazas de manera sistemática, así como las medidas apropiadas a partir de las fortalezas y debilidades propias de la organización. Con base en esta consideración de la planeación estratégica, se pueden destacar los siguientes elementos: 1. Definición del direccionamiento estratégico, 2. Análisis situacional, 3. Formulación de objetivos y estrategias, 4. Acción, control y evaluación. Este punto de vista de la estrategia de mercadeo se orienta a la gestión en organizaciones de aspectos para la competitividad desde su plataforma estratégica institucional.

TECNOLOGÍA

El entorno en el que se encuentran actualmente inmersas las empresas se caracteriza por la dinamicidad, lo que hace más complejo el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para que las organizaciones puedan sobrevivir en este tipo de entornos deben planificar e implementar estrategias que la conduzcan al fortalecimiento competitivo a través de la utilización de sus recursos y capacidades actuales y el desarrollo de nuevas competencias distributivas. Acordes con esta premisa, las tecnologías se convierten en un factor que sustenta la formulación de estrategias para la empresa y se configuran como una variable estratégica que le brindará oportunidades competitivas si son utilizadas apropiadamente. A partir de este análisis y tal como lo concluyen Claver, Llopis, Molina, Conca & Molina (2000) el pensamiento estratégico y la teoría de recursos y capacidades se enlazan generando la necesidad de convertir la tecnología en un factor clave de competitividad que incorpora en la organización prácticas de dirección enmarcadas en la dirección estratégica de la tecnología.

El cambio tecnológico es la imagen más prominente, ya que es utilizada en las empresas para lograr ventajas sobre sus productos y servicios. Por consiguiente Aragón, Rubio, Serna & Chablé (2010) manifiestan que los factores que se consideran para alcanzar el éxito competitivo en una empresa son los recursos tecnológicos, innovación, talento humano, visión empresarial, los

cuales deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la compañía para lograr la gestión administrativa competente y efectiva.

Actualmente, las empresas utilizan la tecnología como fuente de información que les permite desarrollar nuevos mercados y productos, incluso incursionar en escenarios virtuales para dar respuesta a demandas de usuarios, disminución de costos, manejo personalizado de productos, entre otros. Todo esto con el fin de mejorar la eficiencia en los productos y servicios que ofrecen (Rayport & Sviokla, 1995); en este sentido, surge la importancia de gestionar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para lograr mayores beneficios, crecimiento, sostenibilidad y competitividad. Según Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997), la planificación de la estrategia tecnológica de una empresa es un proceso que se da en cuatro etapas:

Tabla 4. Proceso de planificación de la estrategia tecnológica

ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS	
Evaluación	Una mirada de la situación actual de la tecnología de la empresa tanto en lo interno como en lo externo.
Desarrollo	La tecnología dentro de la organización debe tener un presupuesto que permita determinar la importancia relativa de la tecnología y la posición relativa de la inversión que realizaría la empresa.
Integración	La tecnología debe estar integrada en las estrategias globales de la empresa.
Priorización	La empresa debe fijar las prioridades de la inversión en tecnología.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997)

Este proceso de planificación de la estrategia tecnológica facilita a las organizaciones apropiarse y entender la tecnología como elemento fundamental para la consecución de metas; además, permite incluirla dentro de su proceso de planificación estratégica para no incurrir en errores y fracasos, sino por el contrario aumentar la calidad y control de la comunicación, transformando la manera de trabajar y la gestión de los recursos de manera inteligente. Es así como la tecnología cumple un papel fundamental dentro de las organizaciones ya que se convierte en un recurso valioso para todos los empresarios como herramienta para lograr optimizar sus procesos y brindar mejores alternativas a sus *stakeholders* en la integración de todos sus actores con los objetivos de la compañía que junto con la estrategia tecnológica permite mantenerse competitivamente en el mercado (Cano, 2018).

INNOVACIÓN

Las dinámicas de la innovación y el cambio aplicado a la gerencia de las organizaciones constituye y dimensiona de forma sistémica –para la organización y su punto de vista tecnológico– la necesidad de realizar una inmersión de la temática y sus formas de interacción en la organización con el fin de generar resultados aplicables a partir de los recursos y capacidades de la organización y promotores de eficiencia y productividad como señal de competitividad (González, Martínez & Leal, 2017).

Hoy en día, aspectos como la innovación juegan un papel muy importante para todo tipo de organización debido a la constante exigencia de los cambios que el mercado impone y que hacen que cada vez más el impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) permitan realizar mejores procesos y productos al interior, brindando nuevos productos y servicios en el nicho de mercado donde se desenvuelven.

Todo esto permite que las empresas generen cada día desarrollos para establecer diferenciación en el mercado y obtener la ventaja competitiva deseada, lo que las obliga a estar enfocadas en productos, calidad, mercado, individuos, dirigido desde la alta dirección para poder replicarlo en todos los estados de la organización y lograr el compromiso de todos en pro de su desarrollo.

La innovación dentro de una organización debe incluir todo un proceso de conservación del conocimiento ya que se debe resguardar todo lo que implica para su desarrollo; por esto la innovación puede originarse desde la actividad que se realiza o como el resultado que se deriva de ella. Así podría plantearse que innovar puede ser un producto o proceso que generó una mejora; también, la combinación de ambos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2002).

Dentro de esta dinámica de innovación, Ortiz (2012) expresa que la innovación es una actividad orientada a la promoción de cambios y novedades para fortalecer la funcionalidad de productos y servicios, sin dejar de lado el rediseño de los procesos que desarrollan al interior de las firmas. Todo esto implica ver la innovación desde su operación, pero también desde la estructura de todo aquello que permea la organización para así generar resultados soportados en el conocimiento interno que las empresas poseen.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ([OCDE] 2002) ha enfocado sus estrategias mirando a fondo las actividades de investigación y desarrollo que propenden por la creación de innovación aplicada en los contextos territoriales mediante la definición de estrategias que permitan fomentar y gestionar la actividad científica; así lo expresa en sus lineamientos el Manual de Frascati (OCDE, 2002), y el Manual de Oslo (OCDE, 2005), proponiendo unos principios básicos para definir la innovación y su proceso de vinculación con actividades de desarrollo tecnológico teniendo en cuenta la gestión de conocimiento generado.

Las aplicaciones de la innovación para el desarrollo territorial se dimensionan como actividades clave para el desarrollo de factores de competitividad y diferenciación para el crecimiento y desarrollo de organizaciones y territorios (Ferreira, Fernandes & Ratten, 2017), constituyéndose como un elemento que integra de forma articulada los actores del sistema de organización interno y posicionando a las actividades de innovación como punto de referencia para la evaluación y valoración en los reportes globales de competitividad (Schwab, 2017), vislumbrando la actividad innovadora como una forma de trabajo generadora de ventajas competitivas y valor agregado para la gestión de las actividades empresariales.

Desde la teoría del desarrollo endógeno (Porter, Sachs & McArthur, 2001), la gestión de la innovación y el conocimiento representan formas de generar dinamismo percibido para impulsar las capacidades técnicas, tecnológicas y estratégicas a partir del capital humano de los territorios y los actores principales de los sistemas territoriales de innovación (Estévez, González & Sáez, 2018); de esta forma emergen a partir de la actividad innovadora medidas determinantes en la construcción colectiva de recursos y capacidades que permitan generar organizaciones competitivas e innovadoras que confronten las diferentes situaciones que se lideran y fomentan teniendo como base las actividades de investigación, desarrollo e innovación como parte de la estrategia competitiva de las empresas.

CAPITAL HUMANO

Desde la teoría de la administración, los primeros enfoques centrados en el humanismo surgen con Elton Mayo mediante investigaciones referentes con las relaciones humanas en la industria, partiendo de una serie de estudios desarrollados en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company

(Estados Unidos). Como resultado de la experiencia de este plan de trabajo se determinó el componente humano como parte esencial para la productividad, eficacia y eficiencia de los sistemas de organización de las industrias (Obedgiu, 2017).

Relacionado con la teoría humanista en la administración se ha determinado la gestión humana como recurso clave para el desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones, por cuanto son las personas quienes aportan su conocimiento y habilidades para la diferenciación, reconocimiento y mejor desarrollo de procesos y procedimientos (Lin, Yu-Ping, Wang & Jaw, 2017); por lo que el factor humano debe posicionarse como movilizador del valor de la organización y articularse al proceso de mejoramiento continuo en función de la competitividad (Buyens & De Vos, 1999; Lonska & Boronenko, 2015).

Becker (1962) define una teoría del capital humano relacionada con las habilidades de las personas y su mejoramiento continuo a través de la formación, calificación y aprendizaje en su campo de desempeño; por ese motivo, se constituye como un recurso intelectual de la organización, generador de dinamismo e interactividad en los procesos, productos y planes liderados en función de la competitividad (Rodríguez, Contreras, Villegas, Torres & Figueredo, 2018).

De esta forma el capital humano representa un recurso clave para la gestión de organizaciones. De acuerdo con Camagni (2017), es referenciado constantemente como una capacidad distintiva que permite la generación de nuevas formas de gestión y gerencia que aperturan la posibilidad a las organizaciones de incursionar en mercados internacionales y fortalecer su capacidad competitiva. Esta premisa también es validada para la gestión inteligente de la organización, pues a partir de las personas se generan capacidades de innovación y diferencias que permiten impulsar el reconocimiento y las nuevas dinámicas que involucran la economía basada en el conocimiento y la tecnología (Cherkesova, Breusova, Savchishkina, & Demidova, 2016, p.103).

Estructura organizacional representada en las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta

La parte III del libro presenta los tipos de estructura organizacional predominantes en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, a partir de un análisis descriptivo; así mismo, las formas de especialización, departamentalización, cadena de mando, formalización y las relaciones entre ellas.

A continuación, se muestran los resultados a nivel general y por cada dimensión y subdimensiones analizadas en torno al tema o variable **Estructura organizacional**. Las subdimensiones para este caso son: Tipología de estructura, Especialización y departamentalización y Cadena de mando y formalización. La Figura 14 representa las dimensiones y subdimensiones analizadas.

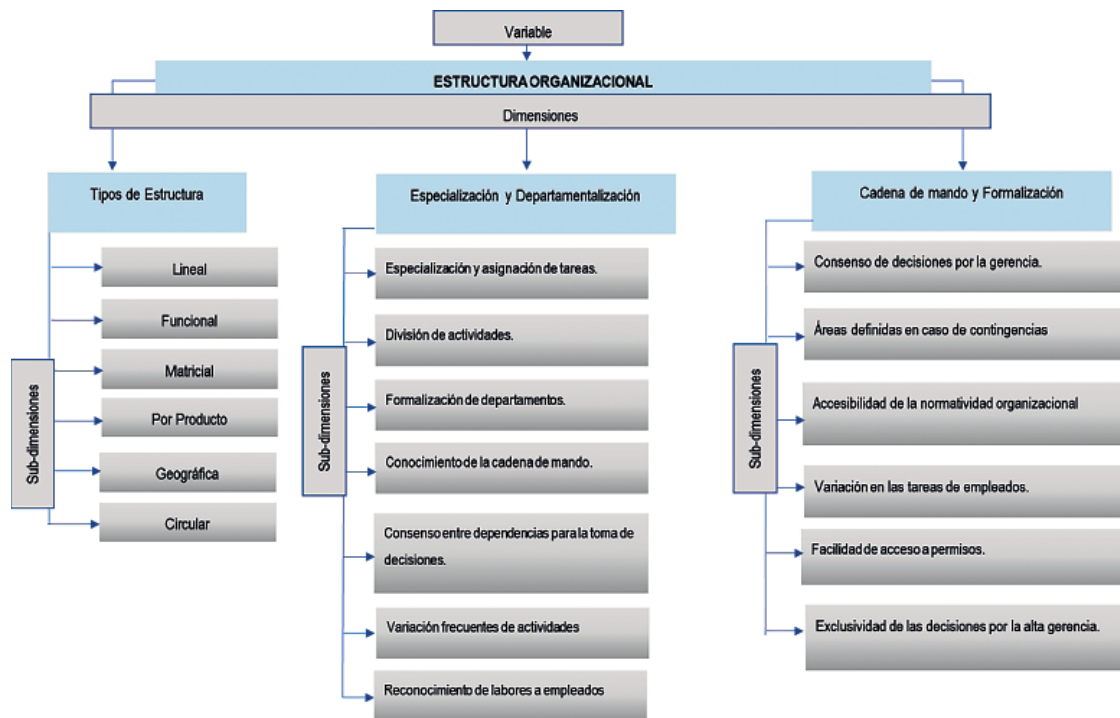


Figura 14. Dimensiones y subdimensiones analizadas en el estudio

Fuente: Elaboración propia (2019)

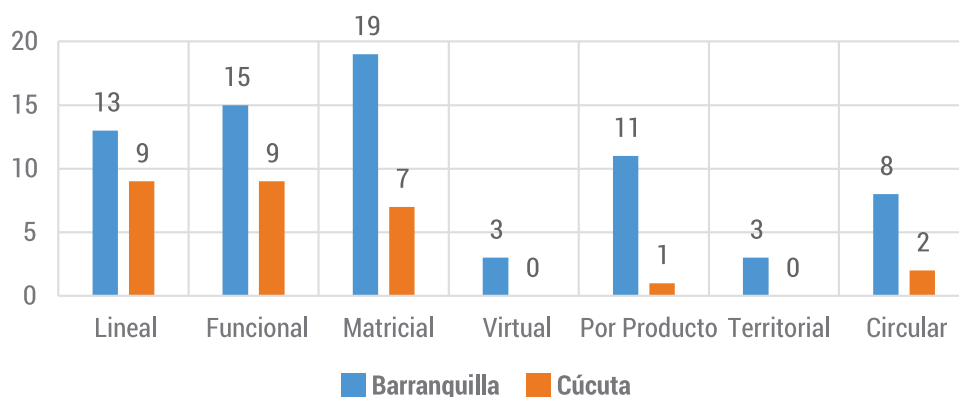
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS MEDIANAS DE BARRANQUILLA Y CÚCUTA

La estructura organizacional es dimensionada desde la modalidad por la cual se diseñan, direccionan y formalizan los compromisos, responsabilidades y roles al interior del sistema de organización interno, siendo coherente con la metáfora que la organización genera y transmite por medio de su desempeño, ejercicio y gestión (Robbins & Judge, 2009; Daft, 2010; Solórzano & Navío, 2016).

Los diseños organizacionales nacen con el objetivo de formalización de las empresas, la formalización no es considerada como buena ni como mala, sino como un elemento de la estructura que varía de acuerdo a condiciones de la organización. Las empresas pequeñas, medianas y grandes operan con un diseño organizacional en el que el fundador-gerente-propietario realiza múltiples actividades (Daft, 2010). Se hace necesario, por consiguiente, asumir la tarea de diferenciar las actividades de la organización. Así es posible entender el proceso de diseño organizacional correspondiente a la manera

en que los gerentes o propietarios de las empresas de Barranquilla y Cúcuta participantes en el estudio orientan la adecuación de su organización con sus procesos de crecimiento.

Se presentan a continuación los tipos de estructura de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta identificados en el estudio.



Gráfica 1. Tipo de estructura de las empresas medianas en Barranquilla y Cúcuta

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la Gráfica 1, se identifica que la estructura predominante en las empresas estudiadas en Barranquilla es de tipo “matricial”, es decir, permite reunir las habilidades especializadas de los trabajadores de tal forma que se da prioridad al trabajo en equipo, en el que cada miembro de la organización es responsable de la tarea que se le asigne como también del resultado que esta genere.

En Cúcuta, la estructura predominante es la “lineal”, la cual según Huamán y Ríos (2011), “Es la manera básica y general para agrupar las actividades a realizar según la especialización de las funciones es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo” (p.17).

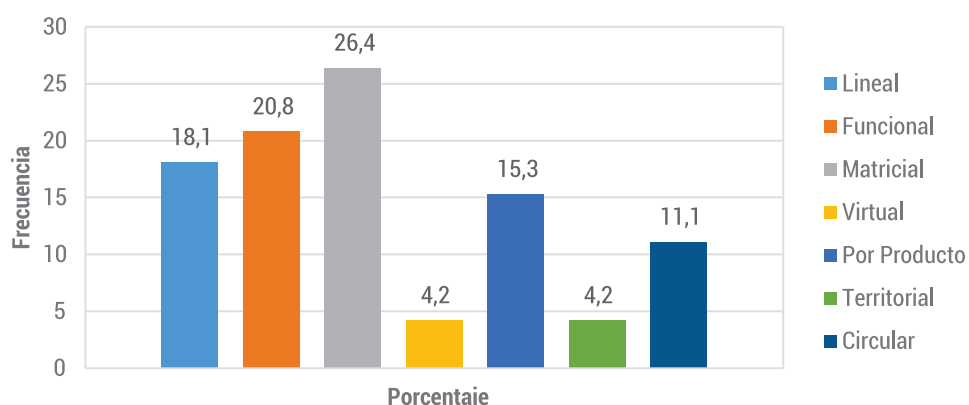
Estructura organizacional de las empresas de Barranquilla

El comportamiento de las empresas de Barranquilla arrojó que, el 18,1 % de las organizaciones estudiadas identifica el modelo lineal, siendo su principal característica, la obediencia y autoridad jerárquica. El 20,8 % usa el modelo de estructura organizacional funcional, el cual guarda mucha relación con el lineal, siendo que este, además emplea la división del trabajo por las principales actividades, en el que cada colaborador cuenta con un superior y pertenece a un área específica. Siguiendo con la misma línea, el 26,4 % de

las empresas participantes reconoce el modelo matricial, pues, en el que los empleados responden a dos autoridades, un supervisor funcional y otro de proyecto.

El 4,2 % reconoce como estructura organizacional el modelo virtual, siendo su principal característica, las alianzas temporales siguiendo esquemas que reducen los costes y facilitan el acceso a las capacidades y recursos de las partes involucradas. El 15,3 % de la muestra, registra el modelo de estructura organizacional por producto, estructura que permite a la dirección delegar en sus ejecutivos divisionales una amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso.

El 4,2 % de las empresas afirma contar con el modelo estructural geográfico, lo que quiere decir, que han hecho necesaria su expansión por las demandas de sus clientes, agrupando sus representantes de cada departamento funcional en unidades formadas para servir a un mercado o región específica. Finalmente, el 11,1 % de las compañías cuenta con el modelo de estructura organizacional circular; en este modelo disipan la imagen de subordinación, sin desmarcar la importancia de los niveles jerárquicos (Ver gráfica 2).



Gráfica 2. Estructura organizacional de las empresas de Barranquilla

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio (2019)

La Gráfica 2 muestra que los diseños estructurales de mayor frecuencia son los lineales, funcionales y matriciales. Llama la atención la fuerza que toman los diseños por productos y el circular que se viene señalando como un avance importante por cuanto permite la participación de los empleados.

Los resultados para las medianas empresas barranquilleras constituyen el manifiesto de relación de la estructura de la organización como un

mecanismo de expresar la jerarquía, autoridad y división de funciones en el marco del sistema de organización interno; principio que permite interpretar la asociación del pensamiento administrativo de las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla en sintonía con los enfoques clásicos relacionados con la racionalidad y eficiencia como modalidad de gestión organizacional. Sin embargo, también se manifiestan estructuras alternativas que se dimensionan desde un punto de vista integrador y articulador de los diferentes procesos e instancias que constituyen la organización, representando una forma alternativa.

El enfoque matricial predominante de las empresas de Barranquilla, pertenece a criterios tradicionales de organizaciones del paradigma mecánico para estructurar organizaciones que se caracterizan por mantener un trabajo en equipo; la jerarquía se encuentra en un segundo plano ya que existen responsables de cada tarea y de cada producto o proyecto.

A manera de conclusión, la Figura 15 representa el comportamiento de las empresas de Barranquilla con relación al tipo de estructura.

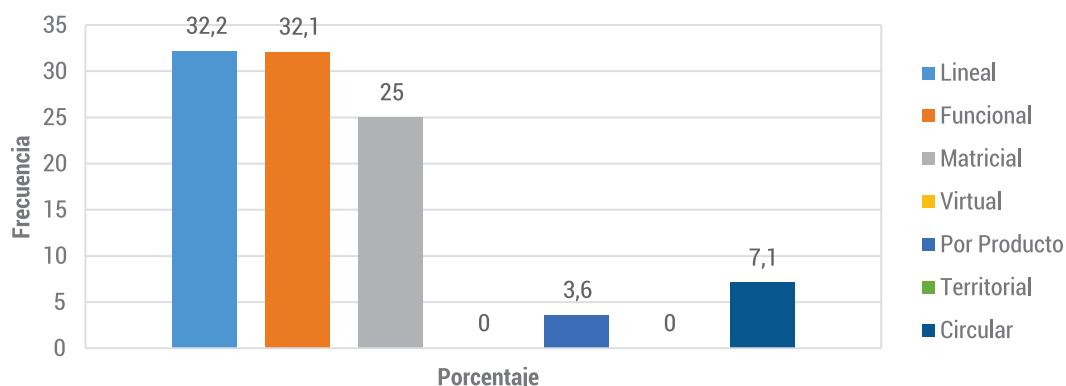
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "MATRICIAL"	CARACTERÍSTICA
	Es la más adecuada para grandes empresas. Combinación de distintos tipos de organización. Combina departamentalización por proyectos con la de funciones. Existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento.
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Propicia la comunicación interdepartamental. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario. Favorece el intercambio de experiencias entre especialistas. El contacto directo reemplaza estrategias tradicionales.	Puede existir evasión de responsabilidades debido a la dualidad de mandos. Origina problemas por el poder entre gerencias involucradas. Funciona a través de reuniones lo que supone pérdidas de tiempo. El personal suele sentir que su jefe inmediato no aprecia su experiencia y capacidad.
PARADIGMA DE LA ESTRUCTURA	
La autoridad se encuentra centralizada. Presenta un alto grado de especialización Importante cantidad de normas y procedimientos que son impuestos Tramo de control reducido Cadena de mando clara Las tareas son especializadas y rutinarias Equipos y fuerzas de tarea prácticamente no existen La coordinación de las distintas unidades administrativas es formal e impersonal	

Figura 15. Comportamiento estructural de las empresas de Barranquilla

Fuente: Elaboración propia basada en Münch (2005)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE CÚCUTA

En las medianas empresas de la ciudad de Cúcuta se refleja que la estructura organizacional que predomina es la lineal, ya que en dichas empresas está claramente dividido el trabajo de acuerdo a la especialización de cada uno de los cargos. Así mismo, predomina la estructura organizacional de tipo formal, un tipo de organización que ejerce autoridad desde los niveles directivos hacia los niveles operativos.



Gráfica 3. Estructura organizacional de las empresas de Cúcuta

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio (2019)

De acuerdo con la Gráfica 3, según el tipo de estructura organizacional en la ciudad de Cúcuta, el 32,2 % de las organizaciones encuestadas identifica el modelo lineal, siendo su principal característica, la obediencia y autoridad jerárquica. El 32,1 %, usa el modelo de estructura organizacional funcional, el cual guarda mucha relación con el lineal, que, además emplea la división del trabajo por las principales actividades; de este modo cada colaborador cuenta con un superior y pertenece a un área específica. El 25,0 % de las empresas participantes reconoce el modelo matricial, en el que los empleados responden a dos autoridades, un supervisor funcional y otro de proyecto.

El 3,6 % de la muestra registra el modelo de estructura organizacional por producto, que permite a la dirección delegar en sus ejecutivos divisionales una amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso aludido a un producto o un servicio.

Finalmente, el 7,1 % de las compañías cuenta con el modelo de estructura organizacional circular, el cual disipa la imagen de subordinación, sin desmarcar la importancia de los niveles jerárquicos.

Se registra ausencia del modelo virtual y el modelo estructural geográfico para las empresas de Cúcuta.

El enfoque lineal predominante en las empresas de Cúcuta, al igual que las empresas de Barranquilla, pertenece a criterios tradicionales de organizaciones del paradigma mecánico.

Con relación a lo anterior, la Figura 16 representa el comportamiento de las empresas de Cúcuta con relación al tipo de estructura.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "LINEAL"		CARACTERÍSTICA
		La autoridad se concentra en una sola persona. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes se reportan a un solo jefe. La responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea.
VENTAJAS		DESVENTAJAS
Rapidez en la toma de decisiones y ejecución de las mismas. No hay conflictos de autoridad ni figuras de responsabilidad. Útil en pequeñas empresas. La disciplina es fácil de mantener y controlar.		Rígida e inflexible. La organización depende de hombres clave. Los ejecutivos están saturados de trabajo y no se dedican a labores estratégicas. Excesiva centralización.
PARADIGMA DE LA ESTRUCTURA		
La autoridad se encuentra centralizada. Presenta un alto grado de especialización Importante cantidad de normas y procedimientos que son impuestos Tramo de control reducido Cadena de mando clara Las tareas son especializadas y rutinarias Equipos y fuerzas de tarea prácticamente no existen La coordinación de las distintas unidades administrativas es formal e impersonal		

Figura 16. Comportamiento estructural de las empresas de Cúcuta

Fuente: Elaboración propia basada en Münch (2005)

De acuerdo al estudio realizado se obtuvo información referente a la estructura organizacional y las subvariables relacionadas con: tipo de estructura, especialización y departamentalización, cadena de mando y formalización; de esta forma se ha considerado la perspectiva de los empresarios en materia de estructuras organizacionales y sus factores de análisis vinculados con el diseño, ajuste y formalización de las actividades, responsabilidades, canales de comunicación, jerarquía y demás aspectos relacionados con el componente estructural de las organizaciones.

Los resultados para las medianas empresas participantes en el estudio constituyen el manifiesto de relación de la estructura de la organización como un mecanismo de expresar la jerarquía, autoridad y división de funciones en el marco del sistema de organización interno, principio que permite interpretar la asociación del pensamiento administrativo de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta en sintonía con los enfoques clásicos relacionados con la racionalidad y eficiencia como modalidad de gestión organizacional; sin embargo, también se manifiestan estructuras alternativas que dimensionan su diseño organizacional desde un punto de vista integrador y articulador de los diferentes procesos e instancias que constituyen la organización, representando una forma alternativa.

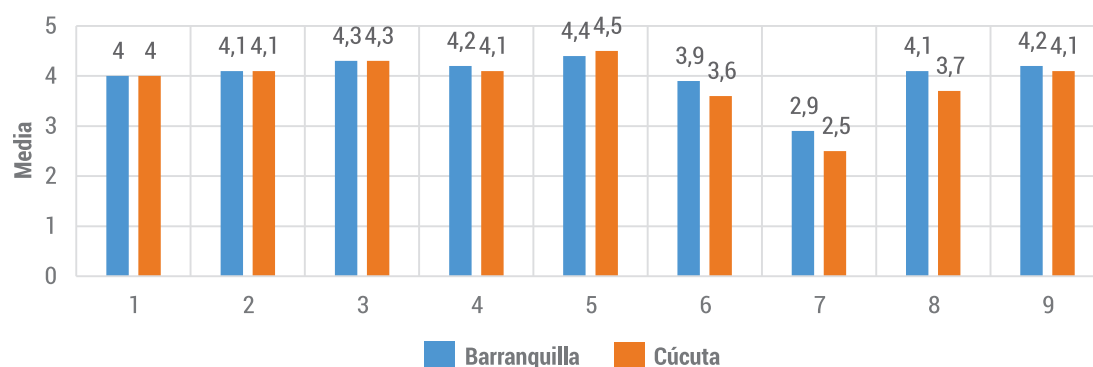
De acuerdo con los resultados arrojados en el estudio, la estructura que predomina en las medianas empresas barranquilleras se centra en el trabajo en equipo, manejando responsables en cada área y dejando en un segundo plano la jerarquía. En cambio, las empresas cucuteñas se basan en una estructura en donde el trabajo está dividido y especializado de tal manera que desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

ESPECIALIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN EN EMPRESAS DE BARRANQUILLA Y CÚCUTA

Con referencia a la especialización y departamentalización, los gerentes de Barranquilla y Cúcuta destacan que los empleados tienen conocimiento claro de la cadena de mando al interior de las empresas y conocimiento de sus actividades; aspectos inherentes a la comunicación, responsabilidad, jerarquía y niveles propios y heterogéneos de cada empresa; sobresaliendo el acuerdo respecto a un diseño organizacional ajustado a los requerimientos de formalidad y cumplimiento de estructuración de las dependencias que integran la actividad económica de cada organización. Cabe destacar, que considerando el estadio de las medianas empresas (Pérez-Uribe *et al.*, 2009), demostrando su avance en términos del fortalecimiento estructural y definición del diseño organizacional manifestado por cada participante en las dos ciudades.

De manera detallada se presenta la media de las subdimensiones en Barranquilla y Cúcuta (Gráfica 4).

Ana Beatriz Blanco-Ariza • Adriana Cáceres-Martelo • Enmanuel Nava-Sarmiento • Enrique Melamed-Varela • Hilda Estrada-López • Hernán Saumet-España • Ana Karina Palacio Flórez • Natalia Lucía Andrade Marulanda



1	Los trabajadores están especializados en sus tareas
2	Las actividades están divididas con claridad
3	Los trabajadores están perfectamente instruidos
4	Los departamentos están formalizados
5	Los trabajadores conocen la cadena de mando
6	El tipo de decisiones es concertada con otros departamentos
7	Los empleados realizan diferentes actividades
8	Reconocen habilidades de los empleados
9	Se preocupa por la capacitación de los empleados

Gráfica 4. Especialización y departamentalización. Barranquilla y Cúcuta

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de investigación (2019)

La valoración generada por los participantes respecto a la asignación y especialización de los trabajadores con relación a sus tareas y actividades desarrolladas han demarcado una gran representación de acuerdo a este criterio de evaluación determinando de esta forma que los trabajadores asociados a las medianas empresas participantes presentan la calificación, capacitación y experiencia para considerarse especializados en el marco de las diferentes funciones que se realizan al interior de sus organizaciones.

Los resultados de división funcional en la estructura de la empresa permiten identificar casi un pleno acuerdo sobre la clara división de las tareas y actividades, lo que genera dependencias especializadas y ajustadas con las necesidades, capacidades y expectativas (Peris *et al.*, 1995) propias, que cada mediana empresa presenta según los intereses y perspectivas de su organización. Sobresale igualmente el manifiesto de una baja proporción de los participantes considerando que las actividades no están divididas claramente para su desempeño, constituyéndose en un aspecto por mejorar para

este tipo de organizaciones bajo el principio de especialización y departamentalización.

Respecto a la calificación de los trabajadores de las medianas empresas participantes, existe una gran mayoría de acuerdo a la valoración de este aspecto; de esta forma se interpreta que las organizaciones participantes cuentan con trabajadores idóneos para el ejercicio de sus funciones y actividades, siendo un punto de partida para su desempeño eficiente (Peris *et al*, 1995); sin embargo, sobresale una pequeña proporción que no considera que su talento humano esté calificado para el desarrollo de sus labores y actividades, requiriendo de formación y capacitación en los aspectos oportunos para garantizar la idoneidad y aptitud de los trabajadores.

En coherencia con la división de las tareas y actividades de los trabajadores, es representativo el acuerdo de los participantes respecto a la formalización de los departamentos que integran la organización; de esta forma se perfila una estructura organizacional funcional y articuladora de dependencias especializadas (Pugh *et al*, 1968). Sin embargo, prevalece una pequeña proporción de participantes que no considera que su estructura organizacional cuenta con departamentos debidamente formalizados y establecidos, requiriendo reconsiderar el diseño organizacional como proceso que permitirá la división funcional acorde con la naturaleza, tamaño, recursos y capacidades propias de cada organización.

Las medianas empresas participantes de Barranquilla al igual que las de Cúcuta expresan que se ha liderado la socialización y apropiación de la cadena de mando, propiciando que los colaboradores conozcan el debido proceso y conducto que se relaciona con el ejercicio de sus actividades y las diversas instancias que se integran a estas; sin embargo, una baja proporción de las organizaciones participantes expresa que no se conoce dicha cadena de mando, requiriendo actividades que propicien su identificación y conocimiento por parte de los vinculados.

El mayor grupo de las medianas empresas participantes argumenta que su toma de decisiones se realiza en consenso con las demás dependencias y áreas funcionales de la estructura que integra la organización, de tal forma que se interpreta que su funcionamiento como empresa involucra en gran medida el debate, la argumentación y el consentimiento de los demás colaboradores y autoridades de la estructura organizacional; mientras que la baja proporción que expresa desacuerdo con dicho aspecto, implica falencias en materia de comunicación y posibles disensos en sus decisiones y procesos.

Se identifica la heterogeneidad de respuestas por parte de los participantes de las medianas empresas, identificándose una mayor parte con el desacuerdo de este ítem, lo que indicaría estabilidad en las funciones que desarrollan los empleados, propia de estructuras organizativas rígidas; por ello su contraparte –que manifiesta variación en las actividades– constituye un principio de estructura organizativa flexible y se adapta a los cambios que se generan en el funcionamiento de la empresa.

De esta forma se identifica la prevalencia que adquiere la meritocracia y el crecimiento en las empresas participantes, a partir de que existe una consolidación del acuerdo respecto a este aspecto del reconocimiento y compensación de las habilidades de los empleados mediante la promoción en los diversos niveles y dependencias que constituyen su estructura; se presenta un cúmulo de organizaciones que expresan desacuerdo con este aspecto, siendo un aspecto por mejorar con miras a la motivación de sus colaboradores.

A partir de dicha información se identifica la orientación de la mayoría de los participantes respecto a la preparación y capacitación de los trabajadores con miras al crecimiento y desarrollo de su talento humano como medida de retención. De esta forma también se identifica una minoría en desacuerdo con este aspecto, identificándose una oportunidad de redimensionar la finalidad de cualificación de los colaboradores con miras a generar mayores capacidades en la organización desde su capital humano.

Con el objetivo de facilitar la comprensión al lector del análisis descriptivo de la información recopilada se les ha designado una escala de colores, de la gama del rojo al verde, que indicará el nivel de fortaleza del ítem: el color verde simboliza que los informantes están totalmente de acuerdo y el rojo en total desacuerdo, los colores verde claro y naranja representan estar de acuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el color amarillo representa la posición neutral (ver Figura 17).

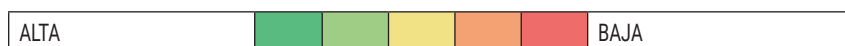


Figura 17. Gradiente de nivel de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2019)

El análisis se hace en forma global, es decir, sin fragmentar por empresa partiendo del supuesto de que los resultados puedan ser similares en empresas no incluidas en el estudio de manera general.

Los resultados del análisis descriptivo muestran a nivel general la frecuencia, la media y la desviación típica de cada una de las dimensiones estudiadas.

Especialización y departamentalización en empresas de Barranquilla

De acuerdo con la Tabla 5, análisis descriptivo de la variable estructura organizacional, en la ciudad de Barranquilla se registran resultados de la subdimensión especialización y departamentalización.

Tabla 5. Media, frecuencia y desviación típica: Especialización y departamentalización del trabajo – Barranquilla

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO					TOTALMENTE DE ACUERDO		MEDIA	DESV. TÍP.
			TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESPECIALIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN DEL TRABAJO	Todos los trabajadores están especializados en las tareas asignadas.	2	5	6	34	25	4,0	1,0		
		Las actividades de la empresa están divididas con la suficiente claridad para el desempeño del trabajo.	2	3	3	40	24	4,1	0,9		
		Los trabajadores bajo su responsabilidad están perfectamente instruidos para desempeñar sus tareas.	1	5	1	33	32	4,3	0,9		
		Todos los departamentos de la organización están formalizados.	2	4	4	28	34	4,2	1,0		
		Los trabajadores conocen la cadena de mando en su organización.	0	3	2	27	40	4,4	0,7		
		El tipo de decisiones que tomo la mayoría de las veces es concertado con otros departamentos de la organización.	1	10	5	38	18	3,9	1,0		
		Es común que los empleados realicen actividades diferentes a las que fueron contratados.	9	25	12	19	7	2,9	1,2		
		La organización reconoce habilidades de los empleados para promover sus ascensos.	1	6	9	27	29	4,1	1,0		
		La empresa se preocupa por la capacitación de sus empleados para evitar la rotación del personal.	1	0	8	35	28	4,2	0,8		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio (2019)

En la ciudad de Barranquilla existe especialización del personal respecto a las tareas asignadas; a pesar de ello, se hace preciso vigorizar estos procesos para que los niveles de competitividad organizacional local, vayan en ascenso.

Del mismo modo, que hay facilidad ante los procesos de solicitud de permisos, con un promedio de 4,4, ofreciendo de esta manera una visión sobre los niveles de motivación que pueden experimentar los empleados de estas organizaciones, al sentirse escuchados y apoyados frente a eventualidades y la facilidad con la que se da este tipo de relación, fomentando una buena comunicación y desempeño laboral.

Los ítems que registran promedios entre 3,5 y 4,0 cuentan con un adecuado sistema de funciones; sin embargo, se hace necesario fortalecer la articulación de los procesos que conforman la dirección estratégica de cada organización.

En Barranquilla, las empresas le dan mayor puntaje a la frecuencia “en desacuerdo” a los ítems que hacen énfasis sobre la posibilidad de ejecución de tareas fuera de sus funciones, y la modificación de la forma de llevarlas a cabo, dando a entender de este modo, que existe poco impulso hacia la iniciativa de cooperación, significando esto una gran desventaja a nivel competitivo, y por otro lado, la conservación de un buen ambiente, sin alteración de la producción y calidad de los productos o servicios.

Especialización y departamentalización en empresas de Cúcuta

Teniendo en cuenta los resultados arrojados tras la aplicación del instrumento, el análisis de la variable estructura organizacional permite inferir que existe una estructura formal en cada una de las empresas participantes de la ciudad de Cúcuta. Sin embargo, se deben aumentar los esfuerzos para alcanzar promedios más significativos que encaminen a las organizaciones hacia la competitividad y éxito, tal como se registra en la Tabla 6.

Tabla 6. Media, frecuencia y desviación típica: Especialización y departamentalización del trabajo - Cúcuta

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	MEDIA	DESV. TÍP.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESPECIALIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN DEL TRABAJO	Todos los trabajadores están especializados en las tareas asignadas.	0	2	1	19	6	4,0	0,7
		Las actividades de la empresa están divididas con la suficiente claridad para el desempeño del trabajo.	0	0	3	16	9	4,1	0,9
		Los trabajadores bajo su responsabilidad están perfectamente instruidos para desempeñar sus tareas.	0	1	1	14	12	4,3	0,7
		Todos los departamentos de la organización están formalizados.	1	1	2	13	11	4,1	1,0
		Los trabajadores conocen la cadena de mando en su organización.	0	1	0	10	17	4,5	0,7
		El tipo de decisiones que tomo la mayoría de las veces es concertado con otros departamentos de la organización.	1	3	7	13	4	3,6	1,0
		Es común que los empleados realicen actividades diferentes a las que fueron contratados.	6	9	8	4	1	2,5	1,1
		La organización reconoce habilidades de los empleados para promover sus ascensos.	1	4	4	13	6	3,7	1,1
		La empresa se preocupa por la capacitación de sus empleados para evitar la rotación del personal.	0	1	3	17	7	4,1	0,7

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2019)

Los ítems cuyos promedios se encuentran por encima de 4,0 son aquellos que hacen énfasis en la autonomía que tiene cada uno de los colaboradores para instruirse y de este modo mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

Se refleja además, claridad en las líneas de poder dentro cada organización. Existe un compromiso con respecto al entrenamiento para los empleados en aras del buen desempeño de las tareas asignadas.

Por su lado, los ítems con promedios entre 3,5 y 4,0 demuestran un interés de aumento de efectividad de sus procesos, ideando estrategias innovadoras que les permitan robustecer todos aquellos que aun cuando están establecidos no resultan ser de gran ventaja a nivel competitivo. Así pues, los ítems que enfatizan en la toma de decisiones estratégicas ofrecen una idea sobre cómo se manejan las relaciones comunicación y toma de decisiones al interior de las empresas cucuteñas.

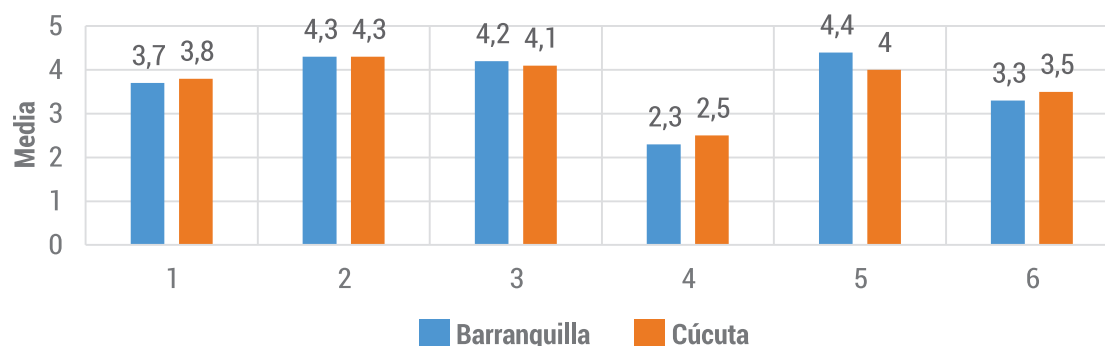
CADENA DE MANDO Y FORMALIZACIÓN EN EMPRESAS DE BARRANQUILLA Y CÚCUTA

Con referencia a la cadena de mando, la especialización y la departamentación los gerentes de Barranquilla y Cúcuta destacan que los empleados tengan conocimiento claro de la cadena de mando al interior de las empresas y conocimiento de sus actividades; aspectos inherentes a la comunicación, responsabilidad, jerarquía y niveles propios y heterogéneos de cada empresa (Robbins & Coulter, 2005); sobresaliendo el acuerdo respecto a un diseño organizacional ajustado a los requerimientos de formalidad y cumplimiento de estructuración de las dependencias que integran la actividad económica de cada organización en las dos ciudades (Hall, 1996).

En referencia a los criterios sobre las cadenas de mando y la formalización y departamentación de las áreas de trabajo, en Barranquilla las empresas cuentan con departamentos correctamente organizados y formalizados, como también, debidamente articulados con los procesos de direccionamiento estratégico (ver Gráfica 5).

Ana Beatriz Blanco-Ariza • Adriana Cáceres-Martelo • Enmanuel Nava-Sarmiento • Enrique Melamed-Varela • Hilda Estrada-López •
Hernán Saumet-España • Ana Karina Palacio Flórez • Natalia Lucía Andrade Marulanda

1	Las decisiones tomadas son por consenso del equipo
2	Están definidas las dependencias
3	Se modifican las tareas de los empleados
4	Fácil acceso a permisos
5	Las decisiones tomadas son por la gerencia
6	El tipo de decisiones es concertada con otros departamentos



Gráfica 5. Cadena de mando y formalización. Barranquilla y Cúcuta

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio (2019)

Con la finalidad de caracterizar la cadena de mando y la formalización de las medianas empresas se ha indagado en aspectos referentes a los procesos decisorios, comunicación entre niveles y disertaciones entre dependencias; en la Gráfica 5 se presentan los resultados relacionados con dicho componente de la estructura organizacional, aplicados en la recolección de datos con referencia a las decisiones gerenciales y su consenso con las demás áreas funcionales de la estructura de la empresa.

Sobresale que en la mayoría de los casos se presenta el acuerdo relacionado con la labor de la gerencia de llegar a acuerdos y consensos con los demás colaboradores, expresando la idea de integración y trabajo en equipo del gerente, siendo coherente con un estilo de estructura orgánica, colaboradora, participativa y abierta a las condiciones cambiantes de su entorno (Argüelles, 2007); de la misma forma existe una menor proporción respecto al consenso con la alta gerencia, expresando centralización de las decisiones en estas organizaciones.

Se identifica que la mayoría de participantes expresa su acuerdo respecto a la definición del conducto requerido para la atención de las situaciones contingentes que se presenten al interior de la organización; de esta forma se complementa la idea de la definición de los conductos y canales de proce-

dimientos, así como de las debidas instancias necesarias para subsanar particularidades generadas a partir de las diferentes situaciones originadas desde los cambios del entorno de negocios o del mismo funcionamiento de la organización (Donaldson, 2001).

De acuerdo con los resultados de las medianas empresas, se determina un consolidado referente a que la normalización dispuesta por la empresa es debidamente divulgada y apropiada en las organizaciones participantes, generando de esta forma conocimiento de los estándares, reglas y procedimientos fijados por las diferentes empresas; en menor medida se presenta desacuerdo con la apropiación de la normalización de los procesos y procedimientos, manifestando la necesidad de determinar medios de mayor socialización y divulgación de este aspecto en el sistema de la empresa.

Según la calificación de los participantes de las medianas empresas, se consolida un desacuerdo referente a la variación de las tareas, lo que representa la estandarización y normalización de las tareas de los trabajadores; de esta forma se considera una forma predefinida de las actividades que los empleados deben seguir.

La mayor parte de las medianas empresas determinan que es fácil acceder a permisos en su organización; este aspecto es referente a la flexibilidad que las medianas empresas presentan respecto a la autogestión de sus colaboradores, contribuyendo a una forma organizacional menos estricta y basada en el cumplimiento, aun cuando una mínima parte de los participantes manifiesta desacuerdo con la facilidad de acceder a permisos.

Esta serie de aspectos presenta un panorama variado respecto al criterio de centralización de las decisiones, consolidándose una mayor representación frente a la concentración en la gerencia general, rasgo de estructuras organizacionales mecanicistas; sin embargo, una parte complementa la idea de consenso, debate y argumentación con las demás dependencias de las organizaciones, permitiendo vislumbrar la heterogeneidad de las formas organizativas y su vinculación a enfoques rígidos o flexibles de acuerdo con la filosofía corporativa instituida en cada empresa.

Cadena de mando y formalización en empresas de Barranquilla

Existe claridad en las cadenas de mando, del mismo modo que la responsabilidad jerárquica y las líneas de autoridad y poder para la toma de decisiones al interior de sus puestos de trabajo (Robbins & Coulter, 2005). (ver Tabla 7).

Tabla 7. Media, frecuencia y desviación típica: Cadena de mando – Barranquilla

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	MEDIA	DESV. TÍP.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CADENA DE MANDO Y FORMALIZACIÓN	Las decisiones tomadas por la alta gerencia son producto del consenso del equipo de trabajo.	2	14	8	30	18	3,7	1,1
		Están definidas las áreas o dependencias a las que debe acudir un empleado en caso de tener un problema o contingencia.	3	0	4	31	34	4,3	0,9
		Las normas, procedimientos o estándares que se utilizan dentro de la organización son accesibles para todos los empleados.	2	3	5	32	30	4,2	0,9
		Se modifica constantemente la forma en la que sus empleados deben realizar sus tareas.	15	34	12	9	2	2,3	1,0
		Es fácil acceder a un permiso cuando es solicitado.	1	1	0	34	36	4,4	0,7
		Las decisiones estratégicas de la organización son tomadas exclusivamente por el gerente general.	5	23	2	28	14	3,3	1,3

Fuente: Elaboración propia (2019)

Uno de los puntos de vista importantes según la tabla anterior es que se considera que aunque en las organizaciones barranquilleras, las decisiones son tomadas por la alta gerencia, estas no siempre son producto del consenso de trabajo en equipo.

Es por esto que las organizaciones no cuentan con adecuados métodos de socialización de lineamientos, procedimientos, y finalmente toma de decisiones relevantes, las cuales no se encuentran derivadas de mutuo acuerdo entre las áreas y departamentos.

Cadena de mando y formalización en empresas de Cúcuta

En Cúcuta cuentan con criterio sobre las cadenas de mando y la formalización y departamentalización de las áreas de trabajo, lo que lleva a afirmar que, al igual que en Barranquilla las empresas tienen departamentos correctamente organizados y formalizados, (Hall, 1996), encaminados debidamente hacia las políticas establecidas en el plan de direccionamiento estratégico (Tabla 8).

Tabla 8. Media, frecuencia y desviación típica: Cadena de mando – Cúcuta

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN						TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CADENA DE MANDO Y FORMALIZACIÓN	Las decisiones tomadas por la alta gerencia son producto del consenso del equipo de trabajo.	1	2	6	13	6	3,8	1,0					
		Están definidas las áreas o dependencias a las que debe acudir un empleado en caso de tener un problema o contingencia.	0	0	0	18	9	4,3	0,6					
		Las normas, procedimientos o estándares que se utilizan dentro de la organización son accesibles para todos los empleados.	0	1	3	15	9	4,1	0,8					
		Se modifica constantemente la forma en la que sus empleados deben realizar sus tareas.	6	11	5	3	3	2,5	1,3					
		Es fácil acceder a un permiso cuando es solicitado.	0	3	1	16	8	4,0	0,9					
		Las decisiones estratégicas de la organización son tomadas exclusivamente por el gerente general.	2	6	2	13	5	3,5	1,2					

Fuente: Elaboración propia (2019)

Así pues, los ítems que enfatizan en la toma de decisiones estratégicas ofrecen una idea sobre cómo se manejan las relaciones, comunicación y toma de decisiones al interior de las empresas cucuteñas.

Por otro lado, las decisiones en este grupo de empresas son tomadas por la alta gerencia; estas son producto del consenso del equipo de trabajo. Las organizaciones cuentan con adecuados métodos de socialización de lineamientos, procedimientos, y finalmente toma de decisiones relevantes (Robbins & Coulter, 2005), las cuales se encuentran derivadas de mutuo acuerdo entre las áreas y departamentos manteniendo de este modo la dependencia ante la máxima representación.

Las decisiones en este grupo de empresas son tomadas finalmente por la alta gerencia; estas resultan ser producto del consenso del equipo de trabajo (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992). Así pues, cada una de ellas goza de métodos de participación activa que dan como resultado toma de decisiones, en consenso con las áreas y departamentos.

Los promedios que se encuentran por debajo de 3,5 corresponden a la poca participación de las empresas encuestadas sobre el tema de modificación del modo de realización de tareas, así mismo a la ejecución de tareas que no están dentro del grupo de funciones para las que fueron contratados.

Competitividad representada en las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta.

La competitividad dimensionada como una parte de la gestión de organizaciones que permite generar diferencia dentro de un grupo de empresas del mismo tipo en el entorno dinámico y cambiante de los negocios, conlleva a las empresas a posicionarse en nivel de exigencia y calidad que permita generar valor para su sostenibilidad, no solo en el mercado nacional sino también en mercados foráneos donde las relaciones con otros actores se hacen pertinentes (D’Hauteserre, 2000).

Bajo estas condiciones y teniendo en cuenta que las micro, pequeñas y medianas empresas cobijan la mayor parte del tejido empresarial colombiano, un grupo de investigadores de la Universidad Simón Bolívar en asocio con el Consejo Profesional de Administración de Empresas ha llevado a cabo un estudio que permite revisar la competitividad de las medianas empresas ubicadas en las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, con el fin de establecer la incidencia de la estructura organizacional en su competitividad.

Para ello se ha tomado como punto de referencia las medianas empresas registradas en las Cámaras de Comercio de ambas ciudades y se realizó un trabajo de campo con las que decidieron participar de este estudio; las bases de datos de registros mercantiles contemplaban un total de 1.573 medianas empresas: 1.328 en la ciudad de Barranquilla y 245 en la ciudad de Cúcuta, de las cuales solo 100 accedieron a ser parte de la investigación.

Con el fin de caracterizar y profundizar en la competitividad de las medianas empresas participantes de la investigación, se ha mirado la competitividad desde cuatro aspectos o subvariables: Liderazgo en el mercado, Tecnología, Innovación y Capital Humano. A continuación se presentan los resultados obtenidos al estudiar estos aspectos; se ha empezado por establecer un gradiente de colores que permite describir los datos recopilados estableciendo una gama de colores que van de rojo a verde, que reflejarán el nivel de acuerdo de los ítems que han sido evaluados, representando el verde el mayor acuerdo y el rojo el mayor desacuerdo, los colores verde claro y naranja, el acuerdo y desacuerdo respectivamente, mientras que el color amarillo, la posición neutral (ver Figura 18).



Figura 18. Gradiente de nivel de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2019).

El análisis descriptivo que se ha realizado en el estudio se presenta de forma consolidada y se caracterizan los aspectos representativos por cada ciudad participante; de esta manera se realiza una presentación de la información, sin incurrir en la fragmentación de los análisis por empresa partiendo del supuesto que los resultados y hallazgos se puedan aplicar y constituirse como punto de referencia para las medianas empresas incluidas dentro del estudio de una manera más general.

En primera instancia para ambas ciudades (Barranquilla y Cúcuta) se ha realizado un tratamiento descriptivo de los datos de acuerdo con los ítems correspondientes a la variable de estudio (Competitividad) y sus respectivas subvariables de análisis (Liderazgo en el mercado, Innovación, Tecnología y Capital Humano); en este orden de ideas se presenta en la Tabla 9 el consolidado de los resultados descriptivos que han obtenido para cada una de estas dimensiones evaluadas relacionadas en las medianas empresas participantes de las ciudades que constituyen el estudio.

Tabla 9. Media, frecuencia, frecuencia y desviación estándar por ítem: Competitividad (general)

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
COMPETITIVIDAD	LIDERAZGO EN EL MERCADO	Mi marca está posicionada dentro de los productos similares que hay en el mercado.	1	3	13	50	33	4.1	0.8
		La empresa concentra sus productos a un solo segmento del mercado.	10	33	9	36	12	3.1	1.3
		Se establecen frecuentemente espacios para analizar la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.	5	8	23	36	28	3.7	1.1
		Conozco las necesidades de mis clientes.	1	0	6	45	48	4.4	0.7
		Dedico con frecuencia tiempo para analizar las estrategias que utiliza la competencia.	3	13	15	39	30	3.8	1.1
		La empresa ha definido canales de distribución para sus productos.	8	3	25	38	26	3.7	1.1
		Se hacen reuniones o comités para diseñar estrategias de venta de los productos.	2	14	11	41	32	3.9	1.1
		Desde que estoy en el área he observado un aumento constante en las ventas de la empresa.	4	8	10	43	35	4.0	1.1
		El personal encargado del mercadeo se encuentra completamente capacitado para lograr mejores desempeños en las ventas.	6	13	12	40	29	3.7	1.2
		La empresa cuenta con un canal habilitado para conocer las inquietudes o sugerencias de los clientes respecto a los productos.	1	13	10	42	34	4.0	1.0
		La organización cuenta con personal experto para realizar exportaciones a otros países.	28	13	29	16	14	2.8	1.4
	TECNOLOGÍA	La organización se preocupa por adquirir tecnología de punta que le permita mejorar sus procesos.	4	7	21	34	34	3.9	1.1
		La organización cuenta con un espacio virtual para la promoción de la misma y sus productos.	8	11	13	35	33	3.7	1.3
		La empresa utiliza un software propio para el registro de sus operaciones.	6	4	8	37	45	4.1	1.1
	INNOVACIÓN	Durante los últimos tres años la empresa se motiva constantemente por vincularse a algún clúster o agrupamiento empresarial.	11	18	29	22	20	3.2	1.3
		La empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo.	27	25	24	14	10	2.6	1.3
		La organización desarrolla proyectos de investigación y desarrollo para mejorar sus productos y procesos.	19	25	22	21	13	2.8	1.3
		Dispongo con frecuencia de becarios universitarios para la realización de proyectos innovadores.	28	31	19	14	8	2.4	1.3
		La empresa se caracteriza por buscar alternativas en procesos y productos.	10	6	15	46	23	3.7	1.2
	CAPITAL HUMANO	La organización se preocupa por mantener los salarios acordes al mercado donde se desempeña.	2	6	15	47	30	4.0	0.9
		Se realizan procesos de selección de personal que permitan la contratación de personas altamente calificadas para las funciones requeridas.	2	3	16	42	37	4.1	0.9
		La empresa ofrece apoyo para la profesionalización de sus trabajadores.	3	15	16	32	34	3.8	1.2
		Estoy enterado de los valores de mi empresa.	4	2	5	38	51	4.3	1.0
		La organización promueve la crítica constructiva entre sus empleados.	2	7	13	46	32	4.0	1.0
		Habitualmente la organización dedica tiempo para que entre los empleados se fomente la retroalimentación constante en la resolución de los problemas.	2	9	16	40	33	3.9	1.0

Fuente: elaboración propia (2019)

Con respecto a la tabla descriptiva de la variable competitividad, los ítems que mayormente se destacan por contar con promedios superiores a 4,0 a nivel general, son aquellos que hacen énfasis en el conocimiento e interés que tienen las empresas frente a las necesidades de sus clientes, la escucha activa de opiniones y sugerencias por parte de los consumidores, demostrando existencia de seguimientos y acciones que les permitan posicionamiento en el mercado y sostenibilidad en el tiempo. Este aspecto corresponde con el planteamiento de Chernev (2018) y Metzger & Donaire (2007), quienes argumentan la importancia de un mejoramiento continuo en lo referido a la gestión que se hace en el mercado para lograr entender el comportamiento del consumidor (clientes), y además, realizar vigilancia y análisis de las amenazas y oportunidades que se generan en el entorno inmediato de la organización.

Los procesos adecuados de selección son una herramienta reconocida por la muestra como garante de productividad y eficiencia en el manejo de los procesos internos de cada organización. Seleccionar capital humano capacitado y altamente cualificado para las necesidades de la empresa ayuda a aumentar la rentabilidad de los procesos, así como contar con sus propias herramientas tecnológicas y trabajar sobre el posicionamiento en el mercado. Esto va en concordancia con lo planteado por Camagni (2017), quien expresa que el talento humano cuenta con capacidades distintivas que permiten aumentar la capacidad competitiva de las organizaciones.

Por otro lado, los ítems que registran promedios inferiores entre 3,5 y 4,0 manifiestan un interés por parte de las organizaciones a propiciar el desarrollo de estrategias y alternativas innovadoras y tecnológicas pertinentes para el desarrollo de operaciones comerciales y administrativas, que permitan optimizar procesos y establecer mejores políticas que asistan mejor los requerimientos de los clientes.

En ese sentido, Aragón, *et al.* (2010) afirman que el éxito de una organización también está basado en la tecnología usada para conseguir sus fines, siempre y cuando esta sea incluida dentro de la planeación estratégica de la organización. Por consiguiente, si desean alcanzar una mayor competitividad se deben optimizar los procesos en mayor medida y fortalecer el área de ventas, capacitando y elaborando acciones que permitan al personal estar actualizado y a la vanguardia para garantizar mayores ventas y mayor crecimiento. Así mismo, incursionar en nuevos mercados a través de mecanismos

que impulsen o amplíen la gama de opciones de sus productos y servicios y establecer políticas de capacitación y desarrollo al capital humano. Debe existir un apoyo de las organizaciones para la constante actualización y transferencia de conocimientos por parte de los profesionales que conforman el equipo de trabajo. Además, se deben propiciar espacios que fomenten el crecimiento profesional.

Por último, los ítems que registran una media inferior a 3,5 se relacionan con la búsqueda de asociaciones que permitan la construcción colectiva para el fortalecimiento competitivo en el sector, propiciando la participación de actores como instituciones prestadoras de servicios educativos superiores u otros entes que contribuyan en el impulso de propuestas fundadas en actividades de investigación, desarrollo e innovación para lograr de una manera más efectiva el crecimiento hacia el mercado internacional. Este aspecto cobra gran importancia para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ([OCDE], 2002), que propone encauzar la innovación a través de mecanismos como acciones de investigación y desarrollo que conlleven a la generación de actividad científica desde diferentes contextos.

De manera general, analizando los datos como un todo se concluye que la competitividad en las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta debe ser impulsada mediante estrategias integradoras de la gestión de organizaciones, identificando los recursos y capacidades con los que cuentan sin descuidar la articulación con los demás actores que integran su respectiva cadena de valor, logrando así el fortalecimiento empresarial que permita responder de mejor manera a los retos y exigencias que emergen del entorno de los negocios de cada ciudad.

A partir de los distintos valores y cifras encontrados en las empresas participantes de medianas empresas en las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, es oportuno identificar la forma como las subvariables relacionadas con la competitividad (liderazgo en el mercado, tecnología, innovación y capital humano) en las organizaciones se ha manifestado en la calificación generada desde el trabajo de campo; esta información permite consolidar una imagen de las categorías relacionadas con la competitividad, lo que se presenta a continuación en la Figura 19.

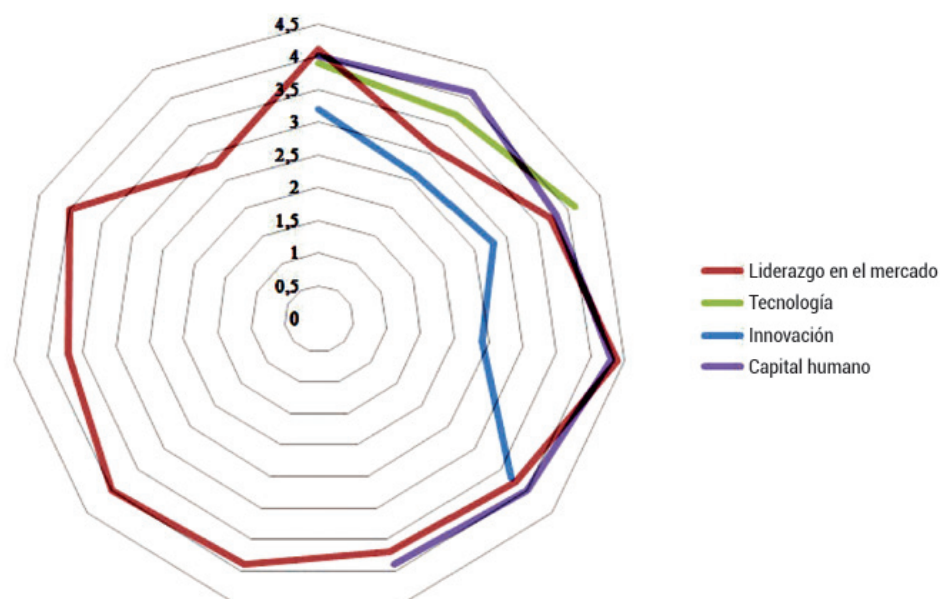


Figura 19. Forma de la competitividad en medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta

Fuente: Elaboración propia (2019)

A partir de la propuesta forma de la competitividad originada a partir de las valoraciones realizadas por los participantes de las medianas empresas en las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, se evidencia como oportunidad de mejoramiento para dichas industrias la innovación en función de la competitividad y como proceso gerencial artífice del desarrollo territorial y el fomento de iniciativas diferenciadoras desde los productos y procesos de la organización (Ortiz, 2012; Ferreira, Fernández & Ratten, 2017); se argumenta entonces la innovación como oportunidad de mejora, pues sobresale como subvariable en la forma de la competitividad con la menor media aritmética de calificaciones recibidas por parte de los empresarios participantes.

Posterior al análisis descriptivo realizado en cada uno de los ítems de la competitividad, se ha realizado el procesamiento matemático que permite consolidar el promedio de cada uno de los ítems que componen la variable principal y a partir de sus resultados también se recuperan la media global del ítem y la desviación estándar, tanto de la variable principal como de las subvariables que integran su dimensión de análisis; esta serie de datos se presenta a continuación en la Tabla 10.

Tabla 10. Media desviación estándar global de la variable: Competitividad (general)

VARIABLES	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	SUBVARIABLES	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
COMPETITIVIDAD	3.6620	0.69060	Liderazgo en el mercado	3.8340	0.68978
			Tecnología	3.4530	0.93067
			Innovación	3.0300	0.93306
			Capital humano	3.9670	0.80504

Fuente: Elaboración propia (2019)

La escala de puntuación presenta como límites inferiores y superiores los valores uno (1) y cinco (5) respectivamente, acorde con la forma de la competitividad en las medianas empresas participantes; la innovación se posiciona como el factor más crítico para la gerencia, pues se representa como la categoría de análisis con la puntuación más baja entre los resultados; la competitividad muestra sus fortalezas en el liderazgo en el mercado y en el capital humano, acorde con la idea vinculante de la competitividad a partir de los resultados en el mercado y la creación de capacidades de las personas que integran la organización.

Acorde con la teoría de Schwab (2017), la innovación y tecnología se posicionan como actividades claves para los resultados en reportes globales de competitividad logrando que las empresas se posicionen competitivamente en sus mercados y generen una integración eficaz de su cadena de valor. De esta forma, las subvariables de innovación y tecnología se perfilan como oportunidades de mejora para las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta; requiriendo mayor relacionamiento e interacción con los grupos de interés del ambiente de negocios.

Tomando como referencia la consolidación de las subvariables asociadas a la competitividad y su respectiva valoración en las medianas empresas, se presenta, en la Figura 20 la representación de los promedios por cada categoría de análisis relacionada con la variable principal. De esta forma se identifica gráficamente la posición y relación de las subvariables en la escala de calificación realizada por los empresarios participantes.

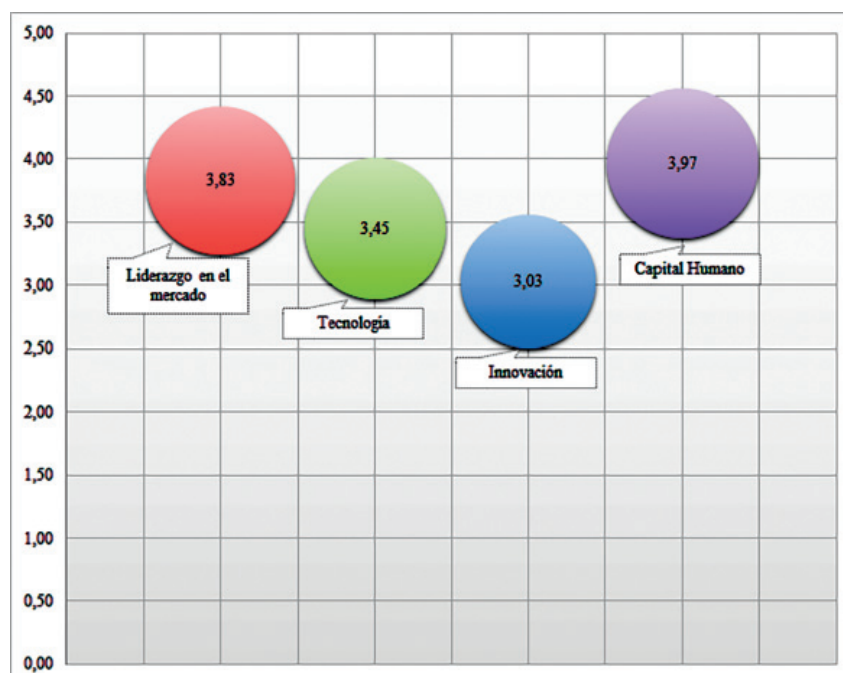


Figura 20. Relación de subvariables de competitividad (general)

Fuente: Elaboración propia (2019)

Esta representación gráfica de las subvariables con relación a la escala definida, permite identificar que para el grupo de medianos empresarios participantes existe mayor acuerdo respecto a la competitividad en aspectos relacionados con el liderazgo de la organización en el mercado y el capital humano que integra su estructura; posicionándose como aspectos por mejorar la innovación y el factor tecnológico, los cuales se constituyen como factores de gestión contribuyentes al fortalecimiento competitivo de las organizaciones, generador de diferenciación y de valor para el sistema empresarial (Schwab, 2017).

INFORME DE RESULTADOS: BARRANQUILLA - CÚCUTA

En el ejercicio de análisis de los datos consolidados de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, se presenta la Tabla 11, la cual expone los resultados globales proporcionados por los medianos empresarios participantes de la investigación, respecto a la información relacionada con las subvariables de la competitividad. De esta forma se identifican y se comparan las valoraciones del empresariado de estas ciudades permitiendo generar puntos comunes y distantes entre ellos.

Tabla 11. Media y desviación estándar global por ítem de la variable Competitividad (por ciudad)

VARIABLE	SUBVARIABLES	ÍTEM	TOTAL - MENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		MEDIA		DESVIACIÓN ESTANDAR	
			BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC
COMPETITIVIDAD	LIDERAZGO EN EL MERCADO	Mi marca está posicionada dentro de los productos similares que hay en el mercado.	0	1	3	0	9	4	37	13	23	10	4,1	4,1	0,8	0,9
		La empresa concentra sus productos a un solo segmento del mercado.	8	2	22	11	6	3	25	11	11	1	3,1	2,9	1,3	1,1
		Se establecen frecuentemente espacios para analizar la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.	5	0	7	1	18	5	23	13	19	9	3,6	4,1	1,2	0,8
		Conozco las necesidades de mis clientes.	1	0	0	0	2	4	33	12	36	12	4,4	4,3	0,7	0,7
		Dedico con frecuencia tiempo para analizar las estrategias que utiliza la competencia.	3	0	11	2	9	6	29	10	20	10	3,7	4	1,2	0,9
		La empresa ha definido canales de distribución para sus productos.	7	1	2	1	20	5	26	12	17	9	3,6	4	1,2	1
		Se hacen reuniones o comités para diseñar estrategias de venta de los productos.	1	1	11	3	9	2	28	13	23	9	3,8	3,9	1,1	1,1
		Desde que estoy en el área he observado un aumento constante en las ventas de la empresa.	4	0	7	1	6	4	30	13	25	10	3,9	4,1	1,2	0,8
		El personal encargado del mercadeo se encuentra completamente capacitado para lograr mejores desempeños en las ventas.	5	1	7	6	9	3	28	12	23	6	3,8	3,6	1,2	1,2
		La empresa cuenta con un canal habilitado para conocer las inquietudes o sugerencias de los clientes respecto a los productos.	1	0	11	2	6	4	30	12	24	10	3,9	4,1	1,1	0,9
		La organización cuenta con personal experto para realizar exportaciones a otros países.	22	6	10	3	19	10	10	6	11	3	2,7	2,9	1,4	1,3
	TECNOLOGÍA	La organización se preocupa por adquirir tecnología de punta que le permita mejorar sus procesos.	4	0	6	1	12	9	23	11	27	7	3,9	3,9	1,2	0,8
		La organización cuenta con un espacio virtual para la promoción de la misma y sus productos.	7	1	9	2	10	3	22	13	24	9	3,7	4	1,3	1
		La empresa utiliza un software propio para el registro de sus operaciones.	5	1	4	0	4	4	25	12	34	11	4,1	4,1	1,2	0,9
COMPETITIVIDAD	INNOVACIÓN	Durante los últimos tres años la empresa se motiva constantemente por vincularse a algún clúster o agrupamiento empresarial.	9	2	13	5	21	8	15	7	14	6	3,2	3,4	1,3	1,2
		La empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo.	21	6	20	5	15	9	10	4	6	4	2,4	2,8	1,3	1,3
		La organización desarrolla proyectos de investigación y desarrollo para mejorar sus productos y procesos.	15	4	19	6	14	8	15	6	9	4	2,8	3	1,3	1,3
		Dispongo con frecuencia de becarios universitarios para la realización de proyectos innovadores.	22	6	23	8	12	7	8	6	7	1	2,4	2,6	1,3	1,2
		La empresa se caracteriza por buscar alternativas en procesos y productos.	10	0	3	3	10	5	32	14	17	6	3,6	3,8	1,3	0,9

VARIABLE	SUBVARIABLES	ÍTEM	TOTAL - MENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		INDIFERENTE		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		MEDIA		DESVIACIÓN ESTÁNDAR	
			BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC	BAQ	CUC
COMPETITIVIDAD	CAPITAL HUMANO	La organización se preocupa por mantener los salarios acordes al mercado donde se desempeña.	2	0	5	1	11	4	31	16	23	7	3,9	4	1	0,7
		Se realizan procesos de selección de personal que permitan la contratación de personas altamente calificadas para las funciones requeridas.	2	0	2	1	11	5	28	14	29	8	4,1	4	1	0,8
		La empresa ofrece apoyo para la profesionalización de sus trabajadores.	2	1	12	3	13	3	20	12	25	9	3,8	3,9	1,2	1,1
		Estoy enterado de los valores de mi empresa.	4	0	2	0	3	2	25	13	38	13	4,3	4,4	1,1	0,6
		La organización promueve la crítica constructiva entre sus empleados.	2	0	5	2	11	2	30	16	24	8	4	4,1	1	0,8
		Habitualmente la organización dedica tiempo para que entre los empleados se fomente la retroalimentación constante en la resolución de los problemas.	2	0	8	1	10	6	25	15	27	6	3,9	3,9	1,1	0,8

*BAQ: Barranquilla, CUC: Cúcuta

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo a los datos presentados en la Tabla 11 relacionados con la frecuencia de respuesta establecida en la escala del instrumento, se identifica que el tejido empresarial participante en estas ciudades presentan afinidad en su pensamiento gerencial relacionado con la consideración de los elementos de la competitividad vinculados con el posicionamiento en el mercado y la gestión de su talento humano. Por otra parte, se evidencia como oportunidad de mejoramiento estratégico el impulso de las capacidades tecnológicas e innovadoras de estas medianas empresas en sus respectivos contextos y lugares de operación, de tal forma que estas decisiones gerenciales permitan una nueva mirada del desempeño organizacional competitivo para lograr su crecimiento y desarrollo económico.

De manera general, el análisis de la competitividad en Barranquilla y Cúcuta permite identificar consideraciones de los aspectos integradores de la competitividad en el tejido empresarial de ambas ciudades; pero también resulta pertinente la caracterización de aspectos particulares del análisis descriptivo en cada una. A partir del tratamiento de los datos, se han recuperado los resultados relacionados con la media aritmética y la desviación estándar de cada uno de los ítems evaluados, información que es presentada de forma consolidada en la Tabla 12.

Tabla 12. Media y desviación estándar global de la variable. Competitividad (por ciudad)

	MEDIA		DESVIACIÓN ESTÁNDAR		SUB-VARIABLE	MEDIA		DESVIACIÓN ESTÁNDAR	
	BAQ	CUC	BAQ	CUC		BAQ	CUC	BAQ	CUC
COMPETITIVIDAD	3,625	3,571	0,72961	0,57955	Liderazgo en el mercado	3,8056	3,9071	0,72479	0,59624
					Tecnología	3,4056	3,5750	1,0049	0,70639
					Innovación	2,9722	3,1786	0,95552	0,87151
					Capital humano	3,9417	4,0321	0,86737	0,62601

*BAQ: Barranquilla, CUC: Cúcuta

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo a lo representado en la Tabla 12, se observa que la media global establecida para ambas ciudades después del análisis de los datos no presenta mayores rasgos de variación la una de la otra. Para la ciudad de Barranquilla, hay un valor de 3.625 y para la ciudad de Cúcuta, 3.571. La escala de puntuación tiene como límites inferiores y superiores 1,0 y 5,0 respectivamente, esto demuestra que las medianas empresas presentan niveles de competitividad similares para ambas teniendo en cuenta que Cúcuta es un territorio fronterizo que permite el libre intercambio de mercancías, lo cual facilita mantener un nivel de competitividad en todos los sectores económicos donde ejerce influencia. En el caso de Barranquilla, que cuenta con un puerto que establece condiciones propicias para mantener la competitividad.

En cuanto a la desviación estándar, Barranquilla presenta mayor valor, lo que indica que en Cúcuta las empresas tienen un nivel de competitividad muy parecido entre ellas. En Barranquilla se pueden encontrar empresas con buenos índices de competitividad y otras cuyos índices no son tan relevantes; estas medianas empresas con competitividad baja para la ciudad de Barranquilla ocasionan que el promedio de este ítem se vea afectado debido a la dispersión de los datos.

Con base en los datos relacionados a partir de las respuestas en la escala de valoración del acuerdo en los medianos empresarios de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, la Figura 21 propone una representación de los

promedios de respuesta por subvariable vinculada a la competitividad respecto a los valores definidos inicialmente en los límites de la escala. Este análisis implica presentarse por cada ciudad, con fines de identificar puntos de referencia comunes entre los resultados descriptivos del total de medianas empresas participantes.

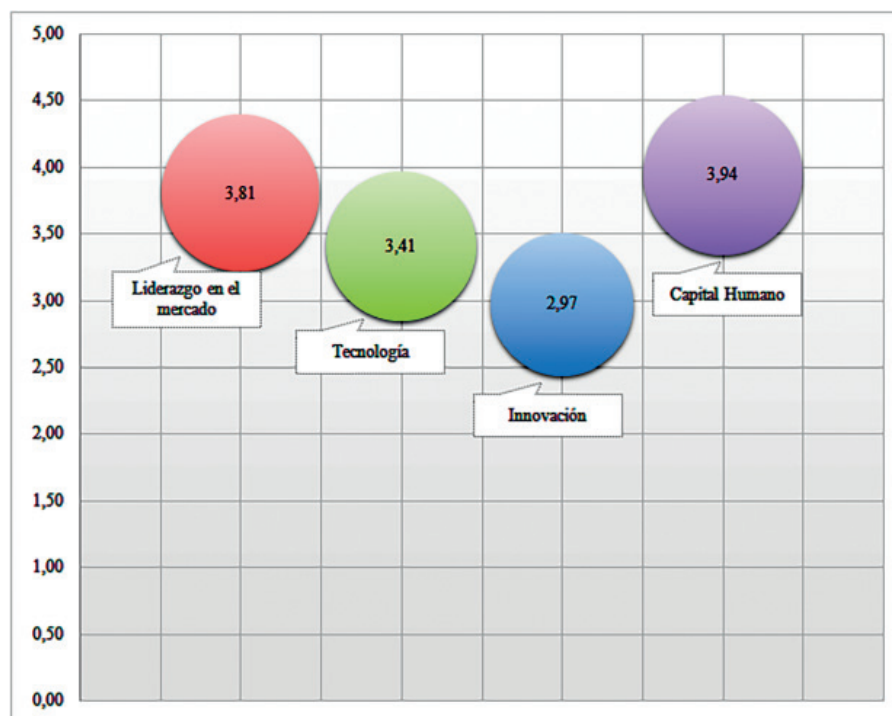


Figura 21. Relación de subvariables de competitividad (Barranquilla)

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el caso de la ciudad de Barranquilla, se identifica que las subvariables articuladas a la competitividad presentan una calificación oscilante entre el 3,0 y 4,0, lo que permite dimensionar una necesidad de fortalecimiento en dichos aspectos competitivos; especialmente con los relacionados con la gestión de la innovación y la tecnología, de tal forma que se afirma que existe una oportunidad de mejora mediante la transferencia de conocimientos que permitan una mayor aproximación de la mediana empresa a la diferenciación, como medida dinamizadora para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y mejorar los resultados de su territorio en reportes oficiales de competitividad e innovación (Ferreira, Fernández & Ratten, 2017; Schwab, 2017).

De la misma forma, los resultados descriptivos de la ciudad de Cúcuta implican considerar una contextualización distinta a las situaciones de Barranquilla al integrar la condición de frontera y una menor proporción de medianas empresas; no obstante, se requiere la identificación y representación gráfica de los promedios referidos a competitividad y sus categorías de análisis, de tal forma que se identifique la valoración establecida por los empresarios de Cúcuta en el trabajo de campo liderado en dicho territorio. Este resultado se presenta en la Figura 22.

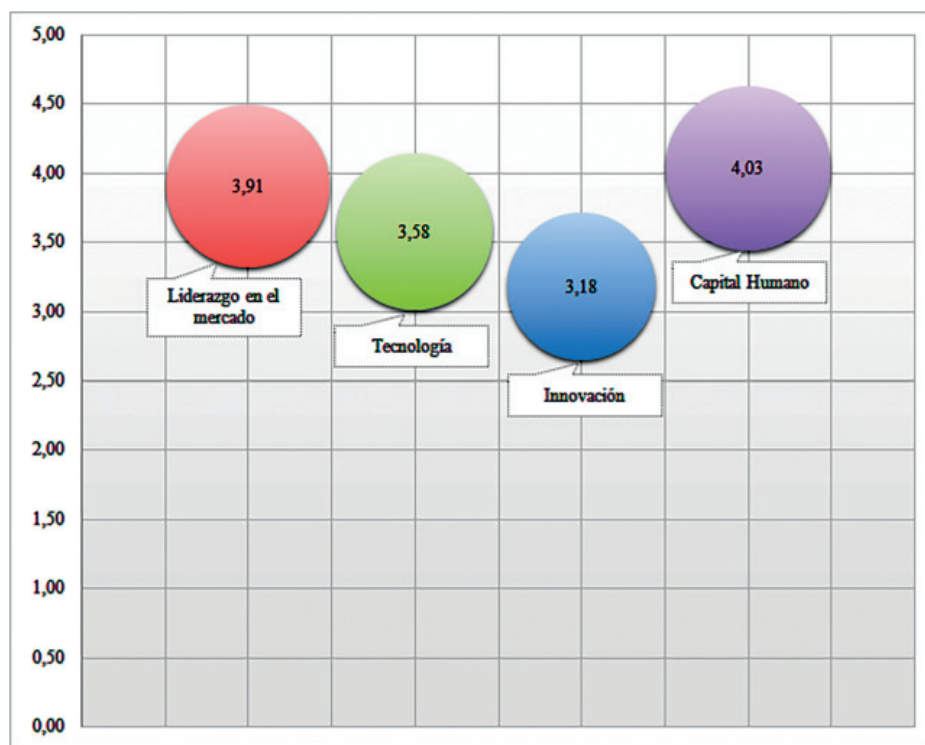


Figura 22. Relación de subvariables de competitividad (Cúcuta)

Fuente: Elaboración propia (2019)

Considerando la información referente a la ciudad de Cúcuta, se identifica un panorama en el que se reafirma mayor acuerdo respecto a las dimensiones relacionadas con el liderazgo en el mercado de la organización y del capital humano que integra su estructura; presentándose también como oportunidad de mejoramiento la innovación y la tecnología, interpretando la pertinencia de estos aspectos como factores contribuyentes en la misión de generar distinción de los productos y servicios de la organización por medio

del conocimiento, del rediseño de procesos, atributos y demás características vinculadas a la organización sistémica de la empresa (Aragón, *et al.*, 2010).

Como reflexión final, a partir de la identificación de situaciones de Barranquilla y Cúcuta, es de mencionar que en ambas ciudades se requiere en igual medida un impulso de la tecnología e innovación como medidas de gestión en función de la competitividad, dimensiones que implican un componente de articulación con actores de los sistemas regionales de ciencia, tecnología e innovación de cada región, de tal forma que propicie la transferencia del conocimiento, recursos y capacidades con miras al fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de la mediana empresa en los territorios, así como en su impulso competitivo y el valor generado para la organización y sus actores interrelacionados.

Estructura-competitividad: binomio para el desempeño superior de la mediana empresa

Hoy en día, la competitividad juega un papel fundamental dentro de la atención de cada gerente en las organizaciones; existe una alta demanda en posicionar a sus empresas como actores altamente competitivos para poder estar inmersos en las dinámicas que el entorno de negocios moderno implica, como: conseguir mejores resultados, estar a la vanguardia, ser reconocidos por sus procesos e innovación de sus productos, entre otros (Blanco & Peralta, 2015).

A partir de este principio, los grupos de investigación Gestión Organizacional y Bio-organizaciones de la Universidad Simón Bolívar (Colombia) desde su experiencia investigativa en gestión de organizaciones, competitividad e innovación, han emprendido la tarea de recopilar una serie de información primaria con los medianos empresarios del tejido productivo de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, en función de determinar si existe una relación entre la estructura organizacional de las medianas empresas y su competitividad.

Dentro de esta visión y para continuar los debates académicos y profesionales frente a este argumento, se ha contemplado la relación entre las variables: Estructura Organizacional y Competitividad con el fin de establecer su correlación, asociación y comparación, determinando a partir del análisis estadístico su incidencia y la contribución de la definición de las formas organizativas como ruta para la competitividad de las medianas empresas de estas ciudades.

Con el fin de completar este propósito, se han estudiado dichas variables de acuerdo a algunas categorías de análisis o subvariables acordes con la teoría relevante que se ha desarrollado en los temas de estructura organizacional (Robbins, 2004; Daft, 2011) y competitividad (Porter, 2009; Licona & Turner, 2014); a partir de la teoría contribuyente a los principios administrativos; se han determinado las subvariables que permiten desplegar la realidad de la Estructura Organizacional y la Competitividad en factores de análisis más puntuales, los cuales se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13. Operacionalización de las variables: Estructura Organizacional y Competitividad

VARIABLE	SUBVARIABLES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Especialización y Departamentalización
	Cadena de Mando y Formalización
COMPETITIVIDAD	Liderazgo en el mercado
	Innovación
	Tecnología
	Capital Humano

Fuente: Elaboración propia (2019)

Bajo este esquema se han estudiado cada una de las variables que integran la investigación, dimensionando la estructura organizacional desde las subvariables: Especialización y Departamentalización, como en Cadena de Mando y Formalización. La Competitividad se estudió desde la perspectiva de cuatro subvariables relacionadas con el quehacer de la organización moderna, tales como: Liderazgo en el mercado, Tecnología, Innovación y Capital humano. Esta serie de elementos para la gestión de organizaciones se integran como consideraciones claves para la racionalidad de las decisiones para la empresa y su desempeño en el entorno, de tal forma que se lideren y coordinen estrategias y acciones oportunas en función de lograr los mejores resultados posibles que permitan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

De este modo, pensando en los medianos empresarios de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, se toma como punto de referencia la idea de que es pertinente y relevante poder establecer criterios y acciones que permitan el fortalecimiento de sus niveles de competitividad, como ruta y camino hacia el mejoramiento continuo y permanencia. En este orden de ideas, se presenta la Tabla 14, la cual expone la correlación determinada estadísticamente entre Estructura Organizacional y Competitividad, así como sus respectivas subvariables.

Para ello se ha calculado el coeficiente de Spearman, definido como una medida estadística que permite identificar la relación lineal entre la cuantificación de cada variable y subvariable, indicando si su respectiva correlación se direcciona de forma positiva o negativa (Cruz, Pérez & Hernández, 2018); de esta manera se identifica la incidencia que cada variable o subvariable presenta respecto a las demás.

Tabla 14. Correlación de Spearman entre Estructura Organizacional y Competitividad

SUBVARIABLES	ESPECIALIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN	CADENA DE MANDO Y FORMALIZACIÓN	LIDERAZGO EN EL MERCADO	TECNOLOGÍA	INNOVACIÓN	CAPITAL HUMANO	VARIABLES	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	COMPETITIVIDAD
ESPECIALIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN	1,00	0,69	0,73	0,58	0,43	0,76		0,95	0,75
CADENA DE MANDO Y FORMALIZACIÓN	0,69	1,00	0,66	0,43	0,36	0,55		0,87	0,61
LIDERAZGO EN EL MERCADO	0,73	0,66	1,00	0,61	0,51	0,79		0,76	0,89
TECNOLOGÍA	0,58	0,43	0,61	1,00	0,64	0,77		0,56	0,83

SUBVARIABLES	ESPECIALIZACIÓN Y DEPARTAMENTA- LIZACIÓN	CADENA DE MANDO Y FORMA- LIZACIÓN	LIDERAZGO EN EL MERCADO	TECNOLOGÍA	INNOVACIÓN	CAPITAL HUMANO	VARIABLES	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	COMPETITIVIDAD
INNOVACIÓN	0,43	0,36	0,51	0,64	1,00	0,61		0,43	0,78
CAPITAL HUMANO	0,76	0,55	0,79	0,77	0,61	1,00		0,73	0,93
VARIABLES									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,95	0,87	0,76	0,56	0,43	0,73		1,00	0,75
COMPETITIVIDAD	0,75	0,61	0,89	0,83	0,78	0,93		0,75	1,00

Fuente: Elaboración propia (2019)

Para el análisis de los coeficientes de Spearman, se ha seguido la misma convención de gradiente del nivel de acuerdo: el color verde hasta el color rojo, representan la alta y baja relación entre variables respectivamente; la información de la Tabla 14 muestra los estadísticos recopilados en el tratamiento de datos, los cuales representan estadísticas positivas y significativas al nivel de 0,01, lo que indica para las medianas empresas una situación en la que si una variable tiene mejoras en sus resultados, la otra también tendrá el mismo comportamiento en su desempeño.

A partir de esta información, se ha determinado que la correlación entre las variables principales de la investigación: Estructura Organizacional y Competitividad ha sido 0,75, estadístico que indica para las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta, que aquellas que en su evaluación de factores cuentan con una evaluación significativa en su estructura organizacional, mejorarán su competitividad. Se reafirmo la significancia de la forma estructural de la

organización como medida requerida para alcanzar un nivel adecuado de competitividad (Blanco & Peralta, 2015).

Dentro de los coeficientes de correlación Spearman para las subvariables que integran la Estructura Organizacional y la Competitividad ha sobresalido la innovación como la subvariable de menor coeficiente de correlación, lo que indica una limitación en materia innovadora por parte de las medianas empresas; de esta forma se considera como una oportunidad de mejoramiento gestionar procesos que permitan el impulso de la innovación en este tipo de empresas, con miras a lograr una consolidación de competencias distintivas que posicionen a la innovación como factor de competitividad (Schwab, 2017) y así liderar el fortalecimiento de la mediana empresa en los contextos de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta.

De esta forma se perfila el siguiente interrogante: ¿cómo se asocia entonces la estructura organizacional de las medianas empresas con su competitividad? Como respuesta a esta pregunta se ha desarrollado estadísticamente el análisis de asociación entre variables empleando la prueba chi-cuadrado, procedimiento ampliamente utilizado cuando se trabajan dos o más grupos de variables, aportando una valoración general referente a la existencia de diferencia entre los factores de análisis y datos de las variables (Hernández-De la Rosa, Hernández-Moreno, Batista-Hernández & Tejeda-Castañeda, 2017). Para este procedimiento se han dicotomizado las variables principales: Estructura organizacional y Competitividad en los niveles de alto y bajo, tomando como valores de referencia el resultado de antecedentes de la investigación realizada por Blanco (2016). En la Tabla 15 se presenta la contingencia para las variables evaluadas.

Tabla 15. Tabla de contingencia para las variables Estructura organizacional y Competitividad

		COMPETITIVIDAD		TOTAL
		BAJA	ALTA	
Estructura organizacional	BAJA	44	19	63
	ALTA	6	31	37
Total		50	50	100

Fuente: Elaboración propia (2019)

Contando con la información procesada mediante la dicotomización de las variables se determina el punto de partida para considerar o valorar a una empresa con alta o baja estructura organizacional, así como para realizar una evaluación de su nivel de competitividad a partir de las cifras recopiladas desde el trabajo colectivo realizado con los medianos empresarios de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta; con el fin de completar la prueba estadística se ha determinado el coeficiente que permite identificar el ajuste de la distribución frente a modelos preestablecidos (Berlanga & Rubio, 2012). Los resultados de su aplicación se presentan en la Tabla 16.

Tabla 16. Prueba chi-cuadrado de Pearson

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
Chi-cuadrado de Pearson	26,813	1	0,000

Fuente: Elaboración propia (2019)

A partir de los datos respectivos a la prueba no paramétrica del nivel de significancia y demás para la prueba chi-cuadrado (Berlanga & Rubio, 2012), se argumenta la asociación entre las variables de estructura organizacional y competitividad, lo que implica que un adecuado diseño organizacional y estructuración del sistema de organización interna representa mejores resultados en la competitividad de la empresa; correspondiendo con la incidencia de variables y la relación vinculante de los aspectos que lo integran. El *p valor* de la prueba de chi-cuadrado indica que hay asociación entre las variables por lo que la alta competitividad está relacionada con altos niveles de estructura organizacional.

Otro de los estadísticos usados para dar respuesta al interrogante de cómo se asocia la estructura organizacional de las medianas empresas con su competitividad, es el *Odds Ratio (OR)* que se comprende como el cociente resultante entre el riesgo de grupo frente al factor de exposición y el riesgo con el grupo de referencia, es decir, el que no tiene el factor de exposición (Stare & Maucourt, 2016). Como índice de asociación, a continuación en la Tabla 17 se expone el cálculo del estadístico OR, a partir de la consideración de la estructura organizacional como factor de exposición y la variable competitividad como grupo de referencia (Blanco, 2016).

Tabla 17. Odds Ratio para la estimación del riesgo

	VALOR	INTERVALO DE CONFIANZA AL 95%	
		INFERIOR	SUPERIOR
Razón de las ventajas para estructura organizacional (BAJA/ALTA)	11,965	4,287	33,397
Para la cohorte competitividad= BAJA	4,307	2,034	9,119
Para la cohorte competitividad= ALTA	0,360	0,241	0,538
Número de casos válidos	100		

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo con los resultados obtenidos para esta prueba estadística se indica que tener un bajo nivel de diseño en la estructura organizacional de las empresas incrementa 11,96 veces el riesgo de alcanzar un bajo desempeño en la competitividad de la empresa. A partir de lo que se evidencia en los resultados del análisis bivariado consolidado, se ha logrado determinar que sí existe una relación directa entre la estructura organizacional y la competitividad en las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta; por lo que desde el punto de vista estratégico de la gerencia se requiere adecuar el diseño estructural de las organizaciones con el fin de fortalecer el componente de planeación, organización, dirección y control de las actividades, funciones y operaciones del sistema interno con miras al logro del desempeño competitivo superior que permite fortalecer la sostenibilidad y permanencia de la empresa en el tiempo.

ALTA O BAJA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: COMPARACIONES DESDE LA COMPETITIVIDAD

Desde el enfoque de las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta se ha perfilado determinar la relación de la estructura organizacional con la competitividad en dichas empresas, lo que ha implicado un análisis estadístico que dimensione diversos puntos de vista en función de comprender la incidencia de la estructura y su rol determinante en la competitividad de la empresa; de esta forma se han valorado y clasificado las unidades participantes de acuerdo con la valoración recibida en el proceso de la investigación. Dichos resultados se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18. Descriptivos para la competitividad con alta y baja estructura organizacional

CONSOLIDADO					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		POBLACIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	ERROR TÍPICO DE LA MEDIA
Competitividad	BAJA	63	3,3365	0,57790	0,07281
	ALTA	37	4,2162	0,48506	0,07974
BARRANQUILLA					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		POBLACIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	ERROR TÍPICO DE LA MEDIA
Competitividad	BAJA	44	3,2477	0,61776	0,09313
	ALTA	28	4,2179	0,44226	0,08358
CÚCUTA					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		POBLACIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	ERROR TÍPICO DE LA MEDIA
Competitividad	BAJA	19	3,5421	0,41809	0,09592
	ALTA	9	4,2111	0,63136	0,21045

Fuente: Elaboración propia (2019)

Con base en los descriptivos presentados se verifica que en las medianas empresas participantes de la investigación aún se posiciona un 63 % de organizaciones que su calificación promedio se aproxima al 3,34 y por ende, en un punto relacionado con una baja escala de competitividad; mientras que el restante 37 % de las organizaciones se posicionan como de alta competitividad, alcanzando cifras aproximadas al 4,22 de valoración de factores competitivos. Es así como a la luz de dichos resultados aún se requiere impulsar un principio de mejoramiento continuo en las organizaciones que permita redimensionar los enfoques de los modelos gerenciales y estructurales de la organización, con el fin de generar su orientación a una meta de alta competitividad en su desempeño.

En el caso particular de la ciudad de Barranquilla donde participaron 72 medianas empresas en el estudio, se observa que un 61,1 % ha sido calificado con bajo desempeño competitivo, mientras que un 38,9 % mantiene una alta competitividad a partir de su estructura organizacional. Por otra parte en la ciudad de Cúcuta, de las 28 medianas empresas participantes en la investigación, el 67,9 % presenta condiciones de baja competitividad comparado con un 32,1 % que se ha ubicado en altos niveles de competitividad. De esta forma se interpreta la necesidad de mejoramiento y reorientación de la gestión y gerencia para alcanzar los altos estándares y requerimientos que demanda el entorno de negocios de la actualidad.

Complementa esta información la realización de un análisis comparativo de las empresas de acuerdo con la clasificación de los niveles de estructura organizacional, posicionándose la competitividad promedio de las empresas con estructura organizacional alta como mayor a las que tienen categoría baja en esta dimensión desde la forma de la empresa. De igual manera, estadísticamente se requiere argumentar la varianza del conjunto de datos que han integrado las evaluaciones de los empresarios participantes; la prueba de Levene presenta dichos resultados a continuación en la Tabla 19.

Tabla 19. Prueba de Levene para la comparación de varianzas de competitividad con alta y baja estructura organizacional

	ESTADÍSTICO F DE FISHER	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
Prueba de Levene	0,325	0,570

Fuente: Elaboración propia (2019)

También en el análisis estadístico consolidado de la información de Barranquilla y Cúcuta, se han comparado las varianzas de los grupos de datos a través de la prueba de Levene, para lo cual se obtuvo un nivel de significancia de 0,570, el cual determina que se asumen varianzas iguales; para la comparación de las medias se utiliza la prueba t de Student (Ver Tabla 20), donde se ha obtenido un valor significativo, por lo tanto, hay diferencia entre los grupos.

Tabla 20. Prueba t de student para la comparación de medias de la competitividad con alta y baja estructura organizacional

	ESTADÍSTICO T DE STUDENT	GRADOS DE LIBERTAD	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	DIFERENCIA DE MEDIAS	ERROR TÍPICO DE LA DIFERENCIA	95% INTERVALO DE CONFIANZA PARA LA DIFERENCIA	
						Inferior	Superior
Competitividad	-7,784	98	0,000	-0,87971	0,11301	-1,10398	-0,65544

Fuente: Elaboración propia (2019)

Teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado en las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, se ha podido denotar la racionalidad y eficiencia en la programación de actividades, y a partir de conversaciones dialógicas con los directivos de las medianas empresas, ha sobresalido un enfoque de gestión basado en el cumplimiento y una gerencia orientada a los objetivos y metas de las organizaciones; adicional a ello se ha verificado que en las medianas empresas se han presentado limitaciones en sus niveles de tecnología e innovación, posicionándose como las subvariables con menores puntajes

de acuerdo con el conjunto de datos del estudio, lo que representa oportunidades de mejoras en la gestión gerencial de las empresas y puntos de referencia para identificar estrategias que permitan impulsar su crecimiento y articular su gestión y estructura con niveles de competitividad superiores en el entorno.

A partir de ello, en el sentido de la competitividad, Rojas (2001) agrega que esta condición es consecuencia de la gestión organizacional, por lo que se debe ajustar la estructura organizativa al entorno para conseguir mantenerse en constante dinámica con las nuevas exigencias empresariales; ambiente en el cual ya no solo se ubican factores como la tecnología, la innovación o la calidad sino también su organización, administración y gestión. De esta forma se dimensiona una gestión más integrada que contemple elementos vitales para el logro de mejores resultados y posicione a la organización a la vanguardia de condiciones futuras que puedan presentarse, teniendo en cuenta que la estructura organizacional también es determinante.

En este sentido se retoma la idea de la estructura organizacional para la competitividad tras la determinación de su incidencia y relación como medidas para la gerencia de las organizaciones. Considerando los casos analizados en las ciudades de Barranquilla y Cúcuta han sobresalido como formas de estructura más representativas: la organización matricial y la organización lineal, significando maneras diferentes por sus enfoques administrativos que originan y connotan sus principios de gestión y decisión para la gerencia, relacionando modalidades estructurales alineadas con la administración moderna y a su vez parte de su enfoque clásico.

Sin embargo, algunas de las medianas empresas participantes de Barranquilla y Cúcuta también vinculan otros tipos de estructura organizacional diferentes a las predominantes (matricial y lineal), y en este sentido, también se han integrado a diversos niveles de competitividad. De esta forma se argumenta un principio donde si bien se requiere avanzar en la labor de fortalecer los aspectos estructurales de las organizaciones en función de su competitividad, no se deben desconocer otros aspectos conexos a la sostenibilidad de la organización y que se relacionan directamente con su reconocimiento, posicionamiento y reputación frente a los actores del ambiente de negocios.

De esta manera se reafirma la idea que la época contemporánea se vincula en gran medida con una metáfora de organización inteligente que aprende de forma sistemática, gestiona y se apropia el conocimiento de su entorno

(Estrada, González & Cervantes, 2017), y a partir de ello se adapta a las condiciones que marcan y determinan las dinámicas de la competitividad para las medianas empresas. En este sentido, el papel de las estructuras organizacionales de las empresas resulta un factor de la gestión determinante para su competitividad, elemento que se ve complementado al integrar aspectos como la tecnología, la gestión de la innovación, las estrategias de mercadeo, los principios de calidad y servicio, entre otros aspectos contribuyentes con el reconocimiento y posicionamiento de la organización empresarial.

Como reflexión final, para las medianas empresas se ha determinado que su estructura y forma de organización constituye un factor incidente y relacionado con su desempeño competitivo en el ambiente de negocios de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, integrándose a un perfil de gerencia más holístico que permita dimensionar de forma estratégica a la organización y en reconocimiento a las diversas dinámicas que el mundo actual presenta, por ello el perfil de decisión sobre la estructura se orienta en gran medida a su adaptabilidad y flexibilidad frente a las condiciones, requerimientos y expectativas del entorno y sus actores.

MODELO PREDICTIVO PARA LA COMPETITIVIDAD EN MEDIANAS EMPRESAS

A continuación se presenta un modelo predictivo estructurado a partir de la técnica estadística de regresión lineal simple; donde se considera como variable dependiente la competitividad y como variable independiente la estructura organizacional, para evaluar prospectivamente los niveles de competitividad de las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta. A continuación, se expone en la Tabla 21 la verificación de los supuestos del modelo hasta llegar al modelo de regresión múltiple.

Tabla 21. Resumen del modelo

MODELO	R ²	R ² CUADRADO	R ² CUADRADO CORREGIDA	ERROR TÍPICO DE LA ESTIMACIÓN	DURBIN-WATSON
1	0,993	0,985	0,985	0,45740	1.661

*Coeficiente de determinación

Fuente: Elaboración propia (2019)

Asimismo, en el proceso de regresión lineal se requiere determinar el ajuste de las varianzas de los datos e información cuantitativa del estudio, por ello se presentan los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) realizado durante el proceso de regresión (ver Tabla 22), con el fin de identificar las cifras y valores integrados a este proceso.

Tabla 22. Análisis de la varianza (ANOVA)

MODELO	SUMA DE CUADRADOS	GL*	MEDIA CUADRÁTICA	F**	SIG.***
Regresión	1367.527	1	1367.527	6536.361	.000 ^c
Residual	20.713	99	0,209		
Total	1388.240^d	100			

*Grados de libertad - **Estadístico F de Fisher - ***Nivel de significancia

Fuente: Elaboración propia (2019)

Finalmente, se definen los coeficientes integrados al modelo predictivo (ver Tabla 23) para estimar la competitividad de las medianas empresas a partir de las calificaciones recibidas en su estructura organizacional; de esta forma se recupera un valor numérico de referencia que permite proyectar los niveles de competitividad que puede alcanzar una organización desde la relación de estas variables.

Tabla 23. Coeficientes del modelo

MODELO	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS		COEFICIENTES TIPIFICADOS	T**	SIG.***
	B*	Error típico	Beta		
Estructura Organizacional	0,948	0,012	0,993	80.848	0,000

*Coeficiente de regresión - ** Estadístico t de student - *** Nivel de significancia

Fuente: Elaboración propia (2019)

El coeficiente de determinación *R-cuadrado* explica un porcentaje de variabilidad del modelo de 99,3 %, es decir, que la variable competitividad puede ser explicada por la variable estructura organizacional. El estadístico Durbin-Watson indica independencia de los residuos pues su valor está entre 1,5 y 2,5, así mismo el *p valor* del ANOVA es significativo, lo que indica que el modelo de regresión simple entre competitividad y estructura es adecuado. El coeficiente Beta para el modelo es significativo, puesto que el *p valor* es menor que 0,05 y el modelo de regresión es:

$$\text{Competitividad} = 0,948 * \text{Estructura Organizacional} (1)$$

A partir de esta ecuación, se considera el caso de una mediana empresa que una vez haya realizado la evaluación de su estructura organizacional ha logrado una calificación de 4,0 puntos en sus aspectos relacionados con la cadena de mando y formalización, especialización y departamentalización; mediante la aplicación del procedimiento propuesto, matemáticamente se estima un nivel de competitividad de 3,79.

Caso: Estructura y competitividad de CEDIUL S.A.

La estructura organizacional conocida como la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos y fortalecer sus dinámicas empresariales en torno a la mejora continua y la satisfacción de sus clientes internos y externos, ha sido el foco de este estudio. Se identifica también su incidencia en la competitividad empresarial de las medianas empresas de Barranquilla y Cúcuta. En este capítulo se estudió un caso de empresa exitosa, perdurable en el tiempo, la cual participó en la muestra seleccionada y que de acuerdo a los análisis estadísticos arrojados en el instrumento de recolección de información, ha demostrado mayor índice de competitividad en relación con las variables y dimensiones descritas a continuación:

Tabla 24. Dimensiones del estudio

DIMENSIONES	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	COMPETITIVIDAD
Especialización y departamentalización	Liderazgo en el mercado
	Tecnología
	Innovación
Cadena de mando y formalización	Capital humano

Fuente: Elaboración propia (2019)

El estudio contempló la participación de 100 empresas, 72 de estas hacen parte del tejido empresarial de la ciudad de Barranquilla (Colombia) y las 28 restantes operan en la ciudad de Cúcuta (Colombia). Uno de los aspectos a

tener en cuenta en la selección de la muestra fueron los resultados en cuanto a la incidencia de la estructura organizacional en la competitividad de las empresas y que fuesen organizaciones con más de 30 años al servicio de sus habitantes. Es el caso de CEDIUL S.A. que se ha desempeñado en el sector salud con la especialización en exámenes e imágenes diagnósticas y estudios especializados en la región Caribe.

Se evaluaron los aspectos descritos en la tabla anterior a manera de relato por los líderes de proceso de las organizaciones, así como por algunos colaboradores de cada empresa, complementando con textos y documentos encontrados en su página web.

La metodología implementada es cualitativa; se agrupó la información de manera lógica y ordenada de acuerdo con los acontecimientos ocurridos en cada organización.

CASO EMPRESARIAL DE ÉXITO: CEDIUL S.A.

Reseña Histórica



Figura 23. Fachada CEDIUL S.A.

Fuente: CEDIUL S.A.

El 4 de enero de 1984 abrió sus puertas el Centro de Diagnóstico Ultrasonográfico –CEDIUL Ltda.– (hoy día CEDIUL S.A.) en el domicilio que actualmente ocupa y que está ubicado en la calle 71 N° 41-43 de la ciudad de Barranquilla.

Se inicia con la unión de los doctores Guido Parra Anaya, Médico Cirujano, Especialista en Ginecología y Obstetricia del Hospital Francisco Franco de Madrid (España) y en Ecografía del Harvard Medical School de Boston (Estados Unidos), y el doctor Eduardo de Nubila Lizcano, Médico Cirujano, Especialista en Radiología del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario (Hospital San José de Bogotá). Miembro de la Asociación Colombiana de Radiología y de la Federación Latinoamericana de Ultrasonido (FLAUS), quienes en esos momentos se encontraban laborando directamente en las instalaciones de la Clínica La Asunción en los departamentos de Ecografía y Rayos X, respectivamente; pero debido a la calidad y profesionalismo ejercido por estos médicos se incrementó el número de pacientes, siendo necesario ampliar la cobertura de estos servicios y la inauguración de su sede actual.

En CEDIUL S.A. están comprometidos con la calidad y la plena satisfacción de sus usuarios, por ello cuentan con 35 años de existencia brindando bienestar y confiabilidad a todos sus pacientes a través de la emisión de un diagnóstico médico confiable. Debido a la gran visión y liderazgo de estos talentosos emprendedores (Médicos Especialistas), el soporte de un equipo administrativo y asistencial que ha venido en crecimiento y profesionalización, la inversión en tecnología de vanguardia y la prestación de servicios con calidad y confiabilidad, CEDIUL S.A. continuamente ha venido repensando y haciendo seguimiento a su plan de negocios, tomando en consideración los avances médico-científicos, las necesidades de la población, la dinámica del sector, las cuales, entre otras, han permitido aprender y evolucionar, a través de la incursión en nuevos proyectos, introduciendo nuevos servicios competitivos e innovadores, que permitan estar un paso adelante de la competencia y brindarle opciones de diagnóstico y tratamiento a sus pacientes.

Es importante anotar que la dinámica del sector en el que opera es compleja y ha enfrentado a las empresas de salud a diferentes crisis, especialmente de sostenibilidad financiera, dadas por las dificultades económicas de las entidades prestadoras de salud (EPS) y los Institutos prestadores de salud (IPS) contratados por estas en Colombia, tal como la que se presenta actualmente. Se suman también los cambios significativos desde el punto de vista legislativo que trazan reformas en los procedimientos de manejo al interior de la organización, pero que han ofrecido oportunidades para que CEDIUL S.A. pueda aprender y evolucionar gracias a la visión y liderazgo de sus socios fundadores, reconocidos como talentos emprendedores y bajo la gerencia,

dinamismo, tenacidad y visión estratégica de la Doctora Rocío De la Torre Delgado, actual Presidente Ejecutiva de CEDIUL S.A., quien cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector salud desempeñando cargos directivos demostrado un liderazgo activo en un sinnúmero de proyectos de emprendimiento llevados a cabo exitosamente y que han permitido el posicionamiento y reconocimiento en la región Caribe, como una empresa líder y con excelencia empresarial en el ámbito de la prestación de servicios de imágenes diagnósticas y complementación terapéutica de la más alta calidad.

Logros significativos de la gerencia actual

- Consolidación (35 años de funcionamiento) como una empresa líder en el área de imágenes diagnósticas y complementación terapéutica, siendo reconocida no solo en la ciudad de Barranquilla, sino en la región Caribe colombiana.
- Aumento de los ingresos por ventas en un 66 % en el transcurso de los últimos 10 años.
- Óptimos niveles de satisfacción de sus clientes, con un promedio de 92 % en los últimos cinco años.
- Aprovechamiento de la capacidad instalada, pasando de 42.000 a 85.000 pacientes atendidos por vigencia anual.

Contexto empresarial: Tecnología e Innovación

Hoy día el sector salud impone a todos sus actores una serie de desafíos en relación a la prestación de servicios de salud con un alto nivel de calidad. Desde el punto de vista legislativo, existen requisitos que propenden por una mejor calidad de atención, sin embargo, solo aquellas entidades que apunten a niveles superiores de calidad sobrevivirán.

En este sentido, para dar cumplimiento a los parámetros establecidos en la normatividad legal vigente en salud y como Institución comprometida con la prestación de servicios de imágenes diagnósticas y terapéutica de alta calidad, CEDIUL S.A. implementó un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que se integra con el Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad, establecido mediante el Decreto 1011 de 2006, el cual fija los estándares de cumplimiento en el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios en esta área en Colombia, basado en cuatro componentes fundamentales: Sistema Único de Habilitación establecido en la Resolución 2003

de 2014, Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad, Sistema de Información para la Calidad, y Sistema Único de Acreditación. Desde este punto de vista, CEDIUL S.A. se destaca como una empresa líder del sector, reconocida por su compromiso con la excelencia y el mejoramiento continuo de sus procesos y procedimientos, lo cual le ha permitido la consecución de logros y reconocimientos que exaltan la incansable labor realizada por todo el equipo de trabajo y por la labor científica e investigativa que el Centro promueve, a través de la actualización del personal de médicos especialistas, basado fundamentalmente en la estimulación constante de las actividades académico-científicas dentro y fuera del Centro, la participación activa e intercambio de conocimientos con trabajos científicos que los involucran en el ámbito de la medicina de acuerdo con la evidencia, y permiten representar la región Caribe en eventos académicos a nivel nacional e internacional a través de su grupo de profesionales.

Liderazgo en el mercado

CEDIUL S.A. se caracteriza por tener un modelo de gestión comercial, orientado al posicionamiento regional de la empresa como centro de referencia en estudios de tercer y cuarto Nivel de Complejidad, basado en la diferenciación y la integralidad de los servicios, equipo médico científico comprometido y competente, soportados en tecnología de vanguardia y la implementación de los más altos estándares de calidad, siendo estos factores los que les permiten el reconocimiento de la marca en el mercado y la fidelización de sus clientes particulares e institucionales.

Actualmente, en este sector existe una oportunidad para internacionalizar la oferta de las empresas como lo es el turismo en salud y en este aspecto vale la pena destacar que es una institución de apoyo, en el desarrollo de una estrategia enfocada en este aspecto con pacientes referidos de cirujanos plásticos para la realización de estudios pre-quirúrgicos y/o de control y de la institución Procrear, aliados estratégicos que en convenio realizan estudios preconceptionales dentro de sus programas de fertilización.

Los factores claves de éxito que han permitido consolidar y definir la curva de valor están fundamentalmente asociados con la calidad del servicio basado en cuatro aspectos claves: citas oportunas, tiempos de atención, calidad de informes médicos e imágenes y tiempo de entrega de resultados, de acuerdo a lo definido en su programa de marketing relacional; el fortalecimiento de

la cultura de atención segura con aplicación de estrategias efectivas para el cuidado del usuario, definidas en el programa de seguridad del paciente; la innovación en la prestación de servicios acorde a las necesidades de la población, surgidas como producto de su proceso de investigación, desarrollo e innovación en alianza con universidades y asociaciones de la región Caribe.

Cadena de mando y formalización

En CEDIUL S.A. la gestión administrativa es el eje fundamental que permite definir la ruta a seguir en los próximos años, con el propósito de preservar el núcleo y continuar con la consolidación de una empresa exitosa y sostenible en el tiempo, que genere valor para sus diferentes grupos de interés. Para la definición, implementación y seguimiento del plan estratégico se utiliza la metodología de la mejora continua a través del ciclo PHVA, el cual –a partir de un análisis estratégico del contexto tanto interno como externo– se define la misión, visión, objetivos estratégicos desplegándolos hacia todos los niveles de la organización. Es importante anotar que el proceso de planeación normativa se realiza con la participación de los socios fundadores de la Institución, liderado por la gerencia general y con el apoyo de los líderes de procesos que conforman el grupo primario de gerencia, y finaliza con la revisión y/o aprobación de la Junta Directiva. En este sentido, el plan estratégico para la vigencia 2019-2023, se fundamenta en tres premisas fundamentales: Aprender, Adaptarse y Perdurar.

Estructura organizacional

Es una organización comprometida con la calidad y la plena satisfacción de sus pacientes y entidades remitentes que garantiza la prestación de un servicio cordial, oportuno y profesional, basado en el desarrollo continuo de las competencias del talento humano, a través de la información constante, adquirida en el avance del plan maestro de capacitación, soportado en una estructura organizacional de tipo matricial, en cuyo nivel superior se encuentran los entes directivos: Asamblea de Socios, Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva (Gerencia General), que cuenta con oficinas de apoyo en asesoría legal, gestión humana y gestión de calidad. Seguidamente, la estructura se divide en cuatro grandes áreas, cada una liderada por las respectivas gerencias: Proyectos, Comercial-Operativa, Contabilidad-Financiera, y Médico-Científica, conformadas por varios departamentos con su respectivo coordinador, en crecimiento, de acuerdo a las necesidades identificadas.

Capital Humano

El talento humano se constituye como el verdadero motor de la organización, es por esto que en CEDIUL S.A. se concentran los esfuerzos en la construcción de un estrecho vínculo entre el proyecto empresarial y el proyecto personal, así logra disminuir la rotación de sus colaboradores alineando sus intereses con los objetivos y metas organizacionales. Bajo la premisa de que el recurso humano es el factor más importante dentro de la organización, el área de Gestión Humana y Salud Ocupacional, se encarga de brindar a los colaboradores soporte en cada una de las etapas de interacción empleado-empresa, ofreciendo de manera sistemática beneficios que la institución tiene establecidos entre los que se mencionan bonificaciones especiales, créditos para la adquisición de vivienda, créditos de libre inversión, etc. La estabilidad laboral que ofrecen a sus colaboradores es otro de sus factores claves de éxito; actualmente cuentan con personal con más de 25 años de antigüedad, teniendo el 96 % de sus colaboradores vinculados con contrato a término indefinido.

CONCLUSIONES

El estudio sobre competitividad y estructura organizacional en las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, ha representado un importante avance para estas organizaciones, dado que se ha podido deducir cómo y en qué medida la estructura organizacional de las medianas empresas está relacionada con su desempeño competitivo, puesto que este se constituye en un aspecto importante en el que las empresas trabajan diariamente, programan sus actividades, y en la medida que se mejore su diseño, los propietarios o gerentes orientarán sus decisiones en una ruta de mayores capacidades competitivas.

Entre los hallazgos más significativos de la investigación, se ha encontrado que en las medianas empresas de las ciudades de Barranquilla y Cúcuta predominan las estructuras matriciales y lineales. Las primeras operan mediante centros de mando múltiple, y las segundas definen claramente el trabajo de acuerdo a la especialización que requiere cada uno de los cargos establecidos en la empresa; de esta manera, planificar el diseño de una estructura organizacional, con todo lo que esto implica, contribuirá a considerar y dimensionar diversos aspectos que fortalecerán las capacidades competitivas de las organizaciones.

Es sobresaliente que para el caso del empresariado de Barranquilla, también son importantes las estructuras alternativas que generan una nueva forma de trabajo al interior de las organizaciones. Sin embargo, al predominar el enfoque de estructura matricial en las empresas participantes del estudio, se concluye que estas organizaciones cuentan con criterios tradicionales que a su vez se caracterizan por el trabajo en equipo en el que esa perspectiva de la jerarquía queda en una segunda mirada, ya que en dicha estructura cada persona es responsable de una serie de tareas y actividades asignadas.

Para las medianas empresas barranquilleras, las decisiones son tomadas por la alta gerencia, no siempre producto del consenso de trabajo en equipo. Se limitan los métodos de socialización de lineamientos, procedimientos y finalmente, toma de decisiones relevantes, las cuales no se encuentran derivadas del mutuo acuerdo entre las áreas y departamentos. Existe especialización del personal respecto a las tareas asignadas; a pesar de ello, se hace preciso vigorizar estos procesos para que los niveles de competitividad organizacional se incrementen a través de la experticia y el conocimiento especializado. Desde una mirada estratégica, la reflexión propuesta permite a las organizaciones revisar aspectos de su estructura organizacional y a partir de ello liderar planes y acciones que conlleven a su mejoramiento continuo.

En el caso de la ciudad de Cúcuta, es conveniente dimensionar la capacidad que tienen sus empleados para su formación y así poder alcanzar mayor racionalidad y eficiencia en las actividades realizadas; además, la cadena de mando, formalización y departamentalización como subvariables de estudio en esta investigación permiten identificar que sus departamentos están bien constituidos –como en Barranquilla– y que la línea de poder es claramente identificada. A diferencia de la ciudad de Barranquilla, en Cúcuta las decisiones sí son producto de consenso entre los equipos de trabajo; los procesos de comunicación y socialización fueron bien evaluados, se determinan métodos de participación que dan como resultado toma de decisiones, en sinergia con las demás áreas, departamentos y dependencias.

Este panorama genera que las organizaciones desarrollen permanentemente planes de acción para ser sostenibles competitivamente en el tiempo; ello se alinea con las condiciones del entorno que implica cambios y contingencias en aspectos como: la demanda, intereses de clientes, acciones de los competidores y aparición de bienes sustitutos, entre otras fuerzas que generan una industria interactiva y dinámica.

De esta forma se pudo confirmar cómo las estructuras organizacionales de las medianas empresas, cuyo pensamiento gerencial debe estar dispuesto y fundamentado en la flexibilidad y capacidad de adaptación, incide en la competitividad en situaciones de cambio, por lo cual deben asumir un enfoque de contingencia, de tal manera que sus estructuras se posicionen como constante dinamizador de los procesos generados en el marco de su desempeño.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Alemán, J. L. & Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Alic, J. A. (1987). Evaluating industrial competitiveness at the office of technology assessment. *Technology in Society*, 9(1), 1-17.
- Álvarez, Barba, A., Hirose, L. M. & Solís Pérez, P. (1999). Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales. En: *Memoria del III Foro de investigación en las disciplinas financiero-administrativas*, Universidad Nacional Autónoma de México, 75-87.
- Ansoff, H. (1979). *Strategic Management*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. M. & Chablé, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las mipymes de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12.
- Argüelles, O. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. México: Universidad Autónoma de México.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M.A. & Miranda, N.G. (2016) El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia* 63(2), 201-206.
- Arroyo, J. A. M., Jiménez, M. A. V., & De La Cruz, A. G. Z. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70.
- Ayuzabet De la Rosa Albuquerque (1997). Seminario Panorama general de los estudios organizacionales. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, México.

- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5), 9-49.
- Berlanga, V. & Rubio, M. J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. REIRE. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 5(2), 101-113.
- Blanco, A. (2016). *Competitividad y estructura organizacional. Análisis de las empresas del sector alimentos de la ciudad de Barranquilla*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Blanco Ariza, A. B., & Peralta Miranda, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las PYMES del sector alimentos en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 170-187.
- Buján, A. (2019). Estructura matricial. Estructura organizacional. *Enciclopedia Financiera*. Recuperado de: <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-matricial.htm>
- Buyens, D., & De Vos, A. (1999). The added value of the HR-function. International HRM. *Contemporary issues in Europe*, 31-47.
- Calderón, G. & Cardona, J. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
- Camagni, R. (2017). Regional competitiveness: towards a concept of territorial capital. In: *Seminal Studies in Regional and Urban Economics* (pp. 115-131). Geneva, Switzerland: Springer. http://doi.org/10.1007/978-3-319-57807-1_6
- Camino Mogro (2018). Estimación de una función de producción y análisis de la productividad: el sector de innovación global en mercados locales. *Estudios Gerenciales*, 33(2018), 400-411.
- Cano, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510.
- Castillo, A. & Morales, J. (s. f.). La teoría de los "Seises de Mintzberg": un paradigma para estudiar y lograr el éxito de las pequeñas y medianas empresas en México. Recuperado de: <http://www.colpamex.org/Revista/Art5/27.pdf>.
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. México D.F., México: Trillas.
- Cerón, A., Alcántara, R. & Figueroa, J. G. (2010). La mercadotecnia: una estrategia de competitividad. *Psicología Virtual*, 1-12.
- Chabowski, B. R., & Mena, J. A. (2017). A review of global competitiveness-research: Past advances and future directions. *Journal of International Marketing*, 25(4), 1-24.
- Chávez, L. (2014). *Modelo de comportamiento organizacional en la educación Superior Tecnológica para los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán*. (Tesis de doctorado). Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán, México.
- Cherkesova, E. Y., Breusova, E. A., Savchishkina, E. P. & Demidova, N. E. (2016). Competitiveness of the human capital as strategic resource of innova-

- tional economy functioning. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 7(21), 1662-1667. Doi. 10.14505/jarle.v7.7 (21).11
- Chernev, A. (2015). *The marketing plan handbook*. (4th ed). USA: Cerebellum Press.
- Chernev, A. (2018). *Strategic marketing management*. USA: Cerebellum Press.
- Claver-Cortés, E., Llopis, J., Molina Manchón, H., Conca Flor, F. J., & Molina-Azorín, J. F. (2000). La tecnología como factor de competitividad: un análisis a través de la teoría de recursos y capacidades. *Boletín de Estudios Económicos*, 55(169), 119-138.
- Cornick, J., DalBó, E., Fernández-Arias, E., Rivas, G., & Stein, E. (Eds.). (2018). *Building Capabilities for Productive Development*. Washington, USA: Inter-American Development Bank.
- Cronin-Gilmore, J. (2012). Exploring marketing strategies in small businesses. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(1), 96-107.
- Cruz, D., Pérez, S. S. & Hernández, E. (2018). Correlación entre competitividad y crecimiento empresarial para pyme manufacturera por medio de análisis estadístico inferencial. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1), 2563-2581.
- Daft, R. & Steers, R. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México D.F., México: Limusa.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª edición). México D.F, México: Cengage Learning Editores.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10 ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- De Moraes, C. A., Toledo, A. L., & Garber, M. (2015). La inteligencia de mercado: un ensayo hacia la competitividad. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, 7(2), 3-20.
- Dinis, A. (2006). Marketing and innovation: Useful tools for competitiveness in rural and peripheral areas. *European Planning Studies*, 14(1), 9-22.
- Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory*. London, UK: Sage Publications.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. London: Sage Publications.
- D' Hauteserre, A. M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods casino resort. *Tourism Management*, 21, 23-32.
- Estrada, J., González, R. M. & Cervantes, L. M. (2017). La gestión del aprendizaje en las organizaciones inteligentes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1), 1097-1112.
- Estévez González, N., González Torres, I. M., & Sáez Cala, A. (2018). Factores influyentes en la gestión de innovación en empresas. *Retos de la Dirección*, 12(2), 87-110.

- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I. & Ratten, V. (2017). Entrepreneurship, innovation and competitiveness: what is the connection? *International Journal of Business and Globalisation*, 18(1), 73-95.
- García, B. & Songel, G. (2004). *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos*. Valencia, España: Ediciones Universidad Politécnica de Valencia.
- Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 96(1), 19-29.
- Gebauer, H & Fleisch, F. (2007). Managing sustainable service improvements in manufacturing companies. *Kybernetes*, 36(5/6), 583-595. <https://doi.org/10.1108/03684920710749686>
- González, A. H., Martínez, A. R., & Leal, M. C. (2017). La innovación y su impacto en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 2(1), 3-19.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos, resultados*. (6 ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Hernández-De la Rosa, Y., Hernández-Moreno, V., Batista-Hernández, N. & Tejeda-Castañeda, E. (2017). ¿Chi cuadrado o Ji cuadrado? *Medicentro Electrónica*, 21(4), 294-295.
- Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., & Correa-Corrales, L. E. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 33-46.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Boston, USA: Cengage Learning.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. (6ª Ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Huamán, L. & Ríos, F. (2011). *Diseño organizacional de la empresa*. Bogotá, Colombia: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.S.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., & Skinner, S. J. (1997). *Gestión: calidad y competitividad*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Jerez, P. (2001). *Gestión de recursos humanos y aprendizaje: incidencia e implicaciones*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Almería, Almería, España.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Hooi, D. (2017). Marketing Strategy for Value Exploration. In: *Marketing for Competitiveness: Asia to the world! in the age of digital consumers* (pp. 175-190). Singapore: World Scientific Publishing Co.
- Larsen, P. W. (2019). Regionalism and Institutional Competitiveness. *European Urban and Regional Studies*, 1-19.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Licona Michel, Á., & Turner Barragán, E. H. (2014). Competitividad sistémica y pilares de la competitividad de Corea del Sur. *Análisis Económico*, 29(72), 156-175.

- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92.
- Lombana, J. & Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión* (26), 1-38.
- Lonska, J., & Boronenko, V. (2015). Rethinking competitiveness and human development in global comparative researches. *Procedia economics and finance*, 23, 1030-1036.
- Martínez, C. (2012). *Administración de organizaciones*. (5 ed.). Bogotá, Colombia: Centro de Ciencias Económicas - UNAL.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: Análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá, Colombia. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-64.
- Metzger, M. & Donaire, V. (2007). *Gerencia estratégica de mercadeo*. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores.
- Miles, R. & Snow, C. (1995). The New Network Firm: A Spherical Structure on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, 23(4); 5-18.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Ciudad de México, México: Pearson Prentice Hall.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1), 107-117.
- Münch, L. (2005). *Organización: Diseño de organizaciones de alto rendimiento*. México, D.F. México: Editorial Trillas.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990.
- OCDE (2002). *Manual de Frascati, propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental*. París, Francia: Autor.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo, guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3a ed.). París, Francia: Autor.
- Ortiz, L. (2012). Análisis del sistema regional de ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Atlántico, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 4(2), 72-103.
- Parra, C. & Del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional. Una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad. Universidad de La Salle*, 2(1), 97-108.
- Pérez-Uribe, R., Nieto, P., Velasquez, C., Castellanos, G., Garzón, G., Vargas, H. & López, L. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad EAN.
- Peris, F. Fernández, R. & Tarazona, F. (1995). *Curso de Dirección y Organización de Empresas*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch.

- Pizzolante, I. (2007). Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo. *Signo y pensamiento*, 16(51), 168-178.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Editorial DEUSTO.
- Porter, M., Sachs, J., & McArthur, J. (2001). *Executive summary: Competitiveness and stages of economic development*. Retrieved from: Sustainable Development Networking Programme. Available at: <http://sdnbd.org/sdi/issues/economy/ExecSumm-competitiveness-ranking-2001.pdf>
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. (1968). Dimensions Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-103.
- Raddats, C., & Burton, J. (2011). Strategy and structure configurations for services with in product-centric businesses. *Journal of Service Management*, 22(4), 522-539.
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 75.
- Retos Directivos EAE (2015). *Ideas sobre la estructura organizacional circular*. EAE Business School. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/ideas-sobre-la-estructura-organizacional-circular/>
- Rico, R. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. Revista Interamericana de Psicología. *Interamerican Journal of Psychology*, 38(1), 121-130.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8 Ed). México: Pearson Education,
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Nueva York, USA: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, C. R., Contreras, C. O., Villegas, C. S., Torres, L. V. & Figueredo, C. A. (2018). Análisis de los factores de competitividad: el caso colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 7(1), 87-108.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional, Elementos para su estudio*. (4 ed). Alfa Omega. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rojas, C. J. (2001). *Empresas competitivas -cómo lograrlas-*. Bogotá, Colombia: RAM Editores.
- Rotundo, G. J. Z., & Mirabal, A. (2013). Contingencia, voluntarismo y Strategic Choice: un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización. *Universidad & Empresa*, 15(24), 119-139.
- Sachs, S. & Rühli, E. (2011). *Stakeholders matters, a new paradigm for strategy in society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitive ness Report 2017-2018*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Snow, C. Miles, R. & Coleman, H. (1992). Managing 21st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics*, 20(3); 5-20.

- Stare, J., & Maucourt-Boulch, D. (2016). Odds ratio, hazard ratio and relative risk. *Metodoloski zvezki*, 13(1), 59-67.
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning. what every manager must know*. New York, USA: The Free Press.
- Stiglitz, J. E. (2017). The overselling of globalization. *Business Economics*, 52(3), 129-137.
- Stoner, J. Freeman, E. & Gilbert, D. *Administración*. (6 ed). México: Prentice Hall.
- Syversen, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-365. Retrieved from: <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jel.49.2.326>
- Sánchez, M. N. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, (10), 65-74.
- Sólorzano, M. & Navío, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo. Fundamentos y nuevos enfoques*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Taylor, F. (1984). *Principios de la administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. London, UK: Routledge.
- Van Duren, E., Martin, L., & Westgren, R. (1992). *A frame work for assessing national competitiveness and the role of private strategy and public policy*. Annapolis, USA: International Agricultural Trade Research Consortium.
- Vlachvei, A., & Notta, O. (2017). Firm Competitiveness: Theories, Evidence, and Measurement. In: *Factors Affecting Firm Competitiveness and Performance in the Modern Business World* (1-42). Pennsylvania, USA: IGI Global.
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario. Facultad de Administración.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Madrid: Fondo de Cultura y Economía de España.
- Weber, S. (2007). *Organizational behaviour Google Corporate culture in perspective*. United States: GrinVerlag.
- Zapata, G. (2006). Las formas organizativas: El dilema entre la teoría burocrática y la teoría orgánica. *Revista Compendium*, 9(16), 67-82.
- Zapata, J. & Canet, M. (2012). Tipos de trabajo y la formación de la especialización de tareas en la organización. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/280/28022785005/>
- Zehrer, A., & Hallmann, K. (2015). A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 120-126.